







AKADEMIA  
LEONA KOŹMIŃSKIEGO



# RAPORT KOŃCOWY

## KOMPLEKSOWY PROGRAM AKTYWIZACJI OSÓB STARSZYCH 50+

Kierownictwo projektu i redakcja naukowa  
Czesław Szmidt

Warszawa, 2012



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Autorzy:**

<b>Rozdział 1</b>	<b>Czesław Szmidt</b>
<b>Rozdział 2</b>	<b>Jolanta M. Szaban</b>
<b>Rozdział 3</b>	<b>Lucyna Żochowska</b>
<b>Rozdział 4</b>	<b>Ewa Karpowicz</b>
<b>Rozdział 5</b>	<b>Małgorzata Skrzek-Lubasińska</b>
<b>Rozdział 6</b>	<b>Renata Trochimiuk</b>
<b>Rozdział 7</b>	<b>Jolanta M. Szaban</b>
<b>Rozdział 8</b>	<b>Anna Piotrowska, Małgorzata Skrzek-Lubasińska</b>
<b>Rozdział 9</b>	<b>Ewa Karpowicz</b>
<b>Rozdział 10</b>	<b>Ewa Karpowicz</b>
<b>Rozdział 11</b>	<b>Beata Radzka</b>
<b>Rozdział 12</b>	<b>Beata Radzka</b>
<b>Rozdział 13</b>	<b>Małgorzata Skrzek-Lubasińska</b>

**Kompleksowy program aktywizacji osób starszych, 50+ :**

**Ewa Karpowicz, Anna Piotrowska, Beata Radzka, Małgorzata Skrzek-Lubasińska,  
Czesław Szmidt, Jolanta Szaban, Renata Trochimiuk, Lucyna Żochowska**

**Publikacja udostępniana bezpłatnie**

**Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012**

# SPIS TREŚCI

1.	Przesłanki i metody badania problematyki aktywizacji osób starszych, 50+.....	11
<b>Część I. Instytucje.....</b>		<b>25</b>
2.	Państwo polskie i Unia Europejska a aktywizacja osób starszych 50+.....	27
2.1.	Rola Państwa w aktywizacji osób 50+.....	27
2.2.	Unia Europejska a działania na rzecz aktywizacji osób starszych na europejskim rynku pracy.....	30
2.3.	Działania związane z aktywizacją osób starszych realizowane w Polsce na szczeblu centralnym.....	33
2.4.	Postulaty dotyczące działań na szczeblu centralnym związanych z aktywizacją osób 50+.....	39
2.4.1.	Postulaty legislacyjne.....	40
2.4.2.	Postulaty o charakterze wdrożeniowym.....	52
2.4.3.	Postulaty o charakterze informacyjnym.....	53
2.4.4.	Budowanie zaufania obywateli do Państwa. Budowanie społeczeństwa obywatelskiego.....	55
2.5.	Bariery dotyczące realizacji dotychczasowych przedsięwzięć związanych z aktywizacją osób 50+.....	59
3.	Prawne aspekty aktywizacji zawodowej osób starszych, 50+.....	67
3.1.	Regulacje prawne wspomagające zatrudnianie osób powyżej 50 roku życia.....	68
3.1.1.	Regulacje prawne zachęcające pracodawców do zatrudnienia osób w wieku 50+.....	68
3.1.2.	Regulacje wspomagające utrzymanie zatrudnienia przez pracodawców.....	80
3.1.3.	Regulacje motywujące pracowników w grupie wiekowej 50+ do pracy.....	91
3.2.	Dobre praktyki w zakresie zatrudnienia pracowników w grupie wiekowej 50+ i ich powiązanie z regulacjami prawnymi.....	96
3.2.1.	Dobre praktyki CIPD.....	97
3.2.2.	Dobre praktyki SHRM.....	98
3.2.3.	Systemy emerytalne w krajach OECD.....	99
3.3.	Wnioski i rekomendacje.....	100
4.	Podmioty odpowiedzialne za wspieranie aktywizacji zawodowej osób starszych 50+ w opiniach pracodawców i pracowników.....	103
4.1.	Podmioty odpowiedzialne za wspieranie aktywizacji osób starszych 50+ w Polsce.....	104
4.2.	Ocena udziału wybranych instytucji we wspieraniu aktywizacji zawodowej osób starszych 50+ w świetle badań.....	115

4.2.1.	Ocena udziału wybranych instytucji we wspieraniu aktywizacji zawodowej osób starszych 50+ w opiniach pracodawców.....	116
4.2.2.	Ocena szans znalezienia pracy przy korzystaniu z pomocy różnych instytucji w opiniach pracodawców.....	122
4.2.3.	Ocena instytucji w wspieraniu aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+, w opiniach pracowników.....	131
4.2.4.	Ocena szans znalezienia pracy przy korzystaniu z pomocy różnych instytucji w opiniach pracowników.....	138
4.3.	Wnioski i rekomendacje.....	141
5.	Udział organizacji pozarządowych i partnerów społecznych w aktywizacji osób 50+.....	143
5.1.	Organizacje pozarządowe.....	143
5.2.	Partnerzy społeczni.....	150
6.	Instytucje edukacyjne a aktywizacja osób starszych, 50+.....	157
6.1.	Udział instytucji edukacyjnych w aktywizacji osób starszych 50+.....	157
6.2.	Rekomendacje dotyczące roli instytucji edukacyjnych w aktywizacji osób starszych, 50+.....	167
7.	Rola i zadania mediów w aktywizacji osób starszych 50+.....	169
7.1.	Odbiorcy przekazów medialnych na temat aktywizacji osób 50+.....	171
7.2.	Cele i tematyka kampanii medialnych związanych z aktywizacją osób 50+.....	174
7.3.	Wnioski i rekomendacje.....	180
	<b>Część II. Pracodawcy.....</b>	<b>183</b>
8.	Potrzeby pracowników 50+ i ich relacje z innymi, w opiniach pracodawców.....	185
8.1.	Percepcja potrzeb pracowników.....	185
8.2.	Percepcja relacji z innymi pracownikami.....	192
8.3.	Ocena pracy pracowników 50+ przez pracodawców.....	197
8.4.	Podsumowanie i wnioski.....	202
9.	Zadowolenie pracodawców z pracy osób w wieku 50+.....	204
9.1.	Poziom zadowolenia pracodawców z pracy osób w wieku 50+.....	205
9.2.	Poziom zadowolenia osób w wieku 50+ z pracy, w opiniach pracodawców.....	209
9.3.	Wnioski. Rekomendacje.....	214

10.	Koszty zatrudniania pracowników w wieku 50+ .....	216
10.1.	Koszty pracy .....	218
10.2.	Koszty zatrudniania pracowników 50+, w opiniach pracodawców.....	221
10.3.	Wnioski i rekomendacje.....	233
<b>Część III. Pracownicy.....</b>		<b>237</b>
11.	Praca w hierarchii wartości pracowników 50+ i wartości związane z pracą.....	239
11.1.	Miejsce pracy w hierarchii wartości.....	243
11.1.1.	Historyczne i społeczne uwarunkowania roli pracy w życiu jednostki.....	243
11.1.2.	Znaczenie pracy.....	251
11.1.3.	Przyczyny podejmowania pracy.....	259
11.2.	Wartości związane z pracą.....	265
11.2.1.	Potrzeby zaspokajane w procesie pracy.....	265
11.2.2.	Oczekiwania wobec pracy .....	271
11.2.3.	Oczekiwania wobec idealnej pracy w rzeczywistość.....	279
11.2.4.	Ocena doświadczeń związanych z obecną pracą.....	282
11.3.	Wnioski i rekomendacje.....	284
12.	Psychologiczne aspekty postaw i zachowań związanych z aktywnością zawodową.....	287
12.1.	Autoidentyfikacje związane z wiekiem.....	287
12.2.	Strategie przyjmowane wobec starzenia się.....	294
12.2.1.	Strategie wycofywania się z życia społecznego i zawodowego.....	295
12.2.2.	Strategie aktywności.....	300
12.2.3.	Strategia selektywnej optymalizacji połączonej z kompensacją.....	303
12.3.	Zamiary pracowników dotyczące kontynuowania pracy po nabyciu praw emerytalnych.....	307
12.4.	Czynniki decydujące o chęci pracowników 50+ do kontynuowania pracy po uzyskaniu praw emerytalnych.....	313
12.4.1.	Emocjonalne obawy względem przejścia na emeryturę.....	315
12.4.2.	Racjonalne obawy związane z przejściem na emeryturę.....	321
12.5.	Rekomendacje.....	325

13.	Społeczne uwarunkowania aktywizacji zawodowej osb starszych 50+.....	329
13.1.	Kategoryzacja i stereotypy społeczne.....	329
13.2.	Relacje społeczne osb 50+ z otoczeniem.....	338
13.3.	Oczekiwania społeczne wobec osb starszych, 50+.....	346
13.4.	Potrzeby osb starszych 50+, a otoczenie społeczne.....	350
13.5.	Zmiana i niepewnoř jako wyznacznik współczesnego rynku pracy.....	354
13.6.	Rekomendacje.....	368
 <b>Częć IV. Kompleksowy program aktywizacji osb starszych, 50+.....</b>		<b>373</b>
 Bibliografia.....		<b>397</b>
Spis rysunków.....		<b>411</b>
Spis tabel.....		<b>415</b>





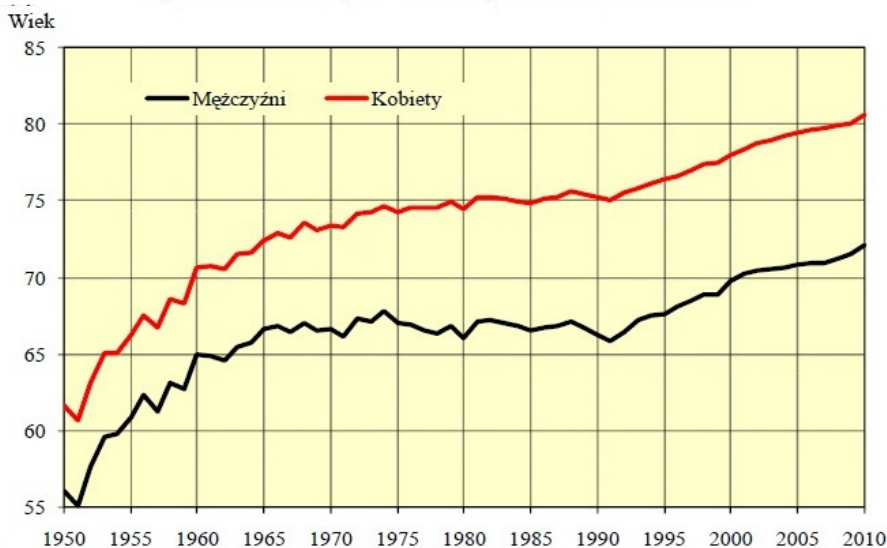


### 1. Przesłanki i metody badania problematyki aktywizacji osób starszych, 50+

Problematyka wieku, starzenia się, różnic międzypokoleniowych oraz oceny obecnego sposobu funkcjonowania i dalszej przydatności starszej generacji na rynku pracy, należy w ostatnim okresie do kwestii powszechnie dyskutowanych i wzbudzających znaczne emocje. Coraz silniej odczuwana jest potrzeba zmiany dotychczasowych postaw, opinii, a także niektórych rozwiązań formalnych w odniesieniu do wyżej wymienionych spraw. Osoby powyżej 50. roku życia są jedną z grup społecznych najbardziej narażonych na wykluczenie społeczne. Jest to grupa osób charakteryzujących się relatywnie niskim poziomem wykształcenia, słabą znajomością języków obcych, niewielkimi umiejętnościami w dziedzinie informatyki. Jest to również grupa o stosunkowo niskim poziomie aktywności zawodowej. W Polsce wg. Eurostatu pracuje zaledwie 36,7% osób w wieku 55-64, tymczasem wydłuża się przeciętny czas trwania życia. Jeszcze w roku 1990 mężczyźni dożywali średnio 66 lat, zaś obecnie wiek ten zwiększył się do 72 lat.

Przeciętny czas trwania życia wydłuża się od początku lat 50. XX wieku (rys.1).

**Rysunek 1. Przeciętne trwanie życia w Polsce w latach 1950-2010**



Źródło: dane GUS – 2011.

Jak wynika z rys.1., jest to proces o nieregularnej dynamice. Od początku lat 90. pojawia się jednak bardzo wyraźna tendencja wzrostowa. Odzwierciedla ona wzrost poziomu życia, wzrost zdrowotności społeczeństwa polskiego, za którymi może i powinien pójść wzrost poziomu aktywności zawodowej. Wielu współczesnych Polaków mogłoby i chciałoby pracować dłużej. Istnieje jednak ciągle wiele barier. Celem naszych badań i wynikającego z nich programu, jest wskazanie kierunków działań, których realizacja mogłaby przyczynić się do zwiększenia aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia.

Są to działania niezbędne i pilne, związane z przewidywanym dalszym wzrostem długości życia w naszym kraju (tabela 1).

**Tabela 1. Prognoza trwania życia do roku 2030 (w latach)**

Rok	2002	2010	2020	2030
Ogółem	74,5	76,9	78,7	80,0
Mężczyźni	70,4	73,3	75,8	77,6
Kobiety	78,8	80,6	81,8	83,3

Źródło: dane GUS – 2011.

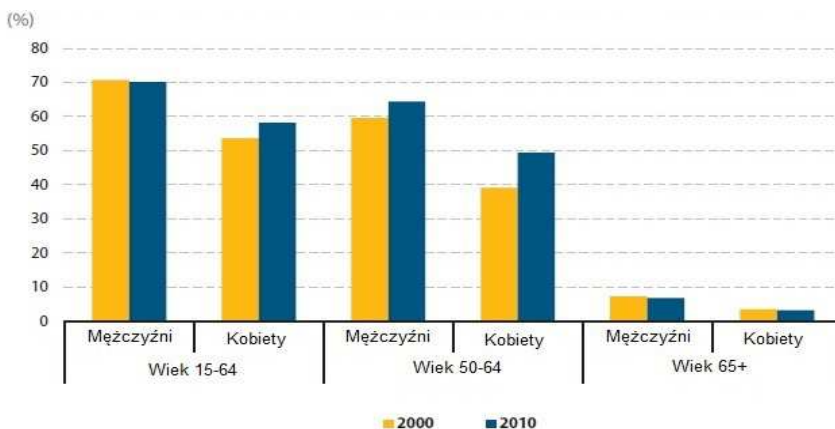
Średni wiek mieszkańca Polski, który obecnie wynosi około 37, lat w roku 2030 osiągnie poziom około 45 lat, z tendencją do dalszego wzrostu. Zgodnie z przewidywaniami GUS, okres po roku 2030 będzie charakteryzował się gwałtownym starzeniem się ludności. Nowa sytuacja demograficzna wywoła konieczność wprowadzenia wielu zmian na rynku pracy (a może również kolejnych zmian w systemie emerytalnym).

Region m.st. Warszawy i województwa mazowieckiego stanowiący obszar naszych zainteresowań badawczych, mimo lepszej sytuacji w wielu dziedzinach (wyższy stopień kwalifikacji, wyższe dochody), nie jest wolny od wielu problemów związanych z wiekiem. W perspektywie najbliższych 25 lat znacznie wydłuży się tu długość życia mieszkańców (z 71,3 lat w roku 2007 do 77,1 w roku 2035 dla mężczyzn oraz z 80,4 do 83,4 dla kobiet). Już obecnie średnia wieku ludności na Mazowszu jest wyższa od średniej krajowej. Sytuacja ekonomiczna regionu stwarza stosunkowo korzystne warunki dla aktywizacji osób starszych, nie są one jednak w pełni wykorzystywane.

Oparte na intuicji, wspartej danymi statystycznymi dotyczącymi Polski odczucie, że mamy w dziedzinie aktywizacji osób starszych wiele do zrobienia, potwierdzają porównania z danymi statystycznymi ukazującymi sytuację starszych ludzi w Europie. Szczególnie inspirujące są porównania z innymi krajami Unii Europejskiej. Dokonuje się w nich

w ostatnich latach bardzo dynamiczny proces aktywizacji zawodowej osób, które przekroczyły 50. rok życia (rys.2.).

**Rysunek 2. Poziom zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej (EU-27) w latach 2000-2010, według wieku i płci**



Źródło: Active ageing and solidarity between generations, A statistical portrait of the European Union 2012  
EUROSTAT Statistical books, 2012 edition

Jak wynika z rysunku 2., w okresie 2000 – 2010 nastąpił niewielki spadek poziomu zatrudnienia w grupie mężczyzn w wieku od 15 do 64 lat i pewien wzrost zatrudnienia kobiet w tej samej grupie wiekowej. Przede wszystkim należy jednak zwrócić uwagę na wzrost poziomu zatrudnienia w będącej przedmiotem naszego szczególnego zainteresowania grupie osób w wieku od 50 do 64 lat, wyraźny, wynoszący 5- punktów procentowych wśród mężczyzn i sięgający aż 10 p. proc. w grupie kobiet.

Porównywanie Polski z innymi krajami Europy ukazuje dystans, jaki dzieli nas ciągle w dziedzinie wykorzystania „srebrnej siły” od wielu spośród nich (tabela 2.).

**Tabela 2. Aktywność zawodowa w wybranych krajach europejskich według płci i wieku (w%)**

	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety	15-24	25-51	55-64
EU-27	71,0	77,7	64,5	43,1	84,9	49,7
EA-17	71,4	78,2	64,6	42,6	85,2	49,4
Belgia	67,7	73,4	61,8	32,5	86,3	39,2
Bułgaria	66,5	70,8	62,3	28,9	83,4	47,9
Dania	79,5	82,7	76,1	67,4	89,0	61,1
Niemcy	76,6	82,3	70,8	51,3	87,3	62,5
Włochy	62,2	73,3	51,1	28,4	76,9	38,0
Węgry	62,4	68,3	56,7	24,9	80,9	37,3
Polska	65,6	72,4	59,0	34,5	84,1	36,7

Finlandia	74,5	76,4	72,5	49,4	87,5	60,2
Szwecja	79,5	82,3	76,7	51,7	90,6	74,5
Islandia	84,7	87,6	81,8	73,7	88,5	83,5
Norwegia	78,1	80,6	75,5	56,7	87,3	69,6
Szwajcaria	82,4	88,4	76,4	67,9	89,6	70,5
Turcja	51,9	74,5	29,6	37,4	61,1	31,1

Źródło: Eurostat (online data code: lfsi\_act\_a)

Wystarczy spojrzeć na dane dotyczące Islandii (83,5% osób w wieku 55-64 aktywnych zawodowo), Szwajcarii (70,5%), czy nawet Danii (62,5%). Polska, w której wskaźnik ten w roku 2010 wynosił 36,7% znajduje się na jednej z najniższych pozycji. Jest jeszcze bardzo wiele w tej dziedzinie do zrobienia.

Szczególnie istotne są dwa główne typy zagrożeń dla procesów aktywizacji osób starszych, silnie pomiędzy sobą powiązane: ageizm i stereotypy.

Ageizm (ang. *ageism*), to dyskryminacja ze względu na wiek. Wyraża się niedocenieniem, lekceważeniem a nawet poniżaniem osób starszych. Przekłada się na problemy ze znalezieniem i utrzymaniem pracy. W teorii toczy się dyskusja, od jakiego wieku ludzie zaczynają doznawać objawów ageizmu. Można spotkać pogląd, że może to dotyczyć nawet kobiet po 35. roku życia i mężczyzn po roku 45. W ostatnich latach można zaobserwować dwie przeciwstawne tendencje do wydłużania się średniego wieku życia, przy niezmiennym poziomie granicy pojawiania się ageizmu. Ageizm powoduje obniżenie szans na zatrudnienie, ogranicza możliwości podwyżki, awansu, szkolenia, sprzyja pojawianiu się mobbingu. Pracodawcy mogą go stosować w przekonaniu, że priorytetem jest wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa, a starsi pracownicy mogą stanowić zagrożenie dla jego uzyskania. Z reguły przekonanie to opiera się na stereotypach i pojedynczych przykładach.

Równie negatywne skutki wywołuje natomiast zjawisko kreowane przez samych zainteresowanych. Można nazwać je autoageizmem. Polega ono na przyjęciu przez samych pracowników w starszym wieku przekonania, że ich wartość i pozycja uprawniają otoczenie do gorszego ich traktowania. Autoageizm wyraża się:

- łatwością poddawania się stereotypom,
- tendencją do szybkiego wycofywania się z walki o równe prawa,
- biernością, zgodą na degradację stanowiskową lub płacową,
- niereagowaniem na mobbing.

Autoageizm istnieje nie tylko w życiu zawodowym. Nierzadko pojawia się również w relacjach prywatnych. W tym przypadku przejawia się w formie zgody na rezygnację

z pracy zawodowej na rzecz „służby rodzinie”, w formie opieki nad wnukami czy prowadzenia gospodarstwa potomkom zajmującym się swoją karierą.

Jak wykazały przeprowadzone przez nas badania, istnieje w Polsce zarówno ageizm, jak i autoageizm.

Drugą istotną barierą utrudniającą zmianę sposobu postrzegania osób starszych i ich aktywizację, jest istnienie szeregu stereotypów, które ograniczają obiektywną ocenę sytuacji i już na wstępie poddają w wątpliwość zasadność podejmowania działań, które mogłyby spowodować zmianę sytuacji. Uświadomienie istnienia i roli stereotypów jako ważnego zjawiska o charakterze psychologicznym, społecznym i kulturowym jest uznawane za jedno z najważniejszych wydarzeń w naukach społecznych w XX wieku. Według W. Lippmanna, uznawanego za twórcę pojęcia stereotypu, jest to cząstkowy, jednostkowy i przede wszystkim schematyczny obraz, który powstaje w umyśle człowieka i odnosi się do określonych faktów lub zjawisk społecznych. Współcześnie, stereotypy określa się jako postawy i przekonania o charakterze skrótowym, uproszczonym, silnie zabarwionym emocjonalnie, sztywne i opornie poddające się zmianom. Nie ulega wątpliwości, że problem wieku, podobnie jak większość cech człowieka (płeć, rasa, narodowość, konstrukcja fizyczna, zawód, wykształcenie) objęty jest procesem stereotypizacji. Wiek jest jednak cechą wyjątkową, a jej specyfika może - bardziej niż w przypadku którejkolwiek z pozostałych cech, tworzyć klimat sprzyjający zmniejszeniu negatywnych przejawów i skutków tego procesu. Wyjątkowość tej cechy polega bowiem na tym, że dotyczy ona wszystkich, bez wyjątku, z tą tylko różnicą, że do jednych odnosi się w czasie teraźniejszym, do innych zaś w przyszłym,- w wielu przypadkach – nieodległym. Silniejsze uświadomienie tego faktu, ukazanie jego skutków, stanowi szansę na zmniejszenie siły oddziaływania wymienionych niżej elementów składowych stereotypów.

Kategoria stereotypu ma charakter polisemiczny, to znaczy – występuje w wielu, różnorodnych odcieniach znaczeniowych i wymiarach, które wzajemnie na siebie wpływają, tworząc system o wysokim stopniu trwałości i spójności. W teorii wyróżnia się często pięć głównych wymiarów stereotypów, odgrywających istotną rolę również w odniesieniu do problematyki aktywizacji osób starszych.

1. Wymiar **poznawczy** stereotypów. Są one formą uproszczenia rzeczywistości, schematami myślowymi przyjmowanymi bez głębszej refleksji, uogólnieniami, generalizacjami, w których określona charakterystyka jest przypisywana wszystkim członkom zbiorowości, niezależnie od istniejących pomiędzy nimi różnic. Zjawisko to może funkcjonować wtedy, gdy istnieje na nie przyzwolenie, a nawet -

zapotrzebowanie społeczne oraz – gdy stereotyp ma charakter powszechny lub choćby dominujący. Siłą stereotypów jest jednolitość. Słabością – mała odporność na pojawianie się przykładów tę jednolitość naruszających. Wystarczyłoby zmienić stereotypowy sposób postrzegania wieku, pokazać więcej przykładów aktywności osób starszych, ukazać różnorodność ich losów, czyli przełamać stereotypy, aby pobudzona została refleksja nad zasadnością takiego obrazu świata.

2. Wymiar **empiryczny** stereotypów. Można przyjąć założenie, że w wielu przypadkach stereotyp to tylko „uproszczona forma świadomości”, nie zaś forma samodzielnego, w pełni aktywnego procesu myślowego. Odróżnienie to ma służyć podkreśleniu, że stereotypy mogą mieć charakter przejścia określonych poglądów i postaw w sposób niezależny od własnego doświadczenia, a nawet wbrew temu doświadczeniu, na zasadzie rozumowania: „Ta starsza osoba, którą znam jest wyjątkowa, nietypowa, ale generalnie, wszyscy pozostali są inni”. Mechanizm wyjątku „potrafi obronić” każdy stereotyp i spowodować, że następuje rozdzielenie doświadczenia osobistego i zbiorowego. Przełamywanie stereotypów wymaga więc działań kompleksowych, systemowych, wielokrotnie i wielowymiarowo oddziaływujących na świadomość odbiorców.
3. Wymiar **wartościujący** stereotypów. W przeważającej większości przypadków stereotypy nie są tylko opisami osób czy zjawisk. Stereotypy także wartościują, zawierają opinie, osądy, oceny o wysokim stopniu emocjonalności. Są to „wzmocniacze” stereotypów. Z teoretycznego punktu widzenia, oceny i wartościowanie towarzyszące stereotypom mogą mieć zarówno charakter negatywny, neutralny, jak i pozytywny. Gdyby tak było, równie często spotykalibyśmy się ze stwierdzeniem: „*To okropny, niesympatyczny staruch, powinien już wreszcie pójść na emeryturę*”, jak i z opinią: „*W naszym biurze wszyscy, niezależnie od wieku potrafimy ze sobą współpracować*”, a nawet z deklaracją: „*Bez wiedzy i doświadczenia naszego starszego kolegi wielokrotnie mielibyśmy duże kłopoty. Co my zrobimy, gdy odejdzie na emeryturę?*”. Opinia ta zależałaby natomiast tylko od indywidualnych cech poszczególnych osób. Wyniki naszych badań wskazują jednak, że obecnie w odniesieniu do osób starszych 50+ zbyt często ciągle występują w naszym kraju stereotypy negatywne.
4. Wymiar **lingwistyczny**. Jest to nastawienie na wyrażanie poglądów i opinii o ocenianej osobie lub grupie przy użyciu określeń obraźliwych, tendencyjnych, nieraz w połączeniu z wulgaryzmami lub przerośniami, określeń typu „stary piernik”,



„chrupek”, „dziad”, „stara baba”, „wapniak”, itp. Język jest tu formą podziału na „my-lepsi” i „oni-gorsi”, jest formą inicjacji konfliktów, formą podkreślenia różnic pokoleniowych. Takie konstrukcje językowe nierzadko budowane są na zasadzie bezrefleksyjnego automatyzmu i nie wyrażają rzeczywistych postaw mówiącego. Tworzą jednak fakty społeczne trudne do odwrócenia i wywołują spirale konfliktów

5. Wymiar **stabilizacyjny**. W założeniu idei stereotypu leży niezmienność. Jednym z elementów składowych tego pojęcia jest „stereos”, co w języku greckim oznacza stężenie, utrwalenie. Stabilizacji stereotypów dotyczących wieku sprzyja stała obecność objętych nim podmiotów i możliwość wyszukiwania argumentów i „dowodów” na rzecz słuszności swoich przekonań. Zawsze znajdzie się „pod ręką” przykład potwierdzający stereotyp, i nikt nie będzie tworzył statystyk aby móc stwierdzić, czy przykład ten potwierdza regułę, czy stanowi wyjątek.

W przedstawionej poniżej charakterystyce rezultatów badań przeprowadzonych przez zespół pracowników Akademii Leona Koźmińskiego, zaproszonych ekspertów oraz Instytut Badawczy MB SMG/KRC wielokrotnie można dostrzec występowanie stereotypowego postrzegania problemu osób w wieku powyżej pięćdziesiątego roku życia (50+). Widoczne jest to zarówno wśród badanych pracodawców, jak i – niestety – wśród pracowników należących do tej kategorii wiekowej. W tym ostatnim przypadku mamy więc do czynienia z autostereotypem – stereotypem odnoszącym się do własnej osoby. Autostereotyp może zarówno wspierać stereotypy istniejące w otoczeniu, jak i mu przeczyć. W przypadku naszych badań zbyt często spotykaliśmy się, niestety, z autostereotypem potwierdzającym negatywne przekonanie otoczenia wobec osób starszych, 50+. Jest to zjawisko bardzo utrudniające dokonywanie zmian, gdyż oznacza ono brak aktywności i wiary w możliwość dokonania takich zmian ze strony środowiska, które powinno być nimi najbardziej zainteresowane. Aby zmiany mogły nastąpić, niezbędne jest zdobycie odpowiednich argumentów i ukazanie wszystkim stronom stykającym się z takimi problemami, innego obrazu świata. Mamy nadzieję, że nasze badania i opracowany na ich podstawie program, przynajmniej w pewnej mierze obraz ten pokażą.

Zróznicowanie wieku jest jednym z wymiarów różnorodności. Problematyka ta do niedawna nie była w Polsce uznawana za istotną. Ostatnio pojawiła się, z tym większą intensywnością wywołała szereg problemów, więc zaczęto ją postrzegać jako zagrożenie. Niezbędna jest zmiana sposobu postrzegania różnorodności. Pytanie: „*Czy różnorodność jest*

*dobra dla biznesu?” należy zastąpić pytaniem: „Co należy zrobić, aby różnorodność stała się istotna dla biznesu i zaczęła przynosić mu korzyści?”.*

Nie jest to jednak problem, który może rozwiązać pojedyncze przedsiębiorstwo. Niezbędne jest połączenie wielu form działania i wielu podmiotów. Niezbędne są, jak podkreślono w tytule naszego opracowania i nazwie przygotowanego programu, działania kompleksowe:

- należy zmienić postawy i przekonania pracowników w wieku 50+, którzy muszą mieć motywację do dalszej pracy, nie obawiać się odrzucenia i dyskryminacji, poczuć się przydatnymi,
- niezbędna jest zmiana sposobu myślenia pracodawców - należy ukazać im korzyści płynące z zatrudnienia starszych pracowników i zwrócić uwagę na brak uzasadnienia dla funkcjonowania wielu fałszywych stereotypów ich dotyczących,
- potrzebne jest zwiększenie aktywności instytucji szkoleniowych i całego systemu edukacyjnego w uświadamianiu wszystkim kształcącym się, że wpływ czasu dotyczy każdego z nich, że w dynamicznie zmieniającym się świecie także ich sytuacja, nawet jeśli są jeszcze bardzo młodzi, zmienia się wraz z upływem czasu,
- dominujący w mediach kult młodości powinien zostać zrównoważony przez kult dojrzałości,
- niezbędne są też zmiany systemu prawnego.

Projekt badawczy „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych, 50+” był realizowany przez Zespół składający się z pracowników Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie i zaproszonych ekspertów, we współpracy z Instytutem Badawczym MB SMG/KRC.

Skład Zespołu Badawczego ulegał różnorodnym zmianom, zależnym głównie od wkładu, jaki poszczególne osoby mogły wnieść w prace na danym etapie.

W skład stałej części Zespołu, biorącej udział we wszystkich fazach jego pracy wchodził:

- Prof. nadzw. dr hab. Czesław Szmidt – Kierownik Katedry ZZL ALK – kierownik projektu,
- prof. zw. dr hab. Jolanta Szaban – Katedra ZZL ALK,
- dr Beata Radzka – Katedra ZZL ALK,
- dr Ewa Karpowicz – współpracująca z Katedrą ZZL ALK, w dziedzinie badań naukowych i dydaktyki,

- dr Małgorzata Skrzek-Lubasińska – współpracująca z Katedrą ZZL ALK, w dziedzinie badań naukowych,
- dr Renata Trochimiuk – Katedra ZZL ALK – sekretarz naukowy projektu.

W różnych fazach projektu współpracowali z Zespołem Badawczym:

- mecenas Lucyna Żochowska – adwokat,
- doc. dr Anna Piotrowska – Katedra Psychologii Ekonomicznej ALK,
- doc. dr Antoni Ludwicyński – Katedra ZZL ALK,
- prof. dr hab. Leszek Pasieczny – Katedra ZZL ALK,
- dr Andrzej Woźniakowski, konsultant w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, współpracujący z ALK,
- Sylwia Paż – studentka II roku studiów magisterskich w ALK, asystent-stażysta w Katedrze ZZL ALK,
- mgr Rafał Dobosz – Kierownik Sekretariatu Studiów Doktoranckich ALK.

Ze strony Instytutu Badawczego MB SMG/KRC bezpośrednio współpracowali z Zespołem Badawczym:

- dr Grzegorz Banerski,
- mgr Edyta Kolipińska.

Rolą Zespołu Badawczego funkcjonującego po stronie Akademii Leona Koźmińskiego była analiza teorii i wyników dotychczasowych badań na temat osób starszych, 50+, przygotowanie na tej podstawie założeń metodologicznych poszczególnych etapów badań empirycznych i opracowanie odpowiednich narzędzi badawczych, analiza rezultatów badań po zakończeniu każdego ich etapu, opracowanie raportu końcowego i założeń kompleksowego programu aktywizacji osób starszych, 50+.

Rolą Partnera – Instytutu Badawczego MB SMG/KRC, była bieżąca konsultacja przygotowywanych przez Zespół ALK narzędzi badawczych, realizacja wszystkich (oprócz badania jakościowego – case study i warsztatów) badań terenowych oraz opracowywanie ich wyników w formie raportów.

Szczegółową charakterystykę zrealizowanego przez Zespół procesu badawczego przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Cele i metodologia badań zrealizowanych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych, 50+”**

Główne cele badania		Rodzaj badania	Próba	Respondent	Termin realizacji
Rozpoznanie zakresu i problematyki aktywizacji zawodowej osób 50+, jako formy pomocy w prawidłowym skonstruowaniu narzędzi badawczych (kwestionariuszy) do etapu badania ilościowego.		Badanie jakościowe	n=5 IDI woj. mazowieckie	Osoby odpowiedzialne w firmach za zatrudnianie pracowników	Grudzień 2010
Diagnoza zachowań i postaw pracodawców wobec pracowników 50+		Badanie ilościowe	n=1000 (CATI) woj. mazowieckie	Osoby odpowiedzialne w firmach za zatrudnianie pracowników	Kwiecień 2011
Identyfikacja różnic pomiędzy pracodawcami a pracownikami powyżej 50. roku życia w ocenie sytuacji zawodowej pracowników 50+	Określenie i diagnoza czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych decydujących o chęci pracowników 50+ do pozostawania aktywnym zawodowo	Badanie ilościowe	n=751 (CAPI) woj. mazowieckie. Badanie prowadzone w miejscu pracy osób 50+	Pracownicy 50+	Lipiec/ sierpień 2011
	Określenie i diagnoza obszarów wewnętrznych oraz zewnętrznych w przedsiębiorstwach decydujących o chęci pracodawców do wspierania aktywizacji zawodowej osób 50+	Badanie ilościowe	n=401 (CAPI) woj. mazowieckie Badanie prowadzone w firmach zatrudniających pracowników 50+	Osoby odpowiedzialne w firmach za zatrudnianie pracowników	Lipiec/ sierpień 2011
Identyfikacja różnic pomiędzy pracownikami a bezrobotnymi 50+ w ocenie swojej obecnej i przyszłej sytuacji zawodowej	Diagnoza obecnej i przyszłej sytuacji zawodowej pracowników 50+ oraz identyfikacja znaczenia czynników zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na tą sytuację	Badanie jakościowe	2 FGI	Pracownicy 50+	Listopad/ grudzień 2011

	Diagnoza obecnej i przyszłej sytuacji zawodowej bezrobotnych 50+ oraz identyfikacja znaczenia czynników zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na tę sytuację	Badanie jakościowe	1 FGI	Bezrobotni 50+	Listopad/ grudzień 2011
Diagnoza sytuacji zawodowej osób 50+ oraz identyfikacja skuteczności działań podejmowanych na rzecz aktywizacji tych osób		Badanie jakościowe	10 IDI	Eksperti z instytucji zaangażowanych w problematykę aktywizacji zawodowej 50+	Listopad/ grudzień 2011
			10 IDI	Osoby odpowiedzialne w firmach za zatrudnianie pracowników	
Identyfikacja różnorodności w traktowaniu starszych pracowników przez firmy o zróżnicowanej kulturze organizacyjnej		Badanie jakościowe. Case study	Wywiady w 5 firmach	Osoby odpowiedzialne w firmach za zatrudnianie pracowników  Pracownicy 50+	Listopad/ grudzień 2011
Identyfikacja podmiotów wspierających aktywizację 50+, sposoby i programy aktywizacji tej grupy		Badanie jakościowe	2 warsztaty po 10 uczestników	Specjaliści, profesorowie, przedstawiciele związków zawodowych, urzędnicy, przedsiębiorcy, przedstawiciele NGO i in.	Marzec 2012

Przedstawiona wyżej procedura badawcza została poprzedzona zrealizowaną w IV kwartale 2010 roku analizą typu „desk research”, której efektem jest obszerny, liczący ponad 200 stron tekst dotyczący teoretycznych aspektów problemu oraz wyników uzyskanych przez innych badaczy.

Poniżej przedstawiono pogłębioną charakterystykę zbiorowości, które brały udział w poszczególnych fazach procesu badawczego.

**a) Badanie IDI (5 indywidualnych wywiadów pogłębionych) – (grudzień 2010).**

- Respondentami były osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach zatrudniających:
  - 10-49 pracowników (7 IDI),
  - 50-249 pracowników (3 IDI).

**b) Badanie CATI (kwiecień 2011).**

Próba = 1000 wywiadów.

Badanie na terenie województwa mazowieckiego.

Respondentami w badaniu byli:

- właściciele/współwłaściciele/prezesi firm (dotyczy to w szczególności małych firm),
- oraz osoby odpowiedzialne za zatrudnianie pracowników.

Zajmowane stanowiska:

- właściciel/ współwłaściciel/ prezes – około 30% respondentów,
- pracownik firmy decydujący o zatrudnianiu kandydatów na wolne stanowiska, około 70%.

Płeć respondentów:

- mężczyźni – 26%,
- kobiety – 74%.

Branże działalności badanych przedsiębiorstw

- usługi – 68% (n=680),
- handel – 24% (n=242),
- przemysł – 6% (n=64),
- inne (rolnictwo/leśnictwo) – 2% (n=14).

**c) Badanie CAPI pracowników (lipiec/sierpień 2011)**

Próba = 751 wywiadów.

Badanie na terenie województwa mazowieckiego

Respondenci – osoby powyżej 50 roku życia.

Płeć:

- mężczyźni – 49% (371),
- kobiety – 51% (380).

Wiek:

- o 50-55 lat – 69%,
- o 56-65 lat – 31%

**d) Badanie CAPI pracodawców (lipiec/sierpień 2011)**

Próba = 401 wywiadów.

Badanie na terenie województwa mazowieckiego.

Respondentami w badaniu byli:

- o właściciele/współwłaściciele/prezesi firm (dotyczy to w szczególności małych firm),
- o oraz osoby odpowiedzialne za zatrudnianie pracowników.

Płeć respondenta:

- o mężczyźni – 38%,
- o kobiety – 62%.

Zajmowane stanowisko:

- o właściciel/ współwłaściciel/ prezes – 36%,
- o pracownik firmy decydujący o zatrudnianiu kandydatów na wolne stanowiska – 64%.

Branża działalności przedsiębiorstw:

- o usługi – 68%,
- o handel – 24%,
- o przemysł – 6%,
- o inne (rolnictwo/leśnictwo) – 2%.

Udział pracowników 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych w badanych firmach:

- o udział osób 50+ powyżej 10% - 83%,
- o udział osób 50+ poniżej 10% - 17%.

**e) Badanie IDI (listopad/grudzień 2011)**

10 IDI z pracodawcami:

Respondentami były osoby odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi w firmach produkcyjnych, usługowych i handlowych zatrudniających:

- o 10-49 pracowników (7 IDI),
- o 50-249 pracowników (3 IDI).

**f) 10 IDI z ekspertami - przedstawicielami instytucji zaangażowanych w problematykę aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+**

- g) **1 FGI z osobami pracującymi** w wieku 50+ (Warszawa) oraz 2 FGI z osobami bezrobotnymi w wieku 50+ (Warszawa i Siedlce).

Problemy osób starszych zostały już w Polsce dostrzeżone. Podejmuje się różnorodne działania przeciwdziałające ich dyskryminacji i ukierunkowane na aktywizowanie. Są to jednak działania rozproszone, realizowane w sposób zbyt słabo skoncentrowany w czasie i nie w pełni skoordynowany. Jak wspomniano, koncepcja działań prowadzonych przez Zespół Badawczy Akademii Leona Koźmińskiego i Instytut Badawczy SMG/KRC oraz idea zaproponowanego programu aktywizacji charakteryzuje się kompleksowością. Rozumiemy ją jako próbę szerokiego ujęcia problemu i uwzględnienia roli różnorodnych uczestników życia społecznego. Zostało to odzwierciedlone w konstrukcji przedstawionego poniżej „Raportu”. Składa się on z czterech części. W pierwszych trzech omówiono przesłanki i kierunki działań, które powinny być podejmowane przez następujące podmioty:

- instytucje (Państwo, Rząd, samorzady, urzędy, różne instytucje rynku pracy),
- pracodawców,
- pracowników.

Powinny one zacząć działać w sposób spójny i skoordynowany. Nie można już dłużej czekać, nie można pozwolić, aby spełniło się przekonanie o istnieniu „przegranego pokolenia”, pokolenia, które nie nadążyło za zmianami i które musi zapłacić rachunki za transformację społeczno – gospodarczą. Nikt z nas nie ma prawa pozostać biernym wobec losu tej grupy. Wszyscy jesteśmy za nią odpowiedzialni.

Część IV. Raportu zawiera Kompleksowy program aktywizacji osób starszych, 50+. Składa się on również z trzech zasadniczych części, w których zawarto rekomendacje wskazujące działania, które powinny zostać podjęte przez szeroko rozumiane instytucje, przez pracodawców i przez samych pracowników. Należy jeszcze raz podkreślić, że niezbędne jest podjęcie, w celu aktywizacji osób 50+, działań kompleksowych, we wszystkich dziedzinach, od których ta aktywizacja może zależeć. W przeciwnym razie cel tych wysiłków nie zostanie w pełni osiągnięty i co najmniej część podejmowanych działań nie przyniesie założonych efektów.



Część I.  
**Instytucje**



## 2. Państwo polskie i Unia Europejska a aktywizacja osób starszych 50+

### 2.1. Rola Państwa w aktywizacji osób 50+

Zacząć trzeba od odpowiedzi na pytanie, dlaczego przy opracowywaniu programu aktywizacji osób 50+ w województwie mazowieckim, w ogóle interesuje nas rola Państwa. Fakt ten wynika z przesłanek o obiektywnym charakterze. Wskazują one, że praktycznie żadne programy aktywizacji zawodowej, nie mogą obyć się bez wsparcia ze strony Państwa. Przede wszystkim, problemy związane z aktywizacją osób starszych wymagają rozwiązań systemowych, a te muszą być opracowywane na szczeblu krajowym. Wsparcie Państwa dla wszelkich przedsięwzięć związanych z aktywizacją, ma, na ogół, charakter legislacyjny, instytucjonalny oraz finansowy. Bez podstaw prawnych żadne działania w demokratycznym państwie nie mogą być podejmowane. Bez nich i bez środków materialnych przeznaczonych na dany cel, jak np. na aktywizację osób 50+, lub dla konkretnego podmiotu (osoby 50+, pracujący, niepracujący), w konkretnym regionie geograficznym (mazowieckie), na konkretne przedsięwzięcia (elementy programu aktywizacyjnego, o których będzie mowa dalej), nie można mówić nie tylko o sukcesie, ale w ogóle o samym przystąpieniu do realizacji programu aktywizacji osób starszych.

Charakter działań Państwa determinuje określenie właściwych podmiotów, od których w przeważającej mierze zależy, czy i jakie działania w obszarze aktywizacji zawodowej 50+ są i mogą być podejmowane. Zasadnicza działalność Państwa obejmuje przedsięwzięcia o charakterze legislacyjnym tzn. tworzenie powszechnie obowiązujących przepisów, na podstawie, których wszystkie inne podmioty zaangażowane w aktywizację osób 50+, mogą działać. Podmiotami tymi są: mający inicjatywę ustawodawczą rząd *in corpore* (Rada Ministrów), parlament, który uchwała ustawy z przedłożenia rządowego (mogą być też przedłożenia ustawodawcze Prezydenta RP, posłów, izby senackiej i grupy obywateli<sup>1</sup>). Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, który, niezależnie od inicjatywy ustawodawczej, uchwalone przez parlament ustawy podpisuje a więc decyduje o ich wejściu w życie. Na terenie województwa za stworzenie czy wdrożenie programu aktywizacji osób 50+ odpowiada wojewoda, w naszym przypadku, mazowiecki, który reprezentuje w terenie rząd.

---

<sup>1</sup> Grupa obywateli polskich, licząca, co najmniej 100 000 osób, mających prawo wybierania do Sejmu, może wystąpić z inicjatywą ustawodawczą, Ustawa z dnia 24 czerwca 1999 r. o wykonywaniu inicjatywy ustawodawczej przez obywateli, Dz.U. z 1999 r. Nr 62,poz.688

Dla potrzeb Programu aktywizacji osób 50+ z województwa mazowieckiego, spośród wymienionych wyżej organów, skupimy się przede wszystkim na działaniach rządu, który przedstawia najwięcej i najważniejszych inicjatyw ustawodawczych i który, jako centralna władza wykonawcza, inicjuje i wprowadza w życie konkretne programy. Jak wynika z analiz działania o charakterze zmieniającym rynek pracy, jak np. programy aktywizacji osób 50+, najczęściej inicjowane są właśnie przez rząd i stąd najwięcej miejsca poświęconego będzie jego aktywności w omawianym obszarze.

Wojewoda, stanowiąc „przedłużone ramię rządu”, ma także istotny wpływ na realizację programów, w tym także tych dotyczących aktywizacji zawodowej osób starszych na terenie swojego województwa. Tam, gdzie, w dalszej części rozważań posługiwać się będziemy pojęciem Państwa, dotyczyć to będzie działań podejmowanych przez lub postulowanych pod adresem wskazanych wyżej, głównych organów państwowych, mających zasadniczy wpływ na polski rynek pracy.

Z licznych badań, nie tylko polskich, które dotyczyły aktywizacji osób starszych, wielokrotnie wśród podmiotów, od których zależy powodzenie tego typu akcji i które w danego rodzaju przedsięwzięciach powinny uczestniczyć, pojawiają się w odpowiedziach respondentów określenia: *Państwo, rząd* (np. w badaniach przeprowadzonych w województwie mazowieckim przez PBS DGA i Human Capital Business w 2010 r., a także w badaniach, również dotyczących regionu Mazowsza, realizowanych obecnie (2010-2012) przez nasz zespół. W tych ostatnich, na pytanie, jakie instytucje powinny wspierać aktywizację zawodową osób starszych, zarówno pracownicy jak i pracodawcy, odpowiedzieli, że przede wszystkim powinien to czynić rząd, czyli Państwo - uważało tak 18% badanych pracowników i 24% pracodawców. Tylko, co piąty badany pracownik sądził, iż Państwo wywiązuje się właściwie z obowiązków związanych z aktywizacją osób starszych<sup>2</sup>.

Z badań grupy AXA wynika, że polskie społeczeństwo wciąż wierzy, że w przyszłości ciężar odpowiedzialności za ich emeryturę w całości przejmie Państwo. Tylko 21 proc. Polaków jest przekonanych, że gwarantowana przez państwo emerytura może nie wystarczyć na podstawowe potrzeby<sup>3</sup>. Być może, po zawirowaniach związanych z OFE, w wyniku niestabilnej polityki Państwa w odniesieniu do emerytur, a także w związku z ogólnosiwiatowym kryzysem gospodarczym, wymuszającym na Państwach różnego typu oszczędności, taka roszczeniowa postawa ulegnie zmianie. Najnowsze badania wskazują, że

---

<sup>2</sup> p. wyniki badań realizowanych w ramach projektu Kompleksowy program aktywizacji osób starszych, 50+ w województwie mazowieckim, mat. niepublikowane, s.42

<sup>3</sup> Bankier, www.bankier.pl z 19.01.2012

coraz więcej osób starszych przestaje liczyć na Państwo a bardziej zaczyna liczyć na siebie i rodzinę.<sup>4</sup> Sądzić można, że dotyczy to jednak tylko tych osób starszych, które mogą robić oszczędności „na stare lata” i/lub które mają dzieci/rodziny, którym się nieźle powodzi. Duża grupa obywateli, których na żadne oszczędności nie stać, na pewno będzie w dalszym ciągu oglądać się na Państwo, uważając, że za ich pracę „*emerytura od Państwa się należy*”.

W *desk research*<sup>5</sup> do naszych badań przedstawiono hipotezę, że realizacja programów aktywizacji osób starszych na poziomie regionalnym (wojewódzkim i niższych) tylko do pewnego stopnia zależy od władz regionalnych. Nie oznacza to, że władze te we wszystkim muszą oglądać się na rząd. Przeciwnie, *zasada subsydiarności* wskazuje, że we współczesnych warunkach Państwo, ze swoją machiną prawno-instytucjonalną, wkroczać powinno tam i tylko tam, gdzie może pomóc, gdzie jego działania są niezbędne. Nie powinno zaś zastępować władz lokalnych, mających, z natury rzeczy, o wiele lepsze rozpoznanie potrzeb i możliwości na swoim własnym terenie, także w odniesieniu do aktywizacji zawodowej osób 50+. Z drugiej strony, należy się liczyć z tym, że rozwiązania, które może i/lub powinno zaproponować Państwo dla aktywizacji osób starszych na terenie danego województwa, będą miały szerszy niż tylko regionalny, charakter. Dotyczy to rozwiązań o charakterze ogólnokrajowym (np. rozwiązań realizowanych na podstawie ustaw, programów rządowych), a wyjątek stanowią będą działania podejmowane przez wojewodę mazowieckiego wyłącznie na terenie naszego województwa, na podstawie ustaw i przepisów niższego rzędu.

Gdy w badaniach pytano różne grupy społeczne o to, jakie działania powinny być podejmowane w celu aktywizacji osób starszych, w kontekście aktywności Państwa, pojawiały się niejednokrotnie uwagi: „*aby tylko Państwo nie przeszkadzało, to już będzie pomoc*” (takie uwagi padały przede wszystkim ze strony pracodawców). Wskazuje to na znane zjawisko ingerencji organów Państwa w obszary, w których ich działania nie są potrzebne, stanowią w odczuciu podmiotów z danego terenu, formę niepotrzebnej, odgórnej interwencji, a więc oznaczają naruszanie wspomnianej wyżej zasady subsydiarności. Rozwiązania o charakterze ogólnokrajowym są, oczywiście, niezbędne, ale jak wszystkie przepisy o ogólnym charakterze, nie uwzględniają specyfiki konkretnych sytuacji regionalnych.

Działania, jakie Państwo powinno samo realizować czy też jakich realizowanie, powinno ułatwiać, wymagają usystematyzowania według **kryterium rodzaju przedsięwzięć**.

---

<sup>4</sup> Badania SGH i TNS Penter, informacja z GW, 6-7 czerwca 2012 r.

<sup>5</sup> J. Szaban, *Desk research*, do badań jw., mat. niepublikowane, wrzesień 2010 r.

Analizując tego rodzaju działania, wskazać należy przede wszystkim:

- **jakie problemy związane z aktywizacją osób starszych 50+ powinny być rozwiązywane na szczeblu krajowym, (w tym problemy odnoszące się także do województwa mazowieckiego),**
- **co się obecnie w obszarze aktywizacji osób starszych na szczeblu centralnym, robi (w kraju oraz w Unii Europejskiej),**
- **jakie są zasadnicze bariery na drodze przedsięwzięć, które powinny być przez Państwo realizowane tzn. dlaczego oczekiwane czy postulowane działania nie są realizowane**
- **co powinno robić Państwo, jakiego rodzaju powinny być kierunki działań i same działania oraz jakie bezpośrednio lub pośrednio, wynikają z nich rekomendacje dla Programu Aktywizacji Osób 50+ na Mazowszu.**

Ze względu na **przynależność Polski do Unii Europejskiej**, nie można pominąć w rozważaniach na temat roli Państwa w aktywizacji osób starszych, działań podejmowanych w Unii Europejskiej - począwszy od legislacji unijnej dotyczącej tego zagadnienia, a skończywszy na realizowanych na szczeblu unijnym, badaniach i programach poświęconych osobom starszym, głównie zaś ich sytuacji na rynku pracy. Część z przedsięwzięć unijnych ma bezpośrednie przełożenie na działania podejmowane w poszczególnych państwach członkowskich UE (ustawodawstwo unijne staje się, w wielu przypadkach, bezpośrednio częścią krajowego porządku prawnego, część z unijnych aktów prawnych musi być implementowana do funkcjonujących w Polsce przepisów; wiele zaś konkretnych działań, programów realizowanych w państwach członkowskich, jest współfinansowanych ze środków unijnych).

Kolejną część rozważań zaczniemy więc od wybranych, z bardzo licznych, inicjatyw unijnych związanych z aktywizacją osób starszych w państwach członkowskich UE.

## **2.2. Unia Europejska a działania na rzecz aktywizacji osób starszych na europejskim rynku pracy**

W Unii Europejskiej wyznaczane są strategiczne cele i kierunki działań, które przekładane są następnie na krajowe polityki a później programy zatrudnienia, aktywizacji itp. Przypomnijmy,<sup>6</sup> że w 2007 roku Komisja Europejska opublikowała Raport dotyczący zatrudnienia w Europie. Jeden z rozdziałów tego Raportu dotyczył *Aktywnego Starzenia się*

---

<sup>6</sup> p. J. Szaban, Desk research, op.cit. s. 9

*i Rynku Pracy- Trendów dla Starszych Pracowników*<sup>7</sup>. Opracowana została Strategia Zatrudnienia, która zakładała, m.in., że w 2010 roku, co najmniej 50% populacji w wieku 55-64 lata, powinno pracować. W związku z tą Strategią, Komisja postulowała stworzenie w krajach członkowskich niezbędnych warunków wspierających te osoby starsze, które chcą nadal pracować. Promocja „aktywnego starzenia się” znalazła odzwierciedlenie w programach, które miały doprowadzić do wspomnianego wcześniej celu, jakim było znaczne zwiększenie liczby pracujących w starszym wieku (programy ze Sztokholmu z 2001 roku i z Barcelony z 2002 roku.). Efektem podejmowanych działań, były *Wytyczne dotyczące Zatrudnienia* (2005-2008) oraz OMC (*Open Methods of Coordination*), mające na celu koordynację działań państw członkowskich w odniesieniu do emerytur (przede wszystkim wieku przechodzenia na emeryturę). Warto dodać, że UE przeznacza znaczne środki finansowe na wspieranie odpowiednich działań na rzecz osób starszych, np.:

- z programu PROGRESS(@007\_2013), którego celem jest pomoc finansowa w sprawach związanych z zatrudnieniem i sprawami społecznymi,
- z Priorytetów Europejskiego Funduszu Społecznego, powiązanych z Europejską Strategią Zatrudnienia (EES). Ze środków z tego Funduszu zrealizowanych zostało w wielu krajach, w tym także w Polsce, szereg badań i programów aktywizujących osoby starsze. Trzeba w tym miejscu powiedzieć, że środki te nie zawsze były i są najszcześliwiej rozdysponowywane. Ma to związek z nadmierną, jak się wydaje, biurokratyzacją dysponowania tzw. środkami pomocowymi oraz, co, gorsze, niedostatecznym stopniem koordynacji działań instytucji zajmujących się dystrybucją środków unijnych.

W czerwcu 2007 roku Komisja Europejska przyjęła Plan Działań pt. „Ageing well in the Information Society”, który miał na celu aktywne włączanie starszych obywateli państw członkowskich w życie w z informatyzowanym otoczeniu. Temu też służy przyjęta w 2010 roku inicjatywa *e-włączenia*, mająca usprawnić dostęp ludzi starszych do dobrodziejstw technologii informatycznych.

Nowy projekt unijny, nazwany *CommonWell*<sup>8</sup> ma na celu polepszenie jakości życia osób starszych i wspieranie ich niezależności życiowej, poprzez integrowanie systemu opieki społecznej i systemu ochrony zdrowia osób starszych. Wyniki pilotowego eksperymentu, przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii, Holandii, Niemczech i w Hiszpanii, mają być

---

<sup>7</sup> *Employment In Europe Report 2007*, European Commission, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, October 2007

<sup>8</sup> <http://commonwell.eu> [dd:04.04.2012]

propagowane i rozpowszechniane w we wszystkich krajach unijnych. Obliguje to rządy krajów członkowskich do podejmowania działań mających na celu wdrożenie sprawdzonych wcześniej rozwiązań.

W 2009 roku przeprowadzono sondaż na zlecenie Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans UE, mający na celu zbadanie kwestii dyskryminacji w krajach członkowskich UE. Efektem tych badań był tzw. Eurobarometr 317 – *Dyskryminacja w UE w 2009 roku*. Z badań, w których przebadano 28758 respondentów z 30 krajów europejskich<sup>9</sup> wynika, że najczęściej wymienianą przyczyną **dyskryminacji**, z jaką spotykali się bezpośrednio respondenci, był...”**wiek**”!. Aż 58% Europejczyków uważało, że dyskryminacja ze względu na wiek jest częsta (zwiększyła się liczba tak myślących w stosunku do respondentów z 2008 r.- wtedy sądziło tak 42% badanych). W 2009 roku przekonanie o dyskryminacji ze względu na wiek miało 60% respondentów w wieku lat 40-54 i tylko 15% w wieku 15-24 lat.

W odniesieniu sytuacji na rynku pracy, 48% respondentów sądziło, iż wiek jest znaczącą przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia. Te i podobne wyniki badań, stały się dla Komisji Europejskiej wskazówką, by przeciwstawić się zjawisku nazwanemu *ageismem*, czyli właśnie dyskryminacji ze względu na wiek pracowników. Zalecenie takie skierowane zostało do wszystkich państw członkowskich, przede wszystkim do ich rządów.<sup>10</sup>

W sponsorowanym przez Komisję Europejską programie dotyczącym aktywnego starzenia się, zwracano uwagę na fakt, iż zatrudnienie jest kluczowym czynnikiem przeciwdziałającym wykluczeniu społecznemu, także w odniesieniu do osób starszych. Dzieje się tak, dlatego, że praca nie tylko daje dochód, ale także dlatego, że dzięki niej pracujący socjalizują się, rozwijają swoje kwalifikacje i mogą zapewnić sobie odpowiedni standard życia „na stare lata”. Program ów miał na celu stworzenie zintegrowanej strategii „aktywnego starzenia się”, której elementem była poprawa sytuacji starszych osób na rynku pracy. Powinny one mieć nie tylko szansę pozostawania na tym rynku na tyle długo, na ile będą mogły i chciały, ale także mieć możliwość powrotu na rynek pracy, z którego wcześniej, z różnych powodów, wypadły. Projekt przewidywał szeroką wymianę doświadczeń, przede wszystkim „*najlepszych praktyk*”, oraz współpracę między zainteresowanymi partnerami z poszczególnych państw członkowskich UE. Program współfinansowany był w 80% przez Komisję Europejską. Na zakończenie działań podejmowanych w ramach opisanego

<sup>9</sup> Odpowiedź na pytanie skierowane do Komisji o koszty przeprowadzania badań sondażowych nt dyskryminacji, udzielona przez komisarza Spidle, 21 grudnia 2009 roku, [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) [10.05.2012]

<sup>10</sup> Badania terenowe maj-czerwiec 2009, Raport, Listopad 2009 (*Discrimination In the EU In 2009*)

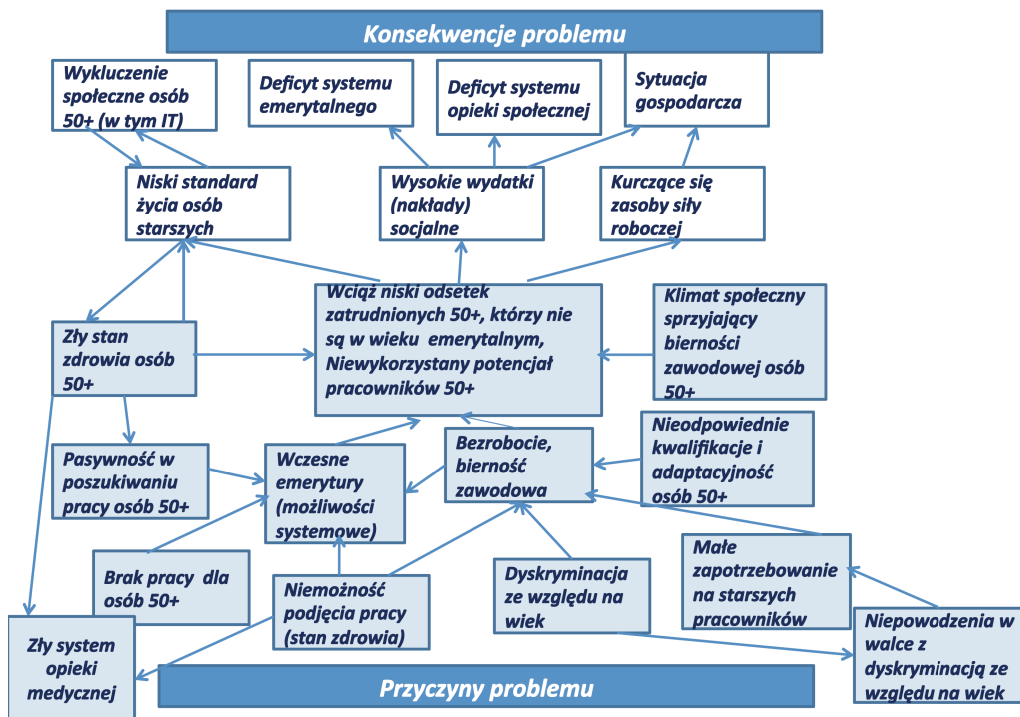


Programu, zorganizowano dwie ogólnoeuropejskie konferencje, na których zaprezentowano wyniki Programu, zorganizowano także dwa warsztaty poświęcone najlepszym praktykom z dziedziny przeciwdziałania dyskryminacji osób starszych na rynku pracy, opracowano międzynarodową stronę internetową Programu, oraz przedstawiono publikację pt. *Integrated Age Management Strategy*.<sup>11</sup>

### 2.3. Działania związane z aktywizacją osób starszych realizowane w Polsce na szczeblu centralnym

Na poniższym rysunku<sup>12</sup> przedstawiono zasadnicze problemy, jakie wiążą się z aktywizacją osób starszych, w podziale na ich przyczyny i skutki w skali kraju. Aktywizacja jest tu rozumiana szeroko, z uwzględnieniem szczególnie ważnej z punktu widzenia celów naszych badań, aktywizacji zawodowej.

Rysunek 3. Aktywizacja osób 50+ - problemy



<sup>11</sup> Transnational exchange for active ageing, www.activeageing.org [15.05.2012]

<sup>12</sup> J. Szaban ,opracowanie własne, na podstawie pomysłu H. Doleželovej, "The problem of the employment of older people : Czech Republic", Charles University, Prague; www.equalsoc.org [dd 30.04.2012]

Jak widać na powyższym schemacie, część przyczyn i skutków dotyczących sytuacji osób 50+ na rynku pracy ewidentnie wynika ze sposobu działań/zaniechań Państwa. W wielu przypadkach są one pochodną określonej sytuacji polityczno-gospodarczej, na którą przede wszystkim rząd ma istotny wpływ. Od sytuacji gospodarczej, choć nie tylko, zależy prowadzona przez Państwo polityka społeczna, w tym, w stosunku do starzejącego się społeczeństwa. Jej pochodną jest, w dużej mierze, sytuacja osób 50+ na rynku pracy.

Działania służące opracowywaniu programów aktywizacji osób starszych, powinny być przede wszystkim prowadzone oddolnie, to jest w regionach(województwa, gminy). Większość analiz, badań i rekomendacji, o ile miałyby mieć znaczenie praktyczne, powinno dotyczyć tego terytorium, na którym odpowiednie programy mają być wprowadzane w życie. Jednakże wszelkie przedsięwzięcia w terenie muszą odbywać się na podstawie przepisów prawa a **podstawę prawną działań tworzy się na szczeblu krajowym**. Tylko, bowiem ogólnie obowiązujące przepisy prawa (ustawy, rozporządzenia) mają rzeczywistą siłę sprawczą i mogą być podstawą legalnie podejmowanych działań, a przepisy uchwalane na niższych szczeblach, nie mogą być sprzeczne z prawem ogólnie obowiązującym.

W Polsce, na szczeblu centralnym, realizowany jest przede wszystkim *Program Solidarność Pokoleń*. Ma on charakter programu rządowego, który realizowany ma być do 2020 roku (od 2008 roku). W zasadniczej części dotyczy on osób w wieku 50+, ale częściowo odnosi się też osób w wieku 45+. Program ten nawiązuje do opisanego wyżej programu unijnego, gdyż w ślad za nim, szły tzw. NAPs-czyli Krajowe Plany Działania, mające za główne zadanie walkę z ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Wśród siedmiu zasadniczych obszarów dla walki z wykluczeniem społecznym, Plany wskazują jeden nazwany "Ryzyko dla starszych", zawierający szereg wskazówek dotyczących „aktywnego starzenia się” (m.in. dotyczących tego, by utrzymać na rynku pracy starszych pracowników, także w epoce społeczeństwa i gospodarki wiedzy).<sup>13</sup>

Siedem celów szczegółowych składa się na cel strategiczny Programu a cele te są następujące:

**Cel 1:** Poprawa warunków pracy, promocja zatrudnienia pracowników po 50-tym roku życia i zarządzanie wiekiem;

**Cel 2:** Poprawa kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50-tym roku życia;

---

<sup>13</sup> *Europejski Rok*, DG 2005

**Cel 3:** Zmniejszenie kosztów pracy związanych z zatrudnianiem pracowników po 50 roku życia;

**Cel 4:** Aktywizacja bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy po 50-tym roku życia;

**Cel 5:** Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych;

**Cel 6:** Zwiększenie możliwości zatrudnienia kobiet poprzez rozwój usług pozwalających na pogodzenie pracy i życia rodzinnego;

**Cel 7:** Wydłużanie efektywnego wieku emerytalnego(wieku faktycznego przechodzenia na emeryturę).

Można założyć, że największe znaczenie dla zwiększania aktywności zawodowej osób 50+, zarówno dla pracodawców jak i dla samych osób starszych, mają warunki na rynku pracy a przede wszystkim:

- kwestia kosztów pracy osób starszych
- oraz warunki nabywania praw emerytalnych.

Oba te warunki mogą zostać spełnione jedynie w wyniku zmian o charakterze ustawowym.

Dlatego Cel 7: *Wydłużanie efektywnego wieku emerytalnego*, oraz Cel 3: *Zmniejszenie kosztów pracy związanych z zatrudnianiem pracowników po 50 roku życia* mają największy wpływ na zmianę wskaźnika zatrudnienia osób starszych 55-64 lat<sup>14</sup>. I cele te mogą być zrealizowane wyłącznie przez **odpowiednie działania rządowe**, w tym przypadku realizowane w ramach programu „*Solidarność Pokoleń*”.

Jak wskazuje MPiPS<sup>15</sup>, część zaplanowanych przez rząd zadań związanych z aktywizacją osób 50+ została już zrealizowana. Są to:

- Zwolnienie ze składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych dla pracodawców zatrudniających osoby 50+, a także skrócenie okresu choroby, za który pracodawca opłaca wynagrodzenie, co spowodowało obniżenie kosztów pracy.

---

<sup>14</sup> *Program będzie realizowany do 2020 r., a jego celem strategicznym jest osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na poziomie 50 %*, p. Realizacja programu „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, MPiPS, [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl) [15.05.2012]

<sup>15</sup> *Krajowy Plan działania na Rzecz Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej w Polsce*, wyd. MPiPS, Warszawa, styczeń 2012.. s..11

- Ułatwienia dla podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników oraz rozwiązania służące upowszechnieniu kształcenia ustawicznego osób bezrobotnych i poszukujących pracy w wieku 50 i więcej lat. Dzięki temu osoby starsze będą mogły dłużej i produktywniej pracować, zachowując „wysoki poziom satysfakcji z pracy”.
- Wejście w życie przepisów ograniczających liczbę osób uprawnionych do wcześniejszego przejścia na emeryturę, dzięki czemu podwyższony zostanie efektywny wiek emerytalny.
- Stworzenie warunków do rozwoju opieki nad dziećmi, przyczyniających się do przeciwdziałania przedwczesnej dezaktywizacji osób starszych, zmuszonych do przerywania kariery w związku z koniecznością podjęcia się opieki nad np. wnukami.

Rok 2012 to **Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Pokoleń 2012**, zainaugurowany konferencją w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej 8 lutego 2012 roku.<sup>16</sup> Dotyczy on **trzech aspektów aktywnego starzenia się**:

- **Aktywnego starzenia się na rynku pracy.** Celem jest tu skłonienie starszych pracowników do pozostawania na rynku pracy. Wymaga to w szczególności poprawy warunków pracy i ich dostosowania do stanu zdrowia oraz potrzeb starszych osób a także zaktualizowania ich umiejętności poprzez poprawę dostępu do uczenia się przez całe życie. Niezbędne są także, zdaniem autorów Programu, zmiany systemów podatkowych i świadczeń, które skutecznie zachęcałyby do dłuższej pracy.
- **Udziału w społeczeństwie,** gdzie celem jest zwiększanie szans i poprawa warunków do wnoszenia wkładu w życie społeczne przez osoby 50+. Mogą to czynić jako wolontariusze lub jako osoby sprawujące opiekę nad członkami rodziny oraz mieć możliwość pełnego uczestniczenia w życiu społecznym. Upodmiotowienie w tym sensie osób 50+ (*empowerment*) umożliwi uniknięcie ich izolacji społecznej i wielu związanych z nią problemów i zagrożeń.
- **Niezależnego życia.** Celem jest tu promowanie zdrowia oraz profilaktycznej opieki zdrowotnej za pomocą działań maksymalnie wydłużających lata zdrowego życia oraz zapobiegających uzależnienia od innych, jak również dostosowanie otoczenia - budynków użyteczności publicznej, infrastruktury, transportu, budownictwa do potrzeb osób starszych. Oznacza to umożliwienie im jak najbardziej niezależnego funkcjonowania, a więc właśnie owego pożądanego upodmiotowienia.

<sup>16</sup> Informacje ze strony [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl) [09.02.2012]

Generalnym celem *Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej* (Komunikat Komisji (COM(2010) 462), jest zwiększanie wiedzy na temat aktywnego starzenia się, szczególnie w aspekcie zatrudnienia, uczestniczenia w życiu społecznym i niezależnego życia osób starszych oraz zachęcanie wszystkich polityków i zainteresowanych stron, do podejmowania konkretnych inicjatyw związanych z aktywnym starzeniem się, także i do podejmowania działań zmierzających do realizacji tych celów. Rząd, reprezentowany przez odpowiednich ministrów, wojewodów, może odgrywać tu rolę wspierającą, subsydiarną, zachęcającą do podejmowania działań przez różne podmioty funkcjonujące w danym regionie, nie może jednak zastępować tych podmiotów.

Wspomniana konferencja inauguruje *Rok Aktywności Osób Starszych*, poprzedzona była przedstawionym w styczniu 2012 r. przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej *Krajowym Planem Działania na rzecz Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych*, z nośnym hasłem: „Warto być aktywnym...bez względu na wiek”.<sup>17</sup>

To, co w *Planie Działania* istotne, to fakt, iż zawiera on zarówno działania na rzecz osób starszych w **wymiarze centralnym, krajowym jak i w wymiarze regionalnym i lokalnym.**

Rząd wspiera, przede wszystkim finansowo, dotując i współfinansując, działalność organizacji pozarządowych funkcjonujących w obszarze wspierania aktywności osób starszych. Część dotacji pochodzi ze środków unijnych, a ważnym elementem projektów realizowanych z tych środków, np. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), jest wdrażanie strategii zarządzania wiekiem.

W związku z *Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych (ER 2012)*, rząd realizować będzie także **działania o charakterze informacyjnym.** Zgodnie z zapisami z omawianego Planu, „*Główne działania informacyjne w czasie ER 2012 będą realizowane przez Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Warszawie i MPiPS, przy głównym wsparciu ze strony organizacji P.A.U. Education, która wygrała konkurs (organizowany przez KE) na realizację strategii komunikacyjnej we wszystkich krajach zaangażowanych w obchody ER 2012. Działania P.A.U. Education uwzględniają również tworzenie bazy informacji dla dziennikarzy specjalizujących się w tematyce starzenia się oraz wyzwaniach związanych ze starzeniem się społeczeństwa. Istotnym narzędziem komunikacyjnym ER 2012*

---

<sup>17</sup> Krajowy Plan Działania na rzecz Zatrudnienia na lata 2009-2011 przyjęty został Uchwałą Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2010 r. Stanowi on element realizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007-2015 oraz Strategicznego Planu Rządzenia, przy uwzględnieniu innych dokumentów, w tym raportu „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, Krajowego Programu Reform na lata 2008-2011 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej i Krajowego Programu „Zabezpieczenie Społeczne i Integracja Społeczna na lata 2008-2010”, MPiPS, BIP

jest strona internetowa Roku: <http://ec.europa.eu/social/ey2012.jsp>, która pozwala na bieżącą obserwację i aktualizację wydarzeń oraz inicjatyw realizowanych w ramach ER 2012 w poszczególnych krajach.

Ponadto kontynuowane będą działania o charakterze informacyjnym i edukacyjnym realizowane przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych i będą służyły w roku 2012 promocji ER 2012”.<sup>18</sup>

W Planie Działań podano także, że z zapisanych w Programie rządowym zadań, zrealizowano (do 2010 r.) 10 zadań legislacyjnych pozostających w kompetencjach MPiPS oraz jedno zadanie o charakterze informacyjnym. W ramach programu realizowane są, jak wynika z deklaracji MPiPS, także inne, różnorodne zadania - od szkoleniowych po innowacyjne, wszystkie służące aktywizacji osób starszych (wyliczono, że jest ich 32).<sup>19</sup>

Część tych zadań realizowana jest w regionach. W sprawozdaniu z realizacji Programu „Solidarność pokoleń”<sup>20</sup> wymienione są liczne działania podejmowane w ramach PO K L, w tym i te realizowane na Mazowszu.

Określone działania na polu aktywizowania osób starszych podejmuje Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Między innymi, realizuje ona Program „Z wiekiem na plus-szkolenia dla przedsiębiorców”, w ramach którego oferuje szkolenia, doradztwo i coaching, przede wszystkim właśnie dla przedsiębiorców, oraz zapewnia zdobycie certyfikatu Wdrożenia Strategii Zarządzania Wiekiem. W kooperacji z innymi podmiotami, PARP przeprowadza także badania, w interesującym nas obszarze. Są to, na przykład, badania pt. *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach-studium przypadku*.<sup>21</sup> Projekt ten jest dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1 PO KL. „Celem projektu jest podniesienie wśród właścicieli i kadry zarządzającej przedsiębiorstw świadomości i wiedzy w zakresie korzyści płynących z utrzymywania w zatrudnieniu osób 45/50+ oraz wdrożenie modelowych systemów zarządzania wiekiem w firmach uczestniczących w projekcie”.<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Krajowy Plan Działania ...op. cit., s.31

<sup>19</sup> Krajowy Plan Działania...op. cit. s.11

<sup>20</sup> Sprawozdanie z realizacji Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenie aktywności zawodowej osób 50, MPiPS, BIP, s. 82

<sup>21</sup> A. Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach-studium przypadku*, BPI/SGH, Warszawa, czerwiec 2010, .www.parp.gov.pl [03.05.2012]

<sup>22</sup> p. *Wstępne standardy zarządzania wiekiem*, www.parp.gov.pl [01.05.2012]

Za pośrednictwem PARP rozdysponowywane są środki unijne w PO KL (jak wyżej) i Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka (PO IG), wykorzystywane we wszystkich rodzajach prowadzonej przez Agencję działalności (programy, projekty itp.).

#### **2.4. Postulaty dotyczące działań na szczeblu centralnym związanych z aktywizacją osób 50+**

W związku z istniejącymi problemami, należałoby oczekiwać określonej aktywności Państwa, mającej na celu ograniczenie skali występujących problemów i minimalizację ich skutków społecznych. Podstawowe zadania Państwa zaprezentowano na rysunku 4.<sup>23</sup>

**Rysunek 4. Aktywizacja osób 50+ - rola, podstawowe działania Państwa**

***Konieczność dokonania zmian w polityce społecznej- przede wszystkim zmiany prawne***

***Konieczność wpływania na zmianę postaw i zachowań społecznych wobec osób 50+- konsultacje społeczne, działania informacyjne;  
Walka ze stereotypizacją dotyczącą opinii na temat osób 50 +- działania informacyjne***

***Konkretne rozwiązania instytucjonalne i wdrożeniowe***

***Wspieranie organizacji zajmujących się aktywizacją osób 50+; wspieranie kampanii w mediach poświęconych roli osób 50+ w społeczeństwie. Propagowanie dobrych praktyk - przykłady aktywizacji zawodowej osób 50+.***

Działania Państwa, jakie odnieść należy do procesu aktywizacji osób 50+ można podzielić na następujące grupy:

- a. działania o charakterze legislacyjnym
- b. działania o charakterze wdrożeniowym - programy, przedsięwzięcia wprowadzane w życie w skali kraju
- c. działania o charakterze informacyjno-propagandowym, w tym konsultacje społeczne
- d. działania o charakterze długofalowym, nastawione na zmianę postaw i zachowań obywateli.

<sup>23</sup> J. Szaban, opracowanie własne

### 2.4.1. Postulaty legislacyjne

Poniżej przedstawiono kierunki działań legislacyjnych, które tworzyłyby zasadnicze ramy prawne programów aktywizacji osób 50+ oraz konkretne przedsięwzięcia, wspierające tego rodzaju programy, ze szczególnym uwzględnieniem procesów aktywizacji zawodowej.

- **Przyjęcie Karty Praw Podstawowych (KPP) UE** (art.25: „*Unia uznaje i szanuje prawo osób w podeszłym wieku do godnego i niezależnego życia oraz do uczestniczenia w życiu społecznym i kulturalnym*”, czyli - w praktyce- odstąpienie od Protokołu brytyjskiego. Warto przypomnieć tu, jaki wpływ na polski rynek pracy ma sytuacja, związana ze stosunkiem Polski do Karty Praw Podstawowych.<sup>24</sup>

Zgodnie z art. 6 ust. 1 Traktatu Reformującego (Lizbońskiego), przyjętego 13 grudnia 2007 r., Karta Praw Podstawowych stała się aktem pierwotnym prawa unijnego, a tym samym ma moc wiążącą taką jak Traktaty. Traktat Lizboński wszedł w życie 1 stycznia 2009 roku i od tej pory obywatele UE mogą się powoływać przed sądami na postanowienia Karty.

Jednakże nie wszystkie państwa związały się katalogiem praw zawartym w KPP. Wielka Brytania i Polska dołączyły do Traktatu Reformującego protokół nr 7 (tzw. protokół brytyjski), który, stanowiąc klauzulę typu opt-out, ogranicza stosowanie Karty w tych państwach. W Wielkiej Brytanii, będącej inicjatorem przyjęcia klauzuli, powodem była niechęć rządu brytyjskiego do związania się obowiązkami socjalnymi oraz sprzeciw wobec wzrostu kompetencji Trybunału Sprawiedliwości UE. Warto przypomnieć tu treść Protokołu brytyjskiego:

Artykuł 1.

1. *Karta nie rozszerza możliwości Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej ani żadnego sądu lub trybunału Polski lub Zjednoczonego Królestwa do uznania, że przepisy ustawowe, wykonawcze lub administracyjne, praktyki lub działania administracyjne Polski lub Zjednoczonego Królestwa są niezgodne z podstawowymi prawami, wolnościami i zasadami, które są w niej potwierdzone.*

2. *W szczególności i w celu uniknięcia wątpliwości nic, co zawarte jest w tytule IV Karty nie stwarza praw, które mogą być dochodzone na drodze sądowej, mających zastosowanie do*

---

<sup>24</sup> Opracowano ,m.in. na podstawie: Przegąd Sejmovy rok XVI 2(85) 2008; Fragment z: Anna Wyrozumka *Znaczenie prawne zmiany statusu Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej w Traktacie lizbońskim oraz Protokołu polsko-brytyjskiego*



*Polski lub Zjednoczonego Królestwa, z wyjątkiem przypadków, gdy Polska lub Zjednoczone Królestwo przewidziały takie prawa w swoim prawie krajowym.*

## Artykuł 2

*Jeśli dane postanowienie Karty odnosi się do krajowych praktyk i praw krajowych, ma ono zastosowanie do Polski lub Zjednoczonego Królestwa wyłącznie w zakresie, w jakim prawa i zasady zawarte w tym postanowieniu są uznawane przez prawo lub praktyki Polski lub Zjednoczonego Królestwa.*

Polska na szczycie w Lizbonie 18–19 października 2007 r., kiedy osiągnięto porozumienie w sprawie nowego traktatu, przyłączyła się do Protokołu brytyjskiego. Kiedy ujawniono ostateczną treść owego Protokołu, doszło do konsternacji, ponieważ wynika z niej, że w Polsce i Wielkiej Brytanii nie będzie w szczególności obowiązywała część Karty dotycząca praw pracowniczych. W istocie tak zwany Protokół brytyjski ma gwarantować, że ani sądy unijne ani też krajowe (polskie i brytyjskie) nie będą mogły stwierdzać ewentualnych niezgodności prawa krajowego z postanowieniami Karty. W szczególności zaś, na prawa zapisane w rozdziale IV Karty Praw Podstawowych (prawa socjalne i pracownicze), obywatele Polski i Wielkiej Brytanii będą mogli się powoływać tylko wtedy i na tyle, o ile zostały dookreślone (implementowane) w prawie krajowym, i w takim zakresie, w jakim funkcjonują w prawie wewnętrznym tych państw. W odniesieniu do mocy obowiązującej rozdziału KPP dotyczącego praw pracowniczych, polski rząd po protestach związków zawodowych i środowisk pracowniczych, ostatecznie dodał do protokołu deklarację ( nr.62), o stosowaniu tych postanowień w Polsce. W deklaracji tej podkreśla się, że „w pełni szanuje prawa społeczne i pracownicze ustanowione prawem Unii Europejskiej, w szczególności prawa potwierdzone w tytule IV Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej.”

Po przyjęciu Protokołu polsko-brytyjskiego, w gronie naukowców do dzisiaj toczy się dyskusja na temat jego prawnego znaczenia dla naszego kraju. Niektórzy autorzy twierdzą, że Protokół niczego nie zmienia, bo Polska i tak jest związana art. 6 Traktatu o Unii Europejskiej, z którego wynika ogólna zasada prawa wspólnotowego – ochrona praw podstawowych. Inni jednak uważają, że Protokół jak najbardziej odnosi się do stosowania w praktyce Karty Praw Podstawowych, a ściślej, że jej stosowanie będzie ograniczone, bo przecież taki był cel Protokołu. Sprawa ta budzi wiele emocji i kontrowersji. Problemem obecnie analizowanym jest możliwość odstąpienia Polski od Protokołu brytyjskiego. Nie ma tu także zgody w opiniach prawników, z których jedni uważają, że może to być jednostronna

deklaracja (J. Barcz: „*protokoły są, z formalnego punktu widzenia, częścią traktatów.. Polska ma „oczywiście możliwość odstąpienia od Protokołu*”)<sup>25</sup> a inni, że wymagałoby to wielce skomplikowanego uzyskania zgody wszystkich sygnatariuszy Traktatu<sup>26</sup>.

W chwili obecnej (czerwiec 2012) sprawa odstąpienia Polski od Protokołu brytyjskiego nie została ostatecznie rozstrzygnięta.

- **Przystąpienie do 12 Protokołu dodatkowego do Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności.**<sup>27</sup> Do chwili obecnej Polska do tego Protokołu nie przystąpiła. Zawiera on ogólny zakaz dyskryminacji, co oznacza, że dotyczy on także dyskryminacji osób starszych. W dniu 1 stycznia 2011 roku weszła w Polsce w życie ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. *o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania*.<sup>28</sup> Ustawa ta, zdaniem Rzecznika Praw Obywatelskich a także wielu organizacji pozarządowych, nie wypełnia dyspozycji odpowiednich dyrektyw unijnych, bo, ich zdaniem, nie tylko nie chroni przed dyskryminacją ale wiele osób wręcz dyskryminuje. Do grupy dyskryminowanych na pewno zaliczają się, w wielu dziedzinach naszego życia, osoby starsze. Stąd postulat pod adresem rządu, by obecny tekst ustawy zwanej „równościową” w pełni przystosować do wymogów unijnych i przystąpić do powyższego Protokołu.

- **Konsekwencja w podnoszeniu wieku emerytalnego lub zniesienie ustawowego wieku emerytalnego.** Pożądane byłoby dążenie do ograniczenia niczym społecznie nieuzasadnionych przywilejów związanych z przechodzeniem na emeryturę, przede wszystkim dążenie do zmiany przepisów szczegółowych (*leges speciales*), odnoszących się do wybranych grup społecznych (służby mundurowe, sędziowie, prokuratorzy itp.).

Kwestia zniesienia ustawowego wieku emerytalnego wiąże się z przekonaniem wielu ludzi, że pracować można i powinno się, jak długo człowiek chce i może wykonywać swoje obowiązki zawodowe. Takie rozstrzygnięcia mogłyby zaowocować dobrowolnym przedłużaniem aktywności zawodowej przez coraz większą grupę osób starszych, które czują się na siłach kontynuować pracę. Przechodzenie na emeryturę w określonym wieku traktowane było przez lata i ciągle tak jest, jako zdobycz, przywilej socjalny, gwarantowany

<sup>25</sup> J. Barcz, *Poznaj Traktat z Lizbony*, wyd. UKIE 2008, s.6

<sup>26</sup> Np. opinia G. Bernatowicz, *Protokół brytyjski (nr.7) stanowi część Traktatu z Lizbony, co oznacza, że wycofanie się z niego wymagać będzie zgody wszystkich państw członkowskich UE (art. 48 Traktatu o Unii Europejskiej, w którym mowa jest o procedurze zmiany traktatów)*

<sup>27</sup> *Protokół nr 12 do Europejskiej Konwencji Praw Człowieka i Podstawowych Wolności*, Rzym, 4 listopada 2000 r., *European Treaty Series (ETS) / Série des traités européens (STE)* Nr 177

<sup>28</sup> *Dz.U. z 2010 r., Nr 254, poz. 1700*

przez Państwo. Czasy się jednak zmieniły i zarówno sytuacja demograficzna większości krajów europejskich, w tym Polski, jak i coraz lepsza kondycja fizyczna i umysłowa osób uważanych za „stare”, wymaga zastanowienia się i podjęcia ewentualnych kroków na drodze legislacyjnej, by ten niegdysiejszy przywilej nie stał się niechcianym „kukułczym jajem”, przede wszystkim dla Państwa ale i dla osób 50+ chcących i mogących pracować. Na razie ta kwestia nie jest poruszana, wobec społecznej drażliwości samego problemu wydłużania okresów pracy uprawniających do przechodzenia na emeryturę.

Dane statystyczne<sup>29</sup> pokazują, że w Polsce wycofywanie się przedstawicieli społeczeństwa z rynku pracy, następuje zbyt szybko - przeciętnie ludzie przestają pracować w wieku ok. 60 lat (w 2007 r. było to 59,3). W całej UE (UE-27) wiek dezaktywacji zawodowej jest stosunkowo niski, przeciętnie wynosił w 2010 r. 61,4 lat. Dodać trzeba, że w I kwartale 2011r. w grupie wieku 55-64 lat wskaźnik zatrudnienia w Polsce osiągnął zaledwie 35,5%, co stanowi jeden z najniższych poziomów w całej Unii Europejskiej.

Zmiany dotyczące wieku przechodzenia na emeryturę są, wobec starzenia się wszystkich społeczeństw UE, sprawą priorytetową nie tylko dla Polski, ale i dla całej Unii. Mimo niepokoju i niezadowolenia społecznego, w wielu krajach unijnych uchwalono już prawa wydłużające stopniowo okres aktywności zawodowej. Tak też stało się i w Polsce. Zasadniczy problem jednak to nie samo wydłużanie okresu pracy uprawniającego do przejścia na emeryturę, ale bardziej fundamentalna kwestia tj. jak zapewnić pracę i tym, którzy, na podstawie nowych przepisów będą musieli dłużej pracować i wszystkim osobom z młodszych roczników. Państwo było i jest postrzegane, jako zobowiązane do zapewnienia wszystkim pracy i godziwej emerytury po jej zakończeniu.

• **Uchwalenie powszechnie obowiązujących przepisów prawa zabraniających** wszystkim organizacjom i instytucjom funkcjonującym na terenie Rzeczypospolitej, **dyskryminacji** ze względu na wiek. Odnosi się to zarówno do organów administracji publicznej, które powinny dawać przykład swoimi dobrymi praktykami w stosunku do własnych pracowników 50+, jak również do takich instytucji, jak banki czy instytucje ubezpieczeniowe, które, na podstawie własnych, wewnętrznych regulacji, w majestacie tak stanowionego i rozumianego prawa, dyskryminują osoby starsze. Przykładowo, dyskryminacja polega na stawianiu barier wiekowych, poza którymi ludzie starszych dla organizacji dyskryminujących, po prostu nie ma. Nie mogą więc osoby powyżej pewnego, arbitralnie ustalonego wieku, korzystać w pełni z przysługujących im formalnie

---

<sup>29</sup> Dane statystyczne za BAEL, GUS

praw obywatelskich, co w demokratycznym państwie prawa, w żadnym przypadku nie może mieć miejsca (a ma!). Nie ma najmniejszego powodu, by osoba starsza, która wykaże, na przykład, że ma odpowiednie dochody, nie mogła, tak jak pozostali, młodszy metrykalnie, obywatele, zaciągnąć kredytu czy otrzymać takich samych kart kredytowych jak wszyscy pozostali klienci banków. Za skandal uznać należy także politykę firm ubezpieczeniowych, które, z góry zakładając kłopoty, odmawiają z reguły ubezpieczeń zdrowotnych ale i np. turystycznych, osobom powyżej 60 lub 65 roku życia. Interesujące byłoby prześledzenie czy międzynarodowi często ubezpieczyciele operujący w Polsce, pozwalają sobie stawiać podobne bariery wiekowe także w swoich macierzystych, krajach.

Trzeba mieć świadomość, że same prawa antydyskryminacyjne nie wystarczą. Decydującą sprawą jest praktyka. Obecnie wiele organów administracji publicznej odżegnuje się publicznie od wszelkiej dyskryminacji, jednocześnie bezkarnie ją kultywując. Jednym z przykładów może być szeroko krytykowane obsadzanie stanowisk a radach nadzorczych spółek Skarbu Państwa. Powszechnie wiadomo, że stanowiska te traktowane są bądź jako synekury dla działaczy partii będącej aktualnie u władzy, bądź jako dodatek do pensji dla pracowników urzędu i sposób nagradzania wybranych osób. Są to, w większości przypadków, osoby młode, nieraz nawet bardzo młode, nie mające żadnego doświadczenia życiowego i często słabe zawodowo, podczas gdy w radach nadzorczych zasiadać powinny właśnie osoby starsze, mające niezbędne w wykonywaniu funkcji nadzorczych, doświadczenie zarówno zawodowe jak i życiowe. Tak dzieje się w tych krajach świata, w których właśnie wiedza i mądrość życiowa predestynują osoby starsze do obejmowania funkcji w radach nadzorczych.

- **W nawiązaniu do wskazanych przykładów dyskryminacji,** warto przedstawić postulat zmian dotyczących systemu PESEL. Jak wiadomo, każdy obywatel Polski ma swój unikalny, identyfikacyjny go numer ewidencyjny. Nie jest to nic dziwnego, bo takie numery obowiązują w większości krajów świata. Ale wcale nie wszędzie obywatele są identyfikowani także co do wieku – od razu po podaniu pierwszych dwóch cyfr numeru PESEL. Wielu obywateli skarży się na dyskryminację wynikającą stąd, że samo podanie numeru PESEL, potrzebne w wielu sytuacjach życiowych, powoduje od razu zmianę nastawienia do człowieka, inaczej mówiąc, powoduje zachowania dyskryminacyjne ze względu na wiek. Padały już propozycje, by, przy okazji wymiany starych dowodów osobistych, nadawać nowe numery PESEL, nie mające nic wspólnego z datą urodzin a np. wybierane losowo. Warto, w długofalowej antydyskryminacyjnej polityce Państwa, wziąć pod uwagę i taki postulat.

- **Niezbędne zmiany w Kodeksie Pracy**, w tym dotyczące skrócenia okresu ochronnego dla osób w wieku przedemerytalnym; przypomnijmy, że dzisiaj (2012 rok) nie można zwolnić pracownika na 4 lata przed osiągnięciem przez pracownika wieku emerytalnego. To wstrzymuje wielu pracodawców przed ewentualnym zatrudnieniem osób 50+, bo wkrótce po ich zatrudnieniu, nie będzie można ich zwolnić- niezależnie od wyników ich pracy czy sytuacji ekonomicznej zakładu. Tego typu zmiany powinny iść w parze z jednoczesnymi preferencjami dla pracodawców zatrudniających osoby starsze. Być może należałoby zastosować podobne rozwiązania do tych, jakie odnoszą się do osób niepełnosprawnych. Pracodawcy zatrudniający minimum 25 pracowników w pełnym wymiarze godzin (zatrudnionych na pełny etat), u których wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych nie przekracza 6% zatrudnionej liczby pracowników muszą dokonywać wpłat (według dosyć skomplikowanego algorytmu) na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Mówi się niekiedy w tym kontekście o tzw. polityce kwotowej, czyli o konieczności zatrudniania określonej, minimalnej liczby osób starszych, choć, jak wszystkie pomysły związane z ogólnym regulowaniem zatrudniania określonej kategorii, rozwiązanie takie wydaje się być kontrowersyjne.

Z zatrudnianiem i utrzymaniem w miejscu pracy osób 50+ ściśle związany jest związek z ideą **zarządzania wiekiem**. Leży ona generalnie w rękach pracodawców, ale rozwiązania systemowe, w postaci odpowiednich praw, zależą od prowadzonej przez Państwo w tym obszarze, polityki społecznej.

- Wiąże się z tym idea stworzenia ram prawnych dla tzw. **klauzul społecznych**. Polega ona na tym, że **wszędzie tam, gdzie Państwo współpracuje z podmiotami prywatnymi** (np. w przedsięwzięciach realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym czy w zamówieniach publicznych), jednym z elementów oferty branym pod uwagę przy wyborze przez instytucję publiczną partnera, byłoby zatrudnianie przezeń określonej liczby osób starszych. Takie rozwiązanie wymagałoby uchwalenia odpowiednich przepisów prawnych. Ich istnienie nie wyeliminowałoby na pewno prób naginania czy obchodzenia prawa w tej materii, ale stanowiłoby dobrych praktyk w odniesieniu do zatrudniania osób starszych. Jak wspomniano wyżej, problem kwot w każdym kontekście budzi też kontrowersje.

- **Rozważanie odpowiednich kroków prawnych**, wymaga kwestia **zarządzania Funduszem Pracy**. Ze względu na środki przeznaczane z tego Funduszu, m.in. na walkę z bezrobociem, w obecnym stanie rzeczy decydujące zdanie w sprawie ich wydatkowania ma Minister Finansów. - Nie są z tego zadowoleni ani pracownicy ani

pracodawcy, stąd w ostatnim czasie narodził się pomysł,<sup>30</sup> by Funduszem zarządzali partnerzy społeczni z rynku pracy, przedstawiciele pracowników i pracodawców właśnie. Być może w obecnej sytuacji niepewności w gospodarce, byłby to zbyt śmiały krok, ale, wydaje się, że sama idea współzarządzania środkami z tego Funduszu przez zainteresowane strony, nie jest pozbawiona podstaw i w lepszej sytuacji finansowej Państwa, można by do niej wrócić, uwzględnivszy udział we współzarządzaniu także ministra finansów.

- **Zagwarantowanie prawa do łączenia emerytury z zarobkami z pracy zawodowej** dla osób, które po przejściu na emeryturę w obowiązującym obecnie ustawowym trybie, zdecydują się kontynuować zatrudnienie. W ślad za tym krokiem, powinno się promować rozwiązania fińskie. W Finlandii emeryci w dalszym ciągu zatrudnieni, poza normalną płacą, mają zagwarantowany progresywny wzrost wysokości emerytury, powiązany z długością zatrudnienia w wieku emerytalnym. Wypowiedział się na ten temat Tomi Hussi, kierownik zespołu zarządzania wiekiem w Fińskim Instytucie Zdrowia Zawodowego:

*„Sens elastycznego systemu emerytalnego polega właśnie na tym, że im dłużej się pracuje, tym wyższą składkę odprowadza się od pensji podstawowej. Są bardzo lukratywne finansowe zachęty do kontynuowania zatrudnienia. W różnym wieku składka emerytalna jest oprocentowana na różnym poziomie. W wieku 18-52 lata składka jest oprocentowana na 1,5 proc. rocznie, od 53 do 62 lat - 1,9 proc. w wieku 63 do 68 lat - oprocentowanie wynosi 4,5 proc.*

*Czyli ostatnie pięć lat pracy waży tyle, ile 15 lat na początku. Ta podwyżka nie obciąża ani pracownika, ani pracodawcy, koszty ponosi budżet państwa. Jest to dość silna motywacja do zostania dłużej na stanowisku pracy. Poza tym, jeśli pracownik chce pracować po 63 roku życia, pracodawca musi mu umożliwić pozostanie na miejscu pracy przez najbliższe 5 lat. Nie wolno takiej osoby zwolnić ze względu na wiek ani nakłaniać jej do przejścia na emeryturę. Jednak, jeśli w zakładzie pracy planowane są redukcje z innych powodów, normalnie można takiego pracownika zwolnić”.*<sup>31</sup>

- **Z ostatnio dostępnych (kwiecień 2012 r.)<sup>32</sup> informacji** wynika, że rząd zamierza umożliwić osobom zatrudnionym na podstawie umów o dzieło, prawo do **samodzielnego opłacania składek na ZUS**. Dla osób w wieku 50+, które na podstawie

<sup>30</sup> Wypowiedział się na ten temat rzecznik PSL, 02.05.2012, Gazeta Wyborcza

<sup>31</sup> Finowie radzą: lepiej pozwolić wybrać pracownikom, kiedy mogą odejść na emeryturę, wypowiedź T. Hussi, [www.regiopraca.pl](http://www.regiopraca.pl), 27.02.2012

<sup>32</sup> Wypowiedź ministra Pracy i Polityki Społecznej dla Wprost 24, 20.04.2012

takich umów są zatrudnione, byłoby to rozwiązanie dobre, podobnie jak i dla innych osób, które często nie mając często wyboru, pracują na takiej podstawie, i które mogłyby odkładać pieniądze na przyszłą- mniej lub bardziej odległą w czasie- emeryturę. Przeciwno propozycji rządu protestują związki zawodowe, uważając, że umowy nazywane przez nie "śmieciovymi", są nadużywane i że należałoby je obowiązkowo oskładkować (to znaczy, że płaciłby składkę i pracownik i pracodawca). Innymi słowy, związki zawodowe chciałyby maksymalnie zrównać wszystkie umowy o zatrudnienie z umowami o pracę (kodeksowymi). Takie stanowisko, zrozumiałe u reprezentantów interesów osób zatrudnionych, nie spotyka się jednak z akceptacją ze strony pracodawców, którzy upatrują w nim zamach na swoją swobodę działalności gospodarczej a w szczególności obawiają się dodatkowych obciążeń fiskalnych.

- **Stworzenie ram prawnych**, przede wszystkim w polityce fiskalnej, pozwalających pracodawcom zatrudniającym osoby starsze na uzyskiwanie specjalnych ulg podatkowych, a także zwrotu kosztów szkoleń przystosowujących osoby starsze do zmieniających się warunków pracy. Zachęty materialne dla pracodawców, publicznych i prywatnych, na które muszą być przewidziane środki w budżecie, mogą stanowić realną podstawę do aktywizowania starszych pracowników, którym oferowana będzie praca. Przerzucanie całego ciężaru zatrudniania osób 50+ na barki przedsiębiorców, nie może skończyć się powodzeniem programów aktywizujących te osoby.

Jednym z możliwych rozwiązań pomocnych zarówno dla osób aktywizowanych jak i dla pracodawców, jest tzw. **zatrudnienie wspomagane** (*supported employment*) - koncepcja analogiczna do wspomaganego zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Ten rodzaj zatrudnienia wymaga indywidualnych szkoleń, dostosowanych do konkretnych stanowisk pracy. Proces szkoleniowy osób zatrudnionych w wersji wspomaganiej, niekiedy rozpoczyna się jeszcze przed podjęciem pracy, ale jego najważniejszy etap ma miejsce w zakładzie pracy, na stanowisku (*on the job*) i trwa przez okres, jakiego potrzebuje niepełnosprawny, aby móc samodzielnie pełnić swoje obowiązki. Osobom niepełnosprawnym może towarzyszyć w pracy asystent. Być może jest to rozwiązanie, które, odpowiednio zmodyfikowane, warto by skopiować w sytuacji zatrudniania osób starszych, wymagających przekwalifikowania się. Nie jest wykluczone, że niektórym osobom starszym przydałby się okresowo asystent, oczywiście o ile pomoc o określonym charakterze miałaby sens w danej sytuacji.

Warto wspomnieć, iż funkcjonują już w Polsce regionalne programy zatrudniania wspomagane, na przykład program Trener realizowany we Wrocławiu.<sup>33</sup>

- **Pracodawcy powinni mieć prawną możliwość uzyskiwania zwrotu kosztów szkoleń**, na które wysyłani byłiby pracownicy starsi w celu przekwalifikowania się lub unowocześnienia warsztatu pracy - np. w postaci bonów edukacyjnych idących za szkolącym się pracownikiem. W szczególności dotyczyć to może finansowania szkoleń z obszaru IT dla osób 50+, organizowanych po to, by niwelować skutki informatycznego wykluczenia społecznego tych osób. W Unii Europejskiej, podobnie zresztą jak i w Polsce, podejmowane są konkretne działania mające przeciwdziałać owemu wykluczeniu, i można na nie uzyskać wsparcie także ze środków unijnych.

- **W przepisach prawa pracy znaleźć się powinny zapisy zapewniające pomoc dla pracodawców przystosowujących miejsca pracy dla potrzeb starszych pracowników.** Dotyczy to zarówno wyposażenia tych miejsc, jak i dostępu do nich (np. podjazdy, windy itp.), czyli inwestycji o charakterze infrastrukturalnym, które bywają czasem dla pracodawców nie do udźwignięcia - zarówno od strony finansowej jak od strony załatwiania uciążliwych formalności.

- **W związku z wysokimi kosztami pracy**, niezbędne są zmiany prawne pozwalające **ograniczyć składki odprowadzane przez pracodawców i pracowników na ZUS**. W szczególności dotyczyć one powinny **osób pobierających emerytury** i pracujących. Odprowadzanie przez tych pracowników i przez pracodawców składek na ubezpieczenie rentowe, w sytuacji, gdy wiadomo, że żaden emeryt na żadną rentę nie przejdzie, nie ma żadnego, poza czysto fiskalnym, uzasadnienia i powinno być zlikwidowane. Jest to jeden z wielu, niestety, przejawów absurdów prawnych, do których wyeliminowania powinno się dążyć.

- **Pożądane są także zmiany prawne** zmierzające do ułatwienia **zakładania i prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej i/lub zakładania małych firm**. Jest to jedna z opcji, która może być ciekawym rozwiązaniem dla osób starszych chcących pracować a, z jednej strony, niechętnie przyjmowanych „na etat”, z drugiej także nie zawsze chętnie zapatrujących się na ten sposób zatrudnienia i związanych z nim obowiązków formalnych (dyscyplina pracy). Istotne jest, by zmniejszyć także nadmierny fiskalizm w stosunku do takich mini firm czy jednoosobowej działalności gospodarczej, bowiem często jest to praca nie przynosząca „kokosów”, ale pozwalająca osobom starszym na dorobienie do

---

<sup>33</sup> Małgorzata Gorący, *Standardy realizacji zatrudniania wspomagane*, prezentacja, <http://eudajmonia.pl> [20.05.2012]; program realizowany jest przy współudziale środków z EFS



emerytury lub renty, a jednocześnie dająca im poczucie przynależności do grupy osób pracujących i poprawiająca tym samym ich poczucie własnej wartości i poczucie prestiżu społecznego.

- **Pożądana jest kontynuacja podjętych i stopniowo wprowadzanych zmian prawnych** w kierunku **deregulacji niektórych zawodów**. Wydaje się, że to rozwiązanie pomóc by mogło niektórym osobom 50+ w podejmowaniu pracy np. w charakterze doradców zawodowych, bez konieczności uzyskiwania licencji, świadectw itp., gdyż wymagania związane z ich zdobywaniem, szczególnie dla osób starszych, stanowiącą mogą barierę nie do pokonania.

- **Warunkiem aktywizacji osób starszych** jest, oczywiście, ich dobry stan zdrowia. Utrzymanie go zapewnić może **profilaktyka, rozwój geriatryi**, oraz kształcenie osób zajmujących się zdrowiem osób starszych. W budżecie Państwa powinny być przewidziane środki na badania profilaktyczne osób starszych - na przykład raz na dwa lata badania kompleksowe, a w odpowiednich przepisach powinien być przewidziany obowiązek ich przeprowadzania, na podobnej zasadzie jak dzisiaj obowiązkowe są dla wszystkich pracowników badania okresowe.

- **Ze zdrowiem starszych pracowników** wiąże się przewidzenie w planach rozwojowych Państwa **konieczności kształcenia odpowiednich służb** zajmujących się osobami starszymi - począwszy od konieczności kształcenia większej liczby lekarzy-geriatrów a skończywszy na przygotowywaniu zawodowym opiekunów osób starszych. Do ich kształcenia skłaniać powinny, m.in. narodowe ramy kształcenia, wyznaczające kierunki poszukiwanych zawodów, tym bardziej, że ze wszystkich dostępnych szacunków demograficznych wynika, iż liczba osób starszych będzie w całej Unii Europejskiej rosła i że wydłuży się życie ludzkie, w tym także zawodowe.

- **Po to, by mogły funkcjonować Ogólnopolski i Regionalne Programy Starzenia się Społeczeństwa**, w ślad za wytycznymi Unii Europejskiej i WHO, stworzone muszą być odpowiednie krajowe ramy prawne. WHO propaguje koncepcję pomyślnego starzenia się (*successful ageing*), która obecnie utożsamiana jest z pojęciem aktywnego starzenia się (*active ageing*). Koncepcja ta odwołuje się do konieczności zapewnienia na starość dostępu do trzech newralgicznych sfer warunkujących optymalną, jakość życia, to jest do: zdrowia, samodzielności i produktywności<sup>34</sup>. -Koncepcji tej towarzyszy przeświadczenie,

---

<sup>34</sup> Walker A., 2006, *Active ageing: Maintaining health and autonomy across the life course*, [w:] Geriatrics

iz pomyślne starzenie się jest związane z aktywnością, zarówno zawodową, jak i społeczną<sup>35</sup>. Warto nadmienić, iż aktywność jednostek przekłada się na ich większą samodzielność – a zatem zmniejsza się tym samym obciążenie społeczeństwa - najbliższych. Pracujące osoby 50+ wytwarzają dodatkowe dobra materialne i niematerialne itd. Publiczne działania rządu również, na podstawie programów rządowych, a także innych instytucji i organów, powinny być ukierunkowane przede wszystkim na wzmacnianie aktywności seniorów poprzez stwarzanie odpowiednich do tego przesłanek instytucjonalnych i prawnych.<sup>36</sup>

- **Podobnie, niezbędne jest opracowanie przepisów prawnych** stanowiących fundament funkcjonowania **Centrów Aktywizacji Osób Starszych** oraz zmian dotyczących funkcjonowania nieefektywnych urzędów pracy. Część urzędów pracy już zmieniła profil działania, nastawiając się bardziej właśnie na aktywizację osób poszukujących pracy, warto by odpowiednie przepisy uwzględniały w działalności takich Centrów specyfikę aktywizacji osób 50+. Funkcjonują już, np. w Białymstoku, Centra Aktywizacji Osób Niepełnosprawnych, nie ma jeszcze ośrodków wyspecjalizowanych we wszechstronnej pomocy osobom starszym, chcącym się aktywizować w środowisku pracy.

- Warta przemyślenia wydaje się **koncepcja wprowadzenia okresowych urlopów** dla potrzebujących osób starszych, w okresie, gdy konieczne jest zapewnienie przez nie opieki domowej członkowi rodziny. Dotyczy to pracowników, którzy muszą zająć się starszym schorowanym krewnym, najczęściej starszych kobiet. W odróżnieniu od opieki nad trwale niepełnosprawnymi członkami rodziny, jest to zajmowanie się przez pewien okres. Nie zawsze, oczywiście, jego długość jest do przewidzenia. Osobom takim nie przysługuje żadne wsparcie ze strony Państwa, ani pomoc wyspecjalizowanych opiekunów, ani jakakolwiek rekompensata finansowa (taką pomoc otrzymują, wprawdzie dalece niewystarczającą, opiekunowie osób trwale niepełnosprawnych). Opiekujący się czasowo członkami rodziny są pozostawieni sami sobie, z konieczności muszą nieraz przestać pracować, co ma, oczywiście, negatywne konsekwencje w odniesieniu do przyszłej emerytury. Jak wspomniano, najczęściej opieki takiej podejmują się kobiety i to one najbardziej tracą na wysokości przyszłej emerytury, gdyż okres sprawowania opieki nad wymagającym tego członkiem rodziny, wypada jakby z życiorysu zawodowego, są to miesiące czy lata „nieskładkowe” i nie liczące się do zawodowego stażu pracy. Wydaje się, że można byłoby i w Polsce pomyśleć

---

2006, Proceedings of the International Congress of Elderly Health, Istanbul, Turkey, 107-113, za: Piotr Szukański (red.) *To idzie starość* – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski, ISP, Warszawa, 2008

<sup>35</sup> Przytoczyć można tu myśl M. Twaina: „*Ludzie przestają się bawić nie dlatego, że się starzeją, ale starzeją się, dlatego, że przestają się bawić*”

<sup>36</sup> Ibidem, s. 23 i nast.

o rozwiązaniu znanym np. w Wielkiej Brytanii, gdzie przewidziano w prawie możliwość okresowego wycofania się z życia zawodowego, na czas intensywnej opieki nad członkiem rodziny, czyli urlop opiekuńczy. Rozwiązanie to mogłoby być podobne do konstrukcji urlopu wychowawczego i miałoby szczególne znaczenie dla osób 50+, które nie chciałyby, ze względów materialnych, społecznych i innych, całkowicie wycofać się z życia zawodowego, ale na pewien okres muszą to zrobić. Rząd przygotował założenia ustawy „o pomocy osobom niesamodzielnym”, w którym to akcie prawnym przewiduje się urlop dla osób, które nie pracują poza domem, bo cały dzień opiekują się chorym. Kiedy one będą chciały odpocząć, Państwo opłaci zastępczego opiekuna. Ktoś, kto z powodu niesamodzielnosci bliskiej osoby musi zrezygnować z pracy, ma mieć opłacane przez Państwo składki ubezpieczeniowe tak, jak osoby zatrudnione. Ponadto, zakłada się możliwość wydawania bonów czy czeków opiekuńczych, w wysokości 800-1200 zł miesięcznie, pozwalających na częściowy zwrot kosztów opiekuna przychodzącego do domu czy też kosztów pobytu osoby starszej, niesamodzielnej, w specjalistycznym ośrodku. Czeka ma dostać opiekun niesamodzielnej dorosłej osoby a będzie można nimi opłacić tylko to, na co zostały przyznane dla konkretnej osoby.<sup>37</sup> Jak wynika z danych, obecnie w Polsce 80% opieki dla osób starszych, schorowanych, zapewniają ich rodziny a liczba osób wymagających opieki stale rośnie, wraz ze wzrostem długości życia<sup>38</sup>. W Polsce spodziewana w 2011 r. długość życia wynosiła 76 lat.<sup>39</sup> W 2009, najdłuższą perspektywę życia spośród krajów Unii Europejskiej dla kobiet zanotowano we Francji (85.1), Hiszpanii (84.9), we Włoszech (84.5 in 2008) i na Cyprze (83.6), a dla mężczyzn w Szwecji (79.4), we Włoszech (79.1 in 2008), w Hiszpanii i w Holandii (w obu- 78.7). Gdy kobieta w 27 krajach unijnych osiągnie wiek 65 lat może oczekiwać jeszcze 20,7 lat życia, a mężczyźni 17,2 lata.<sup>40</sup>

Swoje stanowisko w sprawie zapewnienia opieki niesamodzielnym członkom rodziny, przedstawił Kongres Przedsiębiorczości.<sup>41</sup> Brzmi ono następująco:

*„Osoby opiekujące się takimi osobami, powinny otrzymywać wynagrodzenie na poziomie dofinansowania żłobka lub domu opieki społecznej. Stanowiłoby to źródło utrzymania dla*

---

<sup>37</sup> Na temat projektowanej ustawy senacka Komisja Rodziny i Polityki Społecznej zorganizowała 13 lutego 2012 roku konferencję pt. "Opieka nad osobami niesamodzielnymi w Polsce potrzeba zmian"

<sup>38</sup> ibidem

<sup>39</sup> *Life Expectancy at Birth-Europe*, www.indexmundi.com, [25.05.2012]

<sup>40</sup> Demography Report 2010, Latest figures on the demographic challenges in the EU, Eurostat press release, 1 kwietnia 2011, no.50/2011

<sup>41</sup> Stanowisko Kongresu Przedsiębiorczości w sprawie projektu reformy systemu emerytalnego, informacja prasowa, 08.03.2012

wielu osób, w większości kobiet w wieku przedemerytalnym, i jednocześnie rozwiązywałoby problem braku żłobków i domów opieki”.

#### **2.4.2. Postulaty o charakterze wdrożeniowym**

Władze centralnie nie mogą ograniczać się w swych działaniach na rzecz aktywizacji osób 50+ jedynie do prac o charakterze legislacyjnym. Ich zadaniem powinno być także tworzenie lub współtworzenie (np. w partnerstwie publiczno-prywatnym) organów, instytucji, których zadaniem byłaby wszechstronna pomoc zarówno bezpośrednio osobom 50+, jak i tym organizacjom, rządowym, samorządowym i pozarządowym, które statutowo zajmują się pomocą dla osób 50+.

Jednym z pomysłów wartym rozważenia, jest idea **Powołania pełnomocnika Premiera ds. osób starszych**,<sup>42</sup> który miałby inicjatywę ustawodawczą w sprawach dotyczących seniorów pełniłby także funkcje koordynacyjne, kontrolne itp., oraz Pełnomocników na szczeblu lokalnym/samorządowym. Wątpliwości mogą dotyczyć powołania kolejnego urzędnika wysokiej rangi wraz z obsługującym go sztabem czyli kolejny rozrost administracji publicznej. Być może należałoby wyodrębnić stanowisko Pełnomocnika ds. Osób starszych w ramach istniejących urzędów - np. Rzecznika Praw Obywatelskich, Pełnomocnika ds. Równego Traktowania lub stworzyć stanowisko w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, bez nadmiernego „obudowania” go podwładnymi, i wyposażyć go w odpowiednie instrumenty pozwalające mu na efektywne działanie na rzecz osób starszych. Zadań dla takiego, odpowiedniej rangi, urzędnika, z całą pewnością nie zabraknie.

- Opracowanie **Ogólnopolskiego Programu na rzecz starzenia się społeczeństwa** (dla obecnych młodych ludzi) oraz, na jego podstawie, **programów regionalnych (w województwach)**.

- **Zmiana koncepcji prowadzenia polityki społecznej**, której wymagają, między innymi, zmieniające się problemy związane ze starzeniem się społeczeństwa. W związku z tym, konieczne byłoby uwzględnianie w bieżącej polityce budżetowej nakładów na infrastrukturę społeczną, to jest na budowanie różnorodnych zakładów opiekuńczych (żłobki, przedszkola, dzienne i całodobowe ośrodki opiekuńcze dla osób starszych i chorych), pozwalających bezpośrednio lub pośrednio odciążyć osoby 50+, zdolne i chętne do podjęcia czy kontynuowania zatrudnienia.

---

<sup>42</sup> Funkcjonuje już Pełnomocnik Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych. [www.niepełnosprawni.gov.pl](http://www.niepełnosprawni.gov.pl)

Warto w kontekście powyższych rozważań i postulatów, przypomnieć, iż w 2009 roku Bank Światowy przeprowadził analizę realizowanych programów aktywizacji rynku pracy, m.in w krajach Europy Wschodniej. Drobiazgowa ewaluacja nie pozostawia złudzeń- na akcje aktywizacyjne wydano ogromne środki, nieproporcjonalne do uzyskanych efektów, a wniosek z tej ewaluacji był taki, że „*należy raczej położyć nacisk na poprawę zawartości i efektywności ALMP (Active Labour Market Programs) niż tylko zwiększać wydatki na ten cel.*”<sup>43</sup>

### 2.4.3. Postulaty o charakterze informacyjnym

Działania o powyższym charakterze Państwo może realizować samodzielnie lub pośrednio, ale zawsze jego rola w tych przedsięwzięciach jest kluczowa. Część obowiązków informacyjnych należy bezpośrednio do premiera rządu oraz do jego ministrów. W każdym z organów administracji publicznej funkcjonują biura prasowe i rzecznicy prasowi, którzy mają za zadanie informowanie społeczeństwa nie tylko o już podejmowanych działaniach swego urzędu, ale także o zamierzeniach. Polityka informacyjna rządu spotyka się często z krytyką, szczególnie ze względu na opóźnienia w informowaniu społeczeństwa właśnie o planowanych przedsięwzięciach przygotowywanych na szczeblu centralnym. Przede wszystkim krytykowany jest brak porozumiewania się z partnerami społecznymi a także niekompetencja czy niedoinformowanie samych urzędników odpowiedzialnych za dyspersję informacji, czyli najczęściej rzeczników. W związku z tym, postulować należałoby następujące przedsięwzięcia informacyjno-propagandowe ze strony Państwa w odniesieniu do sytuacji i aktywizacji osób 50+:

- **konsultacje społeczne**, przede wszystkim z partnerami z Komisji Trójstronnej, dotyczące takich zagadnień jak: sposoby i środki aktywizacji osób 50+, ewentualne zniesienie ustawowego wieku emerytalnego, wydłużanie wieku aktywizacji zawodowej, sposoby przekonywania pracodawców o konieczności zatrudniania osób 50+ a pracowników o konieczności dłuższej pracy, tworzenie nowych miejsc pracy, także z myślą o zatrudnianiu osób 50+. Ministrowie odpowiedzialni za reformy związane z przedłużeniem aktywności zawodowej obywateli zobowiązani być muszą do konsultacji społecznych związanych z planowanymi przedsięwzięciami. Należy tu wymienić przede wszystkim:
  - Ministra Pracy i Polityki Społecznej

---

<sup>43</sup> No. 0918 , S P Discussion Paper , Arvo Kuddo „*Employment Services and Active Labor Market Programs in Eastern European and Central Asian Countries* , October 2009 , online

- Ministra Administracji i Cyfryzacji
- Ministra Zdrowia

a także Rzecznika Praw Obywatelskich, Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania a także wojewodów.

- **sponsorowanie (subwencjonowanie) programów** poświęconych aktywizacji osób starszych w telewizji, w radiu publicznym, w prasie i w innych mediach. Jest to ważne i trudne przedsięwzięcie. W czasach, gdy ma się do czynienia z wolnymi mediami, nie jest łatwo spowodować, by one - goniąc za wysokimi wskaźnikami oglądalności - zechciały zająć się mało chwytliwą tematyką i propagowaniem wzorców, na których Państwu powinno zależeć. Jedną z dróg zmiany sytuacji jest właśnie sponsorowanie mediów, w szczególności publicznych, by dotrzeć z właściwym przekazem do jak największej liczby odbiorców, przede wszystkim telewizji, ale i w coraz większym stopniu, Internetu. Sponsorowanie nie powinno polegać tylko na wykładaniu środków finansowych, ale także stawianiu mediom określonych wymagań, zarówno, co do formy przekazów jak i co do ich treści. By treści te były adekwatne do oczekiwań Państwa, konieczne jest należyte zasilanie mediów merytorycznymi informacjami.

Działania Państwa związane z aktywizacją osób 50+, muszą być realizowane w terenie. **Na wojewodzie, jako na reprezentancie rządu na szczeblu regionalnym,** spoczywa szereg obowiązków, które stanowią przełożenie na język praktyki, założeń polityki społecznej Państwa. W odniesieniu do aktywizacji osób 50+ należą do nich, między innymi:

- analizowanie lokalnego rynku pracy (w rozbiciu na mniejsze jednostki terytorialne, powiaty, gminy),
- wprowadzanie w życie programów aktywizacji osób 50+, w tym ich koordynowanie na danym (województwa) terenie,
- powołanie przy wojewodzie Pełnomocnika ds. Seniorów, który służyłby tej grupie społecznej wszelką radą, pomocą-prawną i instytucjonalną, miałyby też uprawnienia do występowania z wszelkiego typu inicjatywami na rzecz starszej generacji z terenu danego województwa,
- kontrolowanie wydatkowania środków unijnych i budżetowych przeznaczonych na aktywizację osób 50+,
- kontrolowanie jakości oferowanych na terenie województwa usług związanych z aktywizacją osób 50+, takich jak doradztwo zawodowe czy szkolenia,

- wspieranie pracodawców z danego województwa, zatrudniających osoby starsze i propagowanie dobrych praktyk związanych z aktywizacją zawodową osób starszych,
- akcje informacyjne dotyczące aktywizacji osób 50+, oraz wspieranie mediów lokalnych,
- współpraca z instytucjami naukowymi i edukacyjnymi z danego terenu w działaniach na rzecz aktywizacji osób starszych.

Od tego, jakie wyniki przynosić będą przedsięwzięcia realizowane w terenie, zależy sukces lub niepowodzenie opracowywanych na szczeblu centralnym założeń, programów i projektów dotyczących aktywizacji osób starszych.

#### **2.4.4. Budowanie zaufania obywateli do Państwa. Budowanie społeczeństwa obywatelskiego**

Zupełnie osobnym działaniem, które nawet trudno nazwać bezpośrednio wdrożeniowym, ale które ma fundamentalne znaczenie dla całej polityki społecznej państwa, w tym także dla aktywizacji osób starszych, jest budowanie zaufania obywateli do Państwa. Warto temu zasadniczemu problemowi poświęcić nieco miejsca także w niniejszym raporcie, uwzględniając fakt, że jest to trudne zadanie, jakie realizowane być musi przez całe lata.

Trudno z wielu teorii i definicji wybrać i jednoznacznie określić, czym jest zaufanie, w szczególności w przypadku stosunku obywateli do państwa. Ograniczymy się tutaj do definicji, które przystępnie określą tę relację. Bo jest zaufanie niewątpliwie relacją, którą P. Sztompka określa jako „zakład podejmowany na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi”.<sup>44</sup> Na pojęcie zaufania składają się, zdaniem tego autora, dwa elementy, to jest przekonanie i oparte na nim działanie. P. Sztompka przedstawia metaforycznie zaufanie jako „ludzki pomost nad przepaścią niepewności.” Twierdzi on, że zaufanie jest częścią kultury albo raczej, że można żyć w kulturze zaufania lub w kulturze jej braku. Wskazuje przy tym na pięć warunków makrospołecznych, które mogą sprzyjać powstawaniu kultury zaufania, a także działania (zaniechania) niesprzyjające jej powstawaniu Warunki te, to<sup>45</sup>

- spójność normatywna vs. normatywny chaos lub anomia,
- trwałość porządku społecznego vs. radykalna zmiana,
- przejrzystość organizacji społecznej vs. jej tajemniczość,
- swojskość otoczenia vs. jego obcość,

<sup>44</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s.69-70

<sup>45</sup> ibidem

- odpowiedzialność ludzi i instytucji vs. ich arbitralność i brak odpowiedzialności.

Jak już wspomniano, nie ma wątpliwości, że budowanie kultury zaufania jest przedsięwzięciem obliczonym na długie lata, ale by przyszłe pokolenia mogły w takiej kulturze funkcjonować, niezbędne jest podejmowanie działań na rzecz tworzenia jej zrębów już dzisiaj.

Zaufanie odgrywa zasadniczą rolę w kształtowaniu kapitału społecznego, rozumianego przede wszystkim jako wytwarzanie więzi społecznych o różnym charakterze.<sup>46</sup>

R. Putnam wskazywał na takie cechy organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą wpływać pozytywnie na jego sprawność i zarazem ułatwiać skoordynowane działania.<sup>47</sup>

F. Fukuyama zwracał zaś uwagę na to, że dobrobyt danego kraju i jego zdolność do rywalizacji uwarunkowane są poziomem zaufania w społeczeństwie, które stanowi jego zasadniczą, dominującą cechę kulturową.<sup>48</sup>

Od wielu lat prowadzone są badania dotyczące poziomu zaufania w różnych krajach. Na podstawie tych sondaży wiadomo, że Polska znajduje się pod względem deklarowanego przez badanych zaufania, na jednym z ostatnich miejsc w Europie. Respondenci z Polski deklarują niemal pięciokrotnie niższy poziom zaufania, niż ma to miejsce w krajach o najwyższym jego poziomie.<sup>49</sup> Także powtarzane co roku badania J. Czapińskiego pt. *Diagnoza społeczna*, potwierdzają bardzo niski poziom zaufania społecznego w Polsce- ludzi do siebie ale także w stosunku do Państwa i jego agend.<sup>50</sup>

Wśród więzi istotnych dla aktywizacji osób 50+, zasadnicze znaczenie będą miały więzi łączące starszych obywateli z Państwem oraz więzi z młodszymi generacjami, w skali społeczeństwa, zakładu pracy, rodziny.

Nie można spodziewać się kończącej się sukcesem aktywizacji osób starszych, w sytuacji niepewności, w jakiej zdaje się żyć całe nasze społeczeństwo, w tym także, jeśli nie przede wszystkim, osoby starsze. Niespójna, stale zmieniająca założenia polityka społeczna Państwa i niestabilne prawo, nie sprzyjają ani budowaniu więzi społecznych ani tworzeniu kultury zaufania. Gwarancje, w tym finansowe, dawane przez Państwo, na przykład pracownikom czy pracodawcom, powinny być nienaruszalne, „święte”. W obliczu

<sup>46</sup> J.S. Coleman, *Social Capital In the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1988, No. 94, s. 95–120.

<sup>47</sup> R. Putnam, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków 1995

<sup>48</sup> F. Fukuyama., *Zaufanie: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997, s.39-40

<sup>49</sup> European Social Survey, 2008 [online], <http://www.europeansocialsurvey.org>, za: P. Zielak, *Budowanie zaufania, Sposób na przemiany we współczesnym świecie*, artykuł, *Transformacja* nr.3-4 (70-71) 2012, s.210 i nast.

<sup>50</sup> J. Czapiński, *Kapitał społeczny* [online], [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com)



nieprzewidywalnych i szybko zachodzących zmian o charakterze globalnym, w gospodarce, w relacjach społecznych itd. gwarancje takie powinny mieć przynajmniej kilkunastoletnią perspektywę. Oznacza to także, że w przypadku zmiany władzy, jaka następuje w wyniku demokratycznych wyborów, czy tylko zmiana koncepcji liderów aktualnie pozostających u władzy, w żadnym przypadku nie powinno to być równoznaczne z wprowadzaniem istotnych zmian, wpływających na sytuację prawną, społeczną i materialną osób starszych (ani żadnych innych). Brak konsekwencji, nieprzemyślane wprowadzanie zmian w stosunku do osób starszych, przed emeryturą lub już niepracujących z powodu wieku, powoduje nie tylko rozgoryczenie, ale i brak jakiegokolwiek zaufania do obietnic ze strony Państwa i to nie tylko osób, których zmiany bezpośrednio dotyczą ale także wśród młodszych pokoleń. W takich sytuacjach, frustracji, niezadowolenia, trudno, na przykład, oczekiwać, że osoby starsze ochoczo będą dłużej pracować i że będą chcieć pracować jak najdłużej. Racjonalny sposób myślenia osób starszych bynajmniej nie sprzyja postawom pro aktywizacyjnym z ich strony a bez ich woli i chęci działania, wszystkie ogólnie dekretowane plany i programy aktywizacyjne nie mogą przynieść spodziewanych korzyści. Odnosi się to także do pracodawców, po których, na ogół, oczekiwać należy działań racjonalnych i którzy, w większości przypadków, chcieliby funkcjonować nie w świecie niepewności i fikcji, ale w takim, w którym można racjonalnie właśnie planować i podejmować działania nie na miesiące, ale na lata, mieć zaufanie do założeń polityki własnego Państwa. Brak takiego zaufania jest, można by rzec, dziedziczny. Młodsze pokolenia, widząc w jaki sposób zmiany inicjowane i wprowadzane przez Państwo, wpływają na ich rodziców, czy dziadków, z góry przesądzają, że proponowane zmiany, które mają ich dotyczyć w przyszłości, gdy już sami będą pokoleniem 50+, nie mogą być korzystne i, w związku z tym, zajmują postawy negacyjno - obronne, co tylko utrudnia dotarcie do nich z przekazem i zmianę ich postaw i zachowań, w pożądanym przez Państwo kierunku. Przykładem mogą być protesty przeciw wydłużeniu okresów pracy uprawniających do przejścia na emeryturę, w których uczestniczą także osoby młode, których proponowane zmiany obejmą za kilkanaście lub nawet kilkadziesiąt lat.

Jako konkretne posunięcie mogące przyczynić się do budowania zaufania obywateli do Państwa, można wymienić **zawarcie paktu społecznego**- między wszystkimi partnerami społecznymi, tj. między Państwem i jego instytucjami, przedstawicielami pracodawców, pracowników, organizacji pozarządowych i instytucji edukacyjnych i naukowych. Nawet ustalenie warunków brzegowych takiego porozumienia społecznego nie będzie łatwe, ale od czegoś trzeba zacząć, by obecną sytuację braku zaufania wszystkich do wszystkich, zmienić.

Nie trzeba dodawać, że maksyma *pacta sunt servanda* (porozumień należy dotrzymywać) ma i tutaj zasadnicze znaczenie i jest szczególnie ważna i oczekiwana od zachowań najsilniejszego partnera w takim układzie, czyli Państwa..

Bardzo aktualną kwestią związaną z budowaniem zaufania obywateli do Państwa, jest sprawa **przystąpienia rządu polskiego do międzynarodowego porozumienia Partnerstwo na Rzecz Otwartych Rządów**. Państwa, które tę inicjatywę zainicjowały, m.in. Norwegia, USA i Wielka Brytania, zobowiązały się do przestrzegania „zasady otwartości w kontaktach z obywatelami, tak, aby świadczone usługi były jak najlepsze, przy wykorzystaniu zasobów publicznych, zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań i zapewnieniu bezpieczeństwa wspólnotom”.<sup>51</sup> Przystąpienie do porozumienia ma uczynić państwa członkowskie bardziej otwartymi na kontrolę społeczną i szerzej dopuszczać obywateli do współrządzenia, między innymi przez konsultacje społeczne. Jest to więc inicjatywa niewątpliwie mająca na celu budowanie zaufania obywateli do państwa i dająca im poczucie współuczestniczenia w decyzjach ich dotyczących. Deklaracje przynależności do tego Porozumienia zgłosiło już przeszło 50 państw, ale nie ma w nim, niestety, mimo wcześniejszych zapowiedzi, chęci przystąpienia, Państwa polskiego. Rząd nie zdecydował się na złożenie deklaracji przynależności (termin minął 15 kwietnia 2012 r.), tłumacząc to tym, że w ślad za deklaracją muszą iść konkretne zobowiązania po stronie rządu a te nie są jeszcze należycie przygotowane.<sup>52</sup> Rząd chciał przyjąć w Partnerstwie pozycję obserwatora, ale członkowie porozumienia na to nie przystali, wychodząc z założenia, że albo można być jego pełnoprawnym członkiem albo nie być członkiem w ogóle. Z punktu widzenia Państwa, w którym mają być przeprowadzane niełatwe w odbiorze społecznym reformy, decyzja rządu by nie składać deklaracji przynależności do Partnerstwa jest niezrozumiała i, jak uważają liderzy organizacji pozarządowych, błędna.<sup>53</sup> Z całą pewnością nie przyczynia się ta decyzja do budowania społeczeństwa obywatelskiego, do tworzenia więzi zaufania między Państwem polskim a jego obywatelami.

Kwestia zaufania i otwartości w relacjach Państwo-obywatele wiąże się ściśle z kwestią **dostępu obywateli do informacji publicznej**. W Polsce sprawa ta jest uregulowana w ustawie z dnia 6 września 2001 r.o dostępie do informacji publicznej<sup>54</sup>. W Unii Europejskiej trwają prace nad zmianami Rozporządzenia UE nr 1049/2001 w sprawie

<sup>51</sup> E. Siedlecka, *Polski rząd nie chce być otwarty*, GW, 25 maja 2012, s.10

<sup>52</sup> Informacja ministra Administracji i Cyfryzacji, za: GW, 25 maja 2012, s.10

<sup>53</sup> List 13 organizacji pozarządowych w sprawie Partnerstwa na rzecz Otwartych Rządów, Pozarządowe Centrum Dostępu do Informacji Publicznej, DIP, 30.03.2012

<sup>54</sup> Dz.U. Nr 112, poz. 1198

dostępu do dokumentów Parlamentu Europejskiego, Rady i Komisji. Propozycje Komisji spotkały się z szerokim protestem ekspertów i organizacji pozarządowych działających na rzecz przejrzystości i dostępności informacji.<sup>55</sup> Polskie organizacje pozarządowe a także parlamentarzyści, niejednokrotnie już zwracali wagę na nie stosowania się organów administracji publicznej do wspomnianej wyżej ustawy lub do dowolnego interpretowania jej przepisów. W związku z tym, powołano do życia Pozarządowe Centrum Dostępu do Informacji Publicznej, którego celem jest, między innymi, dbanie o to, by obywatele mogli być rzetelnie informowani o zamierzonych przedsięwzięciach władz publicznych.

## **2.5. Bariery dotyczące realizacji dotychczasowych przedsięwzięć związanych z aktywizacją osób 50+**

Z przedstawionych wcześniej postulatów pod adresem Państwa, wysnuć można wnioski dotyczące rekomendacji do wszystkich programów mających na celu aktywizację osób starszych. Analiza barier i przyczyn niepowodzeń dotychczas podejmowanych przedsięwzięć (naturalnie nie wszystkie z nich kończyły się niepowodzeniem), pozwolić może na udoskonalenie działań z tego obszaru podejmowanych w przyszłości.

Programy aktywizacji osób starszych, szczególnie aktywizacji na rynku pracy, powinny mieć charakter systemowy, i – zasadniczo- ogólnopolski. Oznacza to, że dotyczyć powinny one wszystkich zamieszkujących w naszym kraju, w tym także osób z województwa mazowieckiego. Dotychczas realizowane w regionach programy, są, ogólnie rzecz biorąc, ograniczone do przedsięwzięć szkoleniowych i doradczych, przy wykorzystaniu wprowadzonych w życie na szczeblu centralnym rozwiązań legislacyjnych i finansowych.

Powyżej opisane zostały i zanalizowane przedsięwzięcia i działania odnoszące się do aktywizacji osób w wieku 50+ a podejmowane przez instytucje unijne i , przez Państwo polskie.

Legislacja unijna odnosi się do wszystkich krajów UE, a programy unijne adresowane są do konkretnych grup odbiorców, na przykład do osób starszych we wszystkich krajach członkowskich. Programy takie są współfinansowane ze środków unijnych, a akces do nich składają zainteresowane instytucje z poszczególnych państw i uczestniczą w nich na zasadach konkursowych.

Przepisy prawa przedkładane parlamentowi i Prezydentowi RP z reguły przez rząd, z istoty rzeczy, ma zasięg ogólnokrajowy. Bez podstaw prawnych żadne instytucje, publiczne

---

<sup>55</sup> Propozycja zmian w dostępie do informacji w UE budzi kontrowersje, DIP, Pozarządowe Centrum Dostępu do Informacji Publicznej, 12.03.2012

czy prywatne, nie mogą podejmować żadnych istotnych działań, programów, w tym także dotyczących aktywizacji osób starszych- na rynku pracy przede wszystkim. Proponowane kierunki zmian w legislacji, zostały wyżej przedstawione. Miałyby one za zadanie stopniowe eliminowanie barier aktywizacji osób 50+, o charakterze prawnym (np. ewentualna likwidacja wieku emerytalnego, jeśli osiągnięto by w tej kwestii *consensus* społeczny, ograniczeń związanych z zatrudnianiem osób 50+) i ekonomicznym (np. pomoc finansowa dla pracodawców zatrudniających osoby 50+- na wyposażenie miejsc pracy lub na przekwalifikowanie starszych pracowników itp.). Istnieją jeszcze wspomniane bariery społeczne, ale tych nie da się zadekretować w przepisach prawnych, co nie oznacza, że rząd nie powinien podejmować innych działań, które pozwoliłyby, stopniowo, ograniczać także i ten ich rodzaj (kwestia zaufania obywateli do Państwa i zaufania wobec siebie, solidarność międzypokoleniowa, eliminowanie stereotypów nie tylko z myślenia ale i z planów, zamierzeń i działań, podejmowanych głównie przez pracodawców).

W opublikowanym w styczniu 2012 r. i omówionym wyżej Krajowym Planie Działania Na Rzecz Osób Starszych, przedstawione są w aneksie rozmaite inicjatywy lokalne podejmowane w ramach tego planu i na rzecz jego podmiotów. Zwraca uwagę to, że w wykazie tym nie ma inicjatyw z województwa mazowieckiego. A to oznacza, że, szczególnie w obchodzonym obecnie Europejskim Roku Aktywności Osób Starszych (2012), pozostaje w naszym województwie duże, niezagospodarowane pole. Jak się wydaje, zasadniczą rolę w podejmowaniu działań na rzecz aktywizacji osób 50+ na terenie Mazowsza podejmować musi wojewoda mazowiecki i podległe mu służby, we współpracy z licznymi instytucjami, agendami, które w zakresie swoich obowiązków, mają zapisane prace na rzecz i z ludźmi starszymi. Swoją rolę odegrać może i powinien także samorząd województwa mazowieckiego, Marszałek i jego urząd.

Analiza czynników, które mogą się przyczynić do powodzenia lub niepowodzenia programów ukierunkowanych na aktywizację osób starszych pokazuje, że dotychczas realizowane programy miały charakter cząstkowy, a nie kompleksowy. Składały się one i ciągle składają, z szeregu niekoniecznie powiązanych ze sobą projektów, rzadko uzupełniających się, częściej zaś dublujących się. Postulat podjęcia działań o charakterze systemowym jest na pewno słuszny. Trzeba mieć jednak pełną świadomość tego, że kompleksowość realizacji programów na obecnym poziomie rozwoju gospodarczego Polski, a także innych krajów europejskich, pozostaje w sferze życzeniowej i nie można zakładać, że jakiegokolwiek nowe przedsięwzięcia będą prowadziły do wypełnienia szybkimi i konkretnymi działaniami „białych plam”, jakie znaleźć można na wszystkich „mapach

drogowych” programów aktywizacji osób 50+. To przekonanie wynika, w dużej mierze, z dwóch zasadniczych przesłanek: uwzględnienia czynników materialnych i poza materialnych (świadomościowych).

Programy aktywizacji zawodowej osób starszych, podobnie jak inne programy kierowane pod adresem dużych grup społecznych, są kosztowne a efekty podejmowanych w ich ramach działań nie tylko nie są natychmiastowe, ale czasem nie przynoszą zakładanych korzyści (mimo założeń opracowanych z najlepszą wolą i wiedzą autorów programów, planów itp.). Z jednej strony, wszystkie rządy a także samorządy oraz organizacje działające na polu aktywizacji osób 50+, są permanentnie niedofinansowane. Wiele akcji, które, być może, miałyby szanse przynieść wymierne korzyści, zakończyło się nie tak, jak zakładano, bo rozbiły się one o brak niezbędnych środków finansowych, np. na kontynuację czy na współfinansowanie, rozpoczętych działań. Nie można przy tym zapominać i o tym, że nawet posiadane środki nie są zawsze optymalnie wydatkowane. Jedną z powszechnie występujących bolączek, nie tylko zresztą w Polsce, jest to, że duża część funduszy unijnych i krajowych, przeznaczonych na aktywizację osób starszych, jest *de facto* „konsumowana” na cele pośrednie, o charakterze głównie administracyjnym (szkolenia, doradztwo) - inaczej mówiąc, jest „przejadana” przez organizatorów różnych akcji, które miały na celu aktywizację osób 50+.

Nie sprzyjają także efektywnemu wykorzystaniu ograniczonych środków bardzo skomplikowane procedury ich przyznawania - w szczególności dotyczy to środków unijnych. Wielu potencjalnych beneficjentów i organizatorów one odstrasza, wielu też proponowanych programów czy projektów, mimo dobrych pomysłów, nie przechodzi przez sito selekcyjne. Zwycięzcami zostają niekoniecznie najlepsze projekty ale te, które spełniły szczegółowe, nie zawsze istotne, z punktu widzenia ostatecznego celu, kryteria o charakterze formalnym.

Z drugiej strony, wiele elementów programów aktywizacji zawodowej osób 50+, przyjmuje postać doraźnych akcji, a niektóre całkowicie się autonomizują. Zamiast służyć określonym celom, służą same sobie, często po to, by uzasadnić swoje istnienie, co jest przykładem typowej patologii organizacyjnej. Klasycznym przykładem są szkolenia dla osób starszych nieskoordynowane z rynkiem pracy, z potrzebami pracodawców, a także nie konsultowane ze związkami zawodowymi, które powinny i na tym polu reprezentować pracowników: obecnych, byłych i potencjalnych, niezależnie od ich wieku. Co ciekawe, na rolę związków zawodowych w aktywizowaniu osób 50+, zwrócili uwagę nie sami

związkowcy, ale przedstawiciele pracodawców<sup>56</sup>. Powoływany był przy tym przykład brytyjski: w Wielkiej Brytanii to związkowcy przeprowadzali w okresie rządów labourzystów T. Blaire'a programy szkoleń i adaptacji dla osób 50+, najlepiej wiedząc, jakie kwalifikacje i umiejętności są w danym regionie poszukiwane na rynku pracy. W Polsce ludzie starsi uczęszczający na szkolenia przekwalifikowujące, często uczą się nie tego, czego oczekuje od nich rynek pracy. Są także słabo przygotowywani do własnego rozwoju zawodowego, do konieczności uczenia się przez całe życie. Niejednokrotnie „przesypiają” takie szkolenia, w zamian za obecność na nich otrzymując gratyfikacje np. w postaci zasiłków, a niekiedy tylko wyżywienia. Przypomina to sytuację z przysłowia: *wilk pozostaje syty a owca cała*.

Częściowo przynajmniej sytuacja taka wynika z niekonkurencyjnego rynku usług szkoleniowych, w tym sensie, że liczba organizacji oferujących szkolenia nie przekłada się na jakość tych szkoleń. Rywalizujące ze sobą firmy szkoleniowe oferują, w gruncie rzeczy, bardzo zbliżone programy a same nastawiają się raczej na duży obrót niż na wartościowe, ciekawe kursy.

Zastrzeżenia można mieć także w odniesieniu do projektów badawczych odnoszących się do aktywizacji osób 50+. Niektóre z nich dublują się – zarówno co do zasięgu terytorialnego, czasowego jak i przedmiotowego. Skutkuje to, z jednej strony, zniechęceniem respondentów po raz n-ty pytanych o to samo, z drugiej zaś trudnościami w formułowaniu innowacyjnych, nowych rozwiązań.

Drugą przesłanką uzasadnionej, jak się wydaje, krytycznej postawy wobec możliwości łatwego prowadzenia kompleksowych i przynoszących wymierne korzyści w sensownym horyzoncie czasowym programów aktywizacji zawodowej osób starszych, stanowi wysoka we wszystkich prawie krajach europejskich, stopa bezrobocia. W sytuacji, gdy pracy nie mają ludzie młodzi (absolwenci) i osoby w średnim wieku, naturalnym zjawiskiem jest także a nawet szczególnie, brak możliwości podjęcia czy kontynuowania pracy przez osoby starsze, mimo ich chęci. Nie znaczy to, że odpowiedniej pracy w ogóle dla nich nie ma. Trzeba jedynie wiedzieć, w jaki sposób najekonomiczniej wykorzystać to, co mają do zaoferowania starsi pracownicy, to, co jest dla organizacji bezcenne – ich zakumulowaną wiedzę i doświadczenie. Częsty, przytaczany już argument pracodawców, że „starsi nie nadążają”.. jest tylko do pewnego stopnia słuszny, bowiem, po pierwsze, nie wszyscy starsi „nie nadążają”, a po drugie, można ich wykorzystać w tych obszarach działalności, w których

---

<sup>56</sup> *Co powiedzą kobiety premierowi*, wywiad z H. Bochniarz, Prezydentem PKPP Lewiatan, GW 10.02.2012, s. 25

„nadążać” wcale nie muszą, bo ze swoim doświadczeniem i wiedzą są właściwymi osobami na właściwym miejscu- cennymi i cenionymi pracownikami dla organizacji. W tym kontekście trzeba odważnie spojrzeć na sytuację osób starszych na rynku pracy, które, w związku z wydłużaniem okresów pracy, tj. późniejszym przechodzeniem na emeryturę, *nolens volens* „zasila” rynek pracy. Istnieje poważna obawa, że gdy pracę z takich czy innych względów utracą, nie będą mieli do niej powrotu i znajdą się w grupie osób pobierających zasiłki społeczne. Jest bezspornym faktem, iż Państwo ponosi wysokie koszty związane z emeryturami szerokiego kręgu osób, z których przynajmniej część, mogłaby bez żadnych przeszkód pracować, zarabiać na siebie i płacić podatki zamiast z nich czerpać. Jak wynika z obliczeń Forum Obywatelskiego Rozwoju na wszystkiego rodzaju emerytury( tj. z ZUS, KRUS, emerytury służb mundurowych, sędziów i prokuratorów, nie licząc dodatków do emerytur i rent, Państwo polskie przeznaczyło w 2011 roku, w przeliczeniu na jednego obywatela przeszło 3000 zł. Jest to koszt, jaki ponosi każdy obywatel tylko z tego tytułu (wszystkie koszty Państwa na jednego obywatela wyniosły w 2011 r. 18481 zł.).<sup>57</sup> Jednakże, w sytuacji, gdy wiek przechodzenia na emeryturę będzie wyższy, a pracy dla tych, którzy nie będą mogli przejść na emeryturę a będą musieli z czegoś, czyli z zasiłków socjalnych, żyć, oszczędności poczynione na wydatkach na emerytury, mogą okazać się dla budżetu wysoce iluzoryczne.

Kolejnym problemem, jaki daje o sobie znać w Polsce, jest brak wykwalifikowanych specjalistów pomagających w aktywizacji osób starszych. Urzędy pracy już dawno nie spełniają swojej roli, nie tylko w stosunku do osób starszych. Próba przekształcania niektórych z nich w centra aktywizacji zawodowej z prawdziwego zdarzenia, są na razie tylko jaskółką, która jeszcze wiosny nie czyni (ale dobrze, że w ogóle się pojawiła). Kwestia aktywizowania ludzi nie może leżeć tylko w gestii urzędników. Zdarza się, że nie tylko nie mają odpowiednich ku temu kwalifikacji zawodowych, nie dysponują odpowiednimi narzędziami, ale są także, w gruncie rzeczy, niezainteresowani efektami swoich działań. Znacznie większe znaczenie ma dla nich utrzymanie swojego stanowiska pracy i udowadnianie jego przydatności. Zmiana w charakterze i w sposobach działania osób odpowiedzialnych za aktywizację osób 50+ powinna się jak najszybciej dokonać. Dotyczy to także województwa mazowieckiego. Aktywizacją zajmuje się tu tradycyjnie Wojewódzki Urząd Pracy; jak wynika z przeglądu strony internetowej Urzędu [<http://wup.mazowsze.pl>; 02.05.2012], tradycyjnej nazwie towarzyszą raczej tradycyjne przedsięwzięcia, w tym

---

<sup>57</sup> p. *Rachunek od Państwa*, [www.for.org.pl](http://www.for.org.pl) [02.05.2012]

dotyczące aktywizacji osób 50+. Są to głównie szkolenia, często współfinansowane ze środków unijnych, rzadziej działalność doradcza.

W Programach mających za zadanie aktywizację osób 50+ postuluje się, przynajmniej w założeniach teoretycznych, zmianę postaw i zachowań uczestników rynku pracy - zarówno aktywnych jak i nieaktywnych osób 50+, jak i pracodawców, o czym mowa jest w innych częściach raportu. Problem polega na tym, że zmiana postaw, zachowań, walka ze stereotypami głęboko zakorzenionymi w świadomości społeczeństwa, nie tylko polskiego, wymaga dłuższego czasu (socjologowie utrzymują, że zmiany o charakterze fundamentalnym mogą przynieść efekty w okresie co najmniej dwóch pokoleń a i to, w przypadku Polski, nie wydaje się okresem wystarczającym). Nie znaczy to, że nie należy podejmować działań nastawionych właśnie na te zmiany, ale rezultatów nie należy oczekiwać w krótkim okresie. Nie można oglądać się tylko na działania Państwa, bowiem poza inicjatywami o charakterze ogólnym, niezbędne i najbardziej efektywne są działania podejmowane oddolnie, lokalnie. Niezadowolenie z braku efektów dotyczących zmian świadomościowych nie może oznaczać ciągłej zmiany priorytetów i samej polityki społecznej. Przedsięwzięcia udane powinny być kontynuowane – przy założeniu, że będzie można obiektywnie ocenić, co jest a co nie jest, przedsięwzięciem udanym.

Zmiana postaw dotyczy nie tylko tych, od których zatrudnienie pracowników 50+ zależy, ale także samych osób 50+. W wielu przypadkach one same nie są zainteresowane żadną formą aktywizacji, przyjmują postawy bierne albo wręcz niechętnie wszelkiej aktywizacji - w takiej sytuacji najlepsze programy realizowane czy wspomagane przez Państwo, nie mogą spełnić swojej roli. Jednym z wyzwań o charakterze bardziej uniwersalnym niż tylko dla Mazowsza, jest zachęcanie osób 50+, żeby „chciały chcieć” - bez pewnego wysiłku z ich strony, aktywizacja nie może się udać. Trzeba im tylko wysiłek fizyczny i intelektualny związany z aktywizacją, możliwie ograniczyć a w konsekwencji jego podejmowania, wynagrodzić.

Ze wskazanych wyżej przyczyn niepowodzeń wielu z dotychczasowych przedsięwzięć na polu aktywizacji osób 50+, nie można mieć pretensji do samych programów i projektów aktywizacji, że nie spełniły wszystkich pokładanych w nich nadziei. Tym bardziej, że drobne zmiany na plus są już widoczne, np. w działaniach podejmowanych, na razie skromnie, na szczeblu centralnym, co opisano wyżej, jak i w deklarowanych postawach i zachowaniach pracodawców, od których, w zasadniczej mierze, zależy sens i istota aktywizacji osób starszych na rynku pracy.



Jak wspomniano, największe sukcesy związane z aktywizacją osób 50+ odnotowuje się w działaniach podejmowanych lokalnie, tam, na przykład, gdzie działają prężnie Uniwersytety Trzeciego Wieku, kluby dla osób starszych, organizacje propagujące wśród osób starszych wolontariat, gdzie znaleźć można grupy wsparcia. Tego typu działania nie aktywizują osób 50+ zawodowo, bo nie taka jest ich rola. Ale dają osobom starszym niezbędne im wsparcie, poczucie przynależności, zapobiegają w jakimś stopniu wykluczeniu społecznemu, zapewniają funkcjonowanie grup odniesienia, nierzadko także wzmacniają wiarę osób 50+ we własne ich możliwości - co może stać się krokiem w dobrym kierunku aktywizacji zawodowej, zarówno osób niepracujących (bezrobotnych) jak i tych, którzy są już na emeryturze (często tzw. wcześniejszej) a byłoby skłonne zamienić przysłowiową „działkę” na nowe/stare miejsce pracy.

Wydaje się, że zamiast bezproduktywnie krytykować dotychczasowe działania podejmowane w ramach programów aktywizacji zawodowej osób starszych, warto usystematyzować wiedzę na temat problemów, jakie wiążą się z tym typem aktywizacji, a następnie zaproponować możliwe do przeprowadzenia działania, które mogą (choć nie muszą), przyczynić się do zwiększenia aktywności grupy docelowej tj. osób 50+- jeszcze pracujących, już nie pracujących – na wcześniejszych i „normalnych” emeryturach, oraz bezrobotnych, i, co bardzo trudne, także osób biernych zawodowo.

Pomóc w usystematyzowaniu problemów wiążących się z aktywizacją osób 50+ może. zaprezentowane wcześniej drzewko problemów (rys. 1).

Potencjalnemu rozwiązaniu opisywanych problemów służą wskazane wyżej przykładowo programy i projekty dotyczące aktywizacji osób 50+, realizowane na wspomnianych wyżej poziomach centralnym i regionalnych, w różnych krajach Unii Europejskiej.

Konkludując, trzeba zauważyć wzmożoną aktywność na szczeblu centralnym, związaną z aktywizacją osób starszych. Aktywność tę wymusiła, między innymi, wprowadzana obecnie w Polsce w życie, nie bez silnego oporu społecznego, reforma dotycząca podwyższenia wieku emerytalnego. Gdy ona praktycznie wejdzie w życie, co, mimo protestów związków zawodowych i wielu osób prywatnych, wydaje się nieuniknione, to wymagać będzie wielu działań dostosowujących. Z jednej strony dostosowania rynku pracy do zwiększonej podaży siły roboczej w starszym wieku, z drugiej zaś działań przygotowujących osoby 50+ ale także osoby dziś jeszcze młodsze, do dłuższej pracy. Przystosować się będą także musieli pracodawcy, publiczni i prywatni.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej szacuje, jak wskazano wyżej, że pracuje w Polsce 35,5% osób w wieku 55-64 lata (I kw. 2011 r.); planuje się, by w roku 2020 r. pracowało już 50% osób w tym wieku. By stało się to faktem, niezbędna jest przebudowa rynku pracy i polityki personalnej w firmach i instytucjach, w tym także w administracji centralnej i terenowej (dobre praktyki!), tak, aby jej integralnym elementem był stały rozwój pracowników w każdym wieku, edukacja, inwestycja w szkolenia, doradztwo i profilaktyka zdrowotna.

Niewątpliwie wiele działań w skali lokalnej musi być poprzedzonych zmianami o charakterze ogólnokrajowym. Są one już przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej zapowiadane. Planowane są różne przedsięwzięcia „około emerytalne”, które, zdaniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej, miałyby „ożywić program „*Solidarność pokoleń*”. Powstały już wstępne założenia do programu dla osób 60+, które stanowić mogą potencjalne wytyczne dla programów aktywizacyjnych planowanych i realizowanych w regionach. Są to:

- **Zwrot pracodawcom 100% kosztów** przeszkolenia pracowników, których, w związku z dłuższym zatrudnieniem, przenieść trzeba będzie na inne, niż dotychczas zajmowane, stanowisko. Refundacja taka dotyczyłaby kobiet w wieku powyżej 55 lat i mężczyzn powyżej 60 lat – o ile lekarz medycyny pracy orzeknie, że względów zdrowotnych, muszą zmienić miejsce (rodzaj) pracy

- **Pomoc dla pracodawców**, którzy utworzą w firmach fundusz szkoleniowy dla pracowników po 60 roku życia. Mogliby oni dostać jednorazowo od 100 do 300% przeciętnego wynagrodzenia na każdą przeszkoloną osobę. Firma musiałaby przeszkoloną osobę zatrudniać, co najmniej przez rok.

W rzeczywiste aktywizowanie osób starszych zaangażowanych musi być wiele podmiotów, począwszy od władz centralnych i samorządowych, pracodawców, przez samych starszych pracowników, starsze osoby poszukujące pracy, po instytucje mniej lub bardziej bezpośrednio powiązane z rynkiem pracy, publiczne i prywatne, także w partnerstwach publiczno-prywatnych. Wiele z obecnie funkcjonujących podmiotów działa aktywnie przygotowując grunt pod niezbędne w aktywizowaniu osób starszych, zmiany.

Istotne jest, patrząc z perspektywy Państwa, ale także wspomagających działania Państwa mediów, budowanie realistycznego podejścia do postępujących procesów starzenia się społeczeństwa oraz wskazywanie na szanse na poziomie krajowym i lokalnym dla rozwoju sektora tzw. *silver economy*, to jest przedsięwzięć ukierunkowanych na wszechstronną aktywizację osób 50+, w tym także na ich aktywizację zawodową.

### 3. Prawne aspekty aktywizacji zawodowej osób starszych, 50 +

#### Wprowadzenie

Pojęcie aktywizacji zawodowej w grupie wiekowej 50+ obejmuje działania mające za zadanie zapobieganie wykluczeniu społecznemu osób w tej grupie wiekowej przez realizację zadań motywacyjno – aktywizujących dla osób starszych oraz przez stworzenie realnej możliwości podjęcia i kontynuowania aktywności zawodowej. Aktywizacja zawodowa osób powyżej 50 roku życia stanowi obecnie priorytetowe zadanie polityki zatrudnienia realizowanej przez władze państwowe w Polsce jak również w innych krajach członkowskich Unii Europejskiej. W ramach realizacji tego zadania – w dniu 17 października 2008 roku przyjęty został przez Radę Ministrów Program Solidarność *Pokoleń*, którego uszczegółowieniem jest Dokument Implementacyjny (DI), przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 5 stycznia 2010 r. Zawiera on szereg instrumentów prawnych mających zapewnić poprawę poziomu aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Wprowadzone instrumenty mają za zadanie z jednej strony zachęcać pracodawców do zatrudnienia osób w wieku 50+, natomiast z drugiej strony - motywować pracowników 50+ do aktywnego poszukiwania zatrudnienia oraz ułatwiać im podnoszenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych.

Wskazano jest, aby działania mające na celu aktywizację zawodową osób w wieku 50+ były prowadzone wielotorowo – na płaszczyźnie edukacyjnej, kulturowej, socjalno-bytowej, a nie tylko prawnej. Działania te powinny obejmować, w szczególności: wzmacnianie dialogu społecznego dotyczącego włączania w nurt społeczny osób w wieku przedemerytalnym, wzmacnianie więzi międzypokoleniowych w rodzinie i środowisku, większe promowanie tej grupy wiekowej w mediach, jednakże bez uproszczeń i stereotypów, kreowanie pozytywnego wizerunku seniora jako pracownika. Równocześnie należy podejmować działania mające na celu zwiększenie dostępności służby zdrowia dla osób w wieku 50+, polepszenie warunków mieszkaniowych i bytowych, socjalnych i kulturowych osób w wieku 50+. Istotną rolę w procesie aktywizacji osób w wieku 50+ ma również uświadamianie osobom starszym związku pomiędzy byciem aktywnym zawodowo i wysokością wynagrodzenia a wysokością świadczeń emerytalnych; promowanie idei „zarządzania wiekiem”, tj. planowania przebiegu kariery zawodowej, w tym również momentu i formy dezaktywizacji zawodowej.

Niniejsza analiza prawna ma na celu przedstawienie – na tle obowiązującego stanu faktycznego oraz prawnego dotyczącego aktywizacji zawodowej osób powyżej 50 roku życia – propozycji zmian legislacyjnych mających motywować pracodawców do zatrudniania osób w wieku 50+ oraz pracowników w wieku 50+ do podejmowania oraz kontynuowania zatrudnienia. Dodatkowo, w opracowaniu przedstawiono wybrane praktyki dotyczące zatrudniania osób w wieku przedemerytalnym w innych krajach oraz płynące z nich wnioski.

### **3.1. Regulacje prawne wspomagające zatrudnianie osób powyżej 50 roku życia**

W odniesieniu do analizy regulacji prawnych wspomagających zatrudnianie osób powyżej 50 roku życia wyodrębnione zostały trzy obszary regulacji:

- regulacje mające za zadanie zachęcenie pracodawców do zatrudniania osób w wieku 50+;
- regulacje mające za zadanie zachęcenie pracodawców do kontynuowania zatrudnienia osób w wieku 50+;
- regulacje motywujące samych pracowników w wieku 50+ do podjęcia albo kontynuowania zatrudnienia.

Konieczność wyodrębnienia wyżej wymienionych obszarów pojawiła się w efekcie przeprowadzanych badań nad problemami zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym, kiedy okazało się, że w odmienny sposób kształtuje się sytuacja osób w wieku 50+, które pozostają bez pracy i osób zatrudnionych, ale wchodzących w wiek przedemerytalny. Osobnym zagadnieniem jest kwestia motywacji do pracy pracowników w wieku 50+. Wnioski opisane zostały kolejno w poniższych rozdziałach.

#### **3.1.1. Regulacje prawne zachęcające pracodawców do zatrudnienia osób w wieku 50+**

Obecnie na rynku pracy osoby w wieku 50+ stanowią niewielki procent pracowników, co może być związane z niską oceną przydatności tych pracowników i z rozpowszechnionym stereotypem postrzegania osób w wieku 50+ jako niekonkurencyjnych, nieprzydatnych do pracy, nie nadążających za rozwojem cywilizacji, komputeryzacją itd. Równocześnie, nie są podejmowane na odpowiednią skalę działania informacyjne lub edukacyjne mające walczyć z tym stereotypem. Brakuje działań związanych z doksztalcaniem i podnoszeniem kwalifikacji starszych pracowników.

W świetle uświadomionej konieczności podejmowania działań aktywizujących osoby w wieku 50+, chociażby związanej z wprowadzaną obecnie w Polsce reformą emerytalną, stanowiącą odpowiedź na zmiany demograficzne i wydłużenie okresu życia – pojawia się konieczność wprowadzenia przez Państwo narzędzi wspomagających (również finansowo - przez zaangażowanie środków publicznych) zatrudnianie osób w wieku 50+.

W dalszej części opracowania przedstawiono propozycje stworzenia i usankcjonowania narzędzi, które stanowiłyby skuteczną zachętę dla pracodawców – zatrudniania osób w wieku 50+.

### ***Postulat powołania instytucji wspomagającej aktywizację osób w wieku 50+***

Działania podejmowane w ramach zadań objętych programem „Solidarność Pokoleń”, obejmujące m.in. ulgi finansowe dla pracodawców zatrudniających osoby w wieku 50+ (dofinansowanie składek na FP i FGŚP; skrócenie okresu ponoszenia kosztów wynagrodzenia pracownika na zwolnieniu chorobowym), korzyści, jak m.in. płatny urlop szkoleniowy dla pracowników podnoszących kwalifikacje zawodowe, stworzenie szerszej możliwości dostępu do usług i instrumentów rynku pracy służących podnoszeniu kwalifikacji, w tym, dostępu do szkoleń – wydają się nadal niewystarczające, aby skutecznie zachęcić pracodawców do zatrudniania osób powyżej 50 roku życia. Teza ta jest pochodną wyniku badań poziomu zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata przeprowadzonych w trakcie realizacji programu „Solidarność pokoleń” tzn. od III kw. 2008 r. do III kw. 2011 r. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata wzrósł z 32,0% do 37,7%.<sup>58</sup> Pomimo wzrostu tego wskaźnika, nadal liczba osób zatrudnionych w grupie wiekowej 55-64 lata jest dużo niższa od liczby zakładanej w Strategii Lizbońskiej (50 % - do 2010 roku).

Wśród wielu postulowanych rozwiązań prawnych mających na celu zwiększenie aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ możemy wyróżnić:

- podniesienie wieku emerytalnego (o czym szerzej będzie mowa w rozdziale 2.3.);
- zaostrzenie przepisów zabraniających dyskryminacji pracowników ze względu na wiek;
- skrócenie okresu ochronnego pracowników z 4 do 2 lat, które miałyby stanowić dodatkową motywację do zatrudniania osób w wieku przedemerytalnym, związaną ze skróceniem okresu związania obowiązkiem zatrudniania takiego pracownika.

---

<sup>58</sup> Dane opublikowane w uzasadnieniu projektu ustawy z dnia 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw – dostępnego na stronach internetowych Sejmu (<http://www.sejm.gov.pl>) i Senatu (<http://www.senat.gov.pl>)

Niektóre z wyżej wymienionych propozycji budzą kontrowersje. Na przykład postulat skrócenia okresu ochronnego do 2 lat spotyka się również z krytyką, m.in. prof. Michała Seweryńskiego, który podczas Konferencji odbywającej się w Senacie w dniu 24 kwietnia 2012 r., zatytułowanej „Rekodyfikacja polskiego prawa pracy”, podkreślał, że żadne badania i doświadczenia nie potwierdziły tezy wysuwanej przez pracodawców, zgodnie z którą przepisy ułatwiające zwolnienie zachęcają pracodawców do zatrudniania<sup>59</sup> (szerzej na temat skrócenia okresu ochronnego w rozdziale 2.1.4.).

Poza wymienionymi powyżej propozycjami - pojawia się również kontrowersyjny postulat stworzenia instytucji prawnych, które wprowadzałyby ustawowy obowiązek finansowego wspierania przez pracodawców działania na rzecz zatrudniania osób w wieku 50+. Obowiązek ten realizowany byłby poprzez wprowadzanie obligatoryjnych wpłat na rzecz tych instytucji przez pracodawców, którzy nie zatrudnialiby określonej ustawowo minimalnej liczby osób w wieku 50+. W uproszczeniu - instytucje te wprowadzałyby powinność osiągnięcia, przez odpowiednią kategorię pracodawców, odpowiedniego wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 50+, w zamian za wymierne korzyści związane np. z dofinansowaniem wynagrodzenia tych osób czy refundacji części składek ZUS za te osoby.

Wprowadzenie znacznych ulg finansowych związanych z zatrudnianiem osób w wieku 50+, przy jednoczesnym obciążeniu pracodawców nieosiągających określonego wskaźnika zatrudnienia takich osób - obowiązkowymi wpłatami na rzecz instytucji, doprowadziłoby do sytuacji, w której zatrudnienie osoby w wieku powyżej 50 roku życia stałoby się dla pracodawcy bardziej korzystne ekonomicznie niż obecnie.

Przykładem takiego rozwiązania, które per analogiam, można by zastosować w polityce zatrudniania osób powyżej 50 roku życia jest Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) - organ administracji państwowej powstały na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.<sup>60</sup> Podstawową misją Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych jest wspieranie rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz aktywizacji osób niepełnosprawnych jako formy wyrównywania szans osób niepełnosprawnych w społeczeństwie, szczególnie z uwzględnieniem środków i instrumentów wspierania aktywności zawodowej tych osób i ich pozycji na rynku pracy.

---

<sup>59</sup> Źródło: gazeta prawna.pl – publikacja z dnia 25 kwietnia 2012 roku

<sup>60</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U.2008.14.92 j. t. )

Realizacja zadań, o których mowa powyżej, sprowadza się do wprowadzenia po stronie pracodawców niezatrudniających odpowiedniego wskaźnika osób niepełnosprawnych, obowiązkowych wpłat na PFRON przy równoczesnym wprowadzeniu przywilejów (takich jak dofinansowanie wynagrodzeń, refundacja składek ZUS) dla pracodawców zatrudniających takie osoby.

Obowiązek wpłat na PFRON powstaje, gdy przeciętne zatrudnienie ogółem pracowników w danym miesiącu, osiągnie liczbę co najmniej 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy (etaty). Zatrudnienie ogółem oznacza zatrudnienie na podstawie przepisów prawa pracy, a więc do zatrudnienia ogółem nie wlicza się osób, z którymi zawarto umowy cywilnoprawne (o dzieło, zlecenia).<sup>61</sup>

Nie mają natomiast obowiązku dokonywać wpłat na PFRON:

- pracodawcy, u których wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi, co najmniej 6 proc.;
- pracodawcy prowadzący zakłady pracy będące w likwidacji albo co do których ogłoszono upadłość.

Dofinansowanie **wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych przysługuje natomiast:**

1. pracodawcy prowadzącemu zakład pracy chronionej,
2. pracodawcy zatrudniającemu co najmniej 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy i osiągającemu wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wysokości co najmniej 6%,
3. pracodawcy zatrudniającemu w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy do 25 pracowników.

Dofinansowanie wynagrodzeń przysługuje na określoną przepisami grupę osób niepełnosprawnych, obejmującą:

1. osoby niepełnosprawne z tytułu zatrudnienia (u jednego z wyżej wymienionych pracodawców), ujęte w ewidencji zatrudnionych osób niepełnosprawnych, którą prowadzi Fundusz, wykorzystując numery PESEL i NIP oraz informacje przekazywane drogą elektroniczną do Funduszu,
2. osoby niepełnosprawne, które nie mają ustalonego prawa do emerytury.

Przywilejem związanym z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych jest również refundacja składki na ZUS dla właściciela firmy w określonej przepisami wysokości oraz

---

<sup>61</sup> Marek Pawlik artykuł PP.1999.2.1 – „Ulga za zatrudnianie osób niepełnosprawnych. Teza nr 2”, lex.pl

dofinansowanie składek ZUS dla tych osób, które same podejmują działalność gospodarczą oraz składek KRUS dla niepełnosprawnych rolników i ich domowników.

W przypadku osób w wieku 50+, podobnie jak osób niepełnosprawnych, mamy do czynienia bez wątpienia, jak wykazały przywołane wcześniej dane statystyczne, z nadmiernym wykluczeniem z rynku pracy i wysokim poziomem bierności zawodowej. Przyczyną wykluczenia osób w wieku 50+ z rynku pracy zazwyczaj nie jest niepełnosprawność lub choroba, a przyjęty stereotyp starości i związane z nim przekonanie o ograniczonej przydatności zawodowej.

Osoby w wieku 50+, bez zatrudnienia, pozostają poza rynkiem pracy, utrzymując się z dochodów pochodzących z systemu zabezpieczenia społecznego, np. z wcześniejszych emerytur, rent, zasiłków i świadczeń przedemerytalnych lub świadczeń z pomocy społecznej. Powyższa sytuacja powoduje nadmierne obciążenie finansowe Państwa a co za tym idzie – obywateli. Dlatego też niewątpliwie kluczową kwestią jest wspomnienie działań zmierzających do aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+.

Jak już wyżej wspomniano, propozycja stworzenia instytucji, która na wzór PFRON, wprowadzałyby powinność wspierania finansowego przez określoną grupę pracodawców jest bardzo kontrowersyjna. Kryteria musiałyby się odnosić do liczby zatrudnionych pracowników i działań podejmowanych na rzecz zatrudniania osób w wieku 50+ lub ich braku. Przede wszystkim, bowiem godzi w jedną z naczelnych zasad prawa pracy - zasadę swobody nawiązywania stosunku pracy. Z zasady tej wynika, że pracownik nie może być zobowiązany do pozostawania w zatrudnieniu wbrew swej woli, a pracodawca nie może być zmuszany do zatrudniania pracownika. Ponadto, podnoszone są zarzuty (analogiczne do zarzutów jakie podnoszone są wobec PFRON) przerzucenia ciężaru realizacji zadań związanych z szeroko pojętą aktywizacją osób w wieku 50+ i realizacją polityki wzrostu zatrudniania tej grupy pracowników - z Państwa na pracodawców. Równocześnie może też dodatkowo pojawić się obawa, iż obciążenie pracodawców kolejnym (obok obowiązku wspierania zatrudniania osób niepełnosprawnych) obowiązkiem w postaci wspierania procesu aktywizacji zatrudniania osób w wieku 50+ będzie stymulowało kolejne grupy społeczne do domagania się analogicznych przywilejów (np. pracowników w wieku do lat 30-tu).

### ***Postulat ograniczenia tzw. „umów śmieciowych”***

„Umowami śmieciowymi” potocznie nazywane są umowy cywilnoprawne – umowa zlecenie, umowa o dzieło - zawierane przez pracodawców z pracownikami. Obecnie jednym z istotnych tematów społecznych jest dyskusja nad kwestią konieczności wprowadzenia



regulacji ograniczających możliwości zawierania przez strony umów śmieciowych oraz zagwarantowanie w ich miejsce – stabilnego zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę. Propozycje te są efektem często obserwowanej praktyki pracodawców polegającej na zastępowaniu umów o pracę kontraktami cywilnymi w celu ograniczania kosztów zatrudnienia pracownika. Należy bowiem przypomnieć, iż umowy takie pozwalają na nieuiszczanie lub zminimalizowanie opłat związanych ze składkami społecznymi i zdrowotnymi. Umowy śmieciowe nie zapewniają także ubezpieczenia chorobowego, macierzyńskiego czy rehabilitacyjnego, a dodatkowo nie obowiązują w nich przepisy dotyczące wynagrodzeń minimalnych, nadgodzin, okresów wypowiedzenia oraz urlopów.

Rozpatrując konieczność wprowadzenia zmian legislacyjnych, które przyczyniłyby się do aktywizacji zatrudnienia osób 50+, należy w pierwszej kolejności dokonać analizy obecnie obowiązujących przepisów w tym zakresie. Przede wszystkim należy wskazać na następujące kwestie:

- stosownie do przepisu art. 22 § 1<sup>1</sup> ustawy z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks pracy (Dz. U. 1998 Nr 21, poz. 94 ze zm.), zwanej dalej k.p., zatrudnienie w warunkach określonych w art. 22 § 1 k.p., wg którego przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca - do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem, jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy;

- nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną - przy zachowaniu warunków wykonywania pracy określonych w § 1, co wynika z przepisu art. 22 § 1<sup>2</sup> k.p.

Powyższe regulacje oznaczają zakaz zastępowania umów o pracę umowami cywilnoprawnymi, przy zachowaniu warunków świadczenia pracy charakterystycznych dla stosunku pracy. Uzasadnieniem dla wprowadzenia powyższych regulacji – jak czytamy w projekcie ustawy nowelizującej z dnia 26 lipca 2002 roku<sup>62</sup> - jest ograniczenie zjawiska tzw. samozatrudnienia. Samozatrudnienie rozumiane jest natomiast jako podjęcie przez osobę fizyczną działalności gospodarczej i wykonywanie na podstawie umowy cywilnoprawnej na rzecz pracodawcy czynności w charakterze przedsiębiorcy, a nie pracownika.<sup>63</sup> Co należy podkreślić – zgodny zamiar stron, które zawarły świadomie umowę cywilnoprawną w miejsce

---

<sup>62</sup> Ustawa z dnia 26 lipca 2002 roku o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 135, poz. 1146 ze zm.)

<sup>63</sup> K. Jaśkowski – komentarz do art. 22 Kodeksu pracy, lex.pl

umowy o pracę – nie decyduje o dojściu do skutku umowy zlecenia, gdy miała ona na celu obejście przepisów kodeksu pracy. Umowa taka, jest nieważna z mocy art. 300 k.p. w zw. z art. 58 § 1 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny (Dz. U. 1964 Nr 16, poz. 93 z późn. zm.), zwanej dalej k.c. Postanowienia umowy mniej korzystne od gwarantowanych przez kodeks pracy, zastępowane są z mocy art. 18 § 2 k.p., odpowiednimi przepisami prawa pracy.

Co bardzo istotne - charakter umowy ustala się bowiem na podstawie treści oświadczeń woli stron, dokonując ich wykładni zgodnie z art. 65 k.c. Stosownie do art. 65 k.c. - oświadczenie woli należy tłumaczyć tak, jak tego wymagają ze względu na okoliczności, w których zostało złożone, zasady współżycia społecznego oraz ustalone zwyczaje, a w umowach należy raczej badać, jaki był zgodny zamiar stron i cel umowy, aniżeli opierać się na jej dosłownym brzmieniu. Badając treść umowy należy uwzględnić wszystkie jej cechy – obejmujące wspólnie uzgodnione elementy faktyczne i prawne kształtujące przedmiotowo istotne składniki treści umowy (*essentialia negotii*), które kreuja charakter prawny nawiązanego i realizowanego stosunku prawnego. W tym kontekście badanie oświadczeń woli stron stosunku prawnego powinno zmierzać do ustalenia ich rzeczywistej treści, co wymaga wykładni na tle reguł normatywno-interpretacyjnych zawartych w treści art. 65 k.c w związku z art. 300 k.p - pod kątem ewentualnego wystąpienia warunków określonych w art. 22 § 1 i 22 § 1<sup>1</sup> k.p. Przy wykładni zgodnych oświadczeń woli stron stosunku prawnego nie można pomijać stanowisk stron, które złożyły takie oświadczenia woli, a dokonywana wykładnia powinna uwzględniać interesy obu stron w zakresie uzgodnionej lub wyinterpretowanej treści zawartego kontraktu. Dlatego oświadczenie woli należy tłumaczyć przy uwzględnieniu znanych stronom okoliczności, w których zostało złożone, a w konsekwencji należy badać, jaki był zgodny zamiar stron i cel umowy, realizowanej z odniesieniem do interesów obu kontrahentów. W tym zakresie utrwalone w judykaturze oraz w praktyce stanowisko, iż o zakwalifikowaniu umowy o świadczenie usług jako umowy o pracę nie decyduje ani nazwa umowy, określająca ją jako umowę cywilnoprawną, ani też wskazujące na cywilnoprawny charakter formalne postanowienia umowy, ale sposób wykonywania, a w szczególności realizowanie przez strony - nawet wbrew postanowieniom umowy - cech charakterystycznych dla stosunku pracy, które odróżniają zawartą i realizowaną umowę od innych cywilnoprawnych umów o świadczenie usług nie może być pojmowane jako abstrakcyjna reguła interpretacyjna, która przesądza o pracowniczym charakterze prawnym realizowanego stosunku prawnego w oderwaniu od wiążących reguł wykładni oświadczeń woli, zawartych w art. 65 k.c.

w związku z art. 300 k.p. Te reguły interpretacyjne powinny być stosowane również do aktualnie obowiązujących dyspozycji art. 22 § 1 i 1<sup>1</sup> k.p., które stanowią, że zatrudnienie za wynagrodzeniem przy pracy określonego rodzaju na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których trudno wykazać działania stron sprzeczne z postanowieniami zawieranych umów cywilnoprawnych – por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 lutego 1998 r. w sprawie I PKN 532/97.<sup>64</sup>

Przytoczone powyżej regulacje – w aspekcie nakreślonego problemu zastępowania przez Pracodawców umów o pracę umowami cywilnoprawnymi, które *de facto* w przeważającej większości niczym nie różnią się od stosunku pracy, bowiem cechują się wykonywaniem pracy przez pracownika w podporządkowaniu służbowym pracodawcy, w ściśle określonym przedziale czasu, i w określonym miejscu oraz za wynagrodzeniem) w celu uniknięcia konieczności ponoszenia kosztów pracowniczych stosunków pracy – istotne są w tym sensie, że stanowią podstawę do zakwestionowania przez pracownika umowy cywilnoprawnej, która odpowiada treści umowy o pracę - w drodze powództwa o ustalenie stosunku pracy. Regulacja ta wymaga jednak każdorazowo występowania na drogę sądową, co z kolei jest czasochłonne oraz niepewne jeżeli chodzi o wynik procesu.

W związku z powyższym należałoby rozważyć dokonanie zmian legislacyjnych, które systemowo gwarantowałyby zapewnienie, szczególnie pracownikom w grupie wiekowej 50+ instrumentów prawnych, które sprzyjałyby zatrudnianiu tej grupy pracowników na podstawie umowy o pracę oraz jednocześnie zniechęcały pracodawców do nadużywania umów śmieciowych. Jedną z propozycji, zgłaszaną m.in. ze strony piosła Platformy Obywatelskiej (P.O.) Sławomira Piechoty przewodniczącego sejmowej komisji polityki społecznej i rodziny, także dyskutowaną w sejmowej podkomisji stałej ds. rynku pracy, jest zmiana ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych poprzez objęcie obowiązkiem ubezpieczenia emerytalnego, zdrowotnego i rentowego wszystkich osób świadczących pracę na podstawie umowy o dzieło, a niepodlegających obowiązkowo ubezpieczeniu emerytalnemu lub rentowemu z innego tytułu przy jednoczesnym dofinansowaniu składek odprowadzanych przez pracodawcę za pracowników w wieku 50+, o czym szerzej mowa poniżej.<sup>65</sup>

W tym aspekcie można by również rozważyć możliwość wprowadzenia mechanizmów przedłużających, z mocy ustawy, czas trwania umowy terminowej. Mechanizmy te przewidziane byłyby dla pracowników, których umowa na czas określony

---

<sup>64</sup> Publikacja OSNP 1999/3/81, M. Prawn. 2000/1/34

<sup>65</sup> „Umowy o dzieło trafią do ZUS”, Gazeta Prawna 30 czerwca 2011

wygasałaby (z upływem terminu na jaki została zawarta) - w okresie ochronnym pracownika (w okresie 4 lat przed nabyciem uprawnień emerytalnych przez pracownika). Mechanizm ten polegałby na przedłużeniu czasu trwania umowy z mocy ustawy – do czasu osiągnięcia uprawnień emerytalnych - na zasadach analogicznych do przyjętych dla kobiet w ciąży, których terminowa umowa o pracę wygasa w trakcie trwania ciąży. Taka umowa – stosownie do przepisu art.177 § 3 k.p. - ulega przedłużeniu do dnia porodu z mocy samego prawa.

Powołany postulat jest kontrowersyjny przede wszystkim z uwagi na długi, bo 4 letni okres ochronny w trakcie, którego z mocy prawa Pracodawca zmuszony byłby do zatrudniania Pracownika. Z drugiej jednak strony, wprowadzenie takich regulacji znacznie ustabilizowałoby sytuację zawodową pracowników w wieku przedemerytalnym.

### *Ulgi dla pracodawców w składkach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych opłacanych za pracowników w wieku 50+*

Jak już wspomniano na początku niniejszego opracowania, w ramach realizacji programu „Solidarność pokoleń” wprowadzono przywileje dla pracodawców obejmujące:

1. zwolnienie pracodawców z obowiązku opłacania składek na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (dalej FGŚP) oraz Fundusz Pracy (dalej FP) za pracowników w wieku okołoemerytalnym (czyli osób, które osiągnęły wiek wynoszący co najmniej **55 lat dla kobiet** i co najmniej **60 lat dla mężczyzn**) oraz okresowo (przez okres do 12 miesięcy począwszy od pierwszego miesiąca po zawarciu umowy o pracę) zwolniono z opłacania wyżej wymienionych składek pracodawcę zatrudniającego osobę w wieku 50+, która przed podjęciem pracy była zarejestrowana jako bezrobotna;
2. dofinansowanie z ZUS do świadczenia chorobowego pracownika po 50 roku życia (pracodawca płaci tutaj jedynie za pierwsze 14 dni, zamiast 33 dni, niezdolności do wykonywania pracy w roku a reszta opłacana jest przez ZUS) przyczyniając się do obniżenia kosztów pracy związanych z finansowaniem choroby pracowników<sup>66</sup>;
3. zwiększenie wymiaru zasiłków chorobowych przysługujących pracownikom powyżej 50 roku życia z 70% do 80% w okresie od 15 do 33 dnia niezdolności do pracy w roku kalendarzowym<sup>67</sup>;

---

<sup>66</sup> Art. 92 § 1 pkt 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U.1998.21.94 j.t.)

<sup>67</sup> Art. 1 pkt 2 ustawy z dnia 22 października 2010 roku o zmianie ustawy o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (Dz. U. z 2010 r. Nr 225, poz. 1463)

4. zwiększenie wymiaru zasiłków chorobowych przysługujących pracownikom powyżej 50 roku życia z 70% do 80% w okresie od 15 do 33 dnia niezdolności do pracy w roku kalendarzowym;
5. dofinansowanie z tzw. funduszu szkoleniowego do kursów i szkoleń zawodowych dla pracowników 50+, organizowanych przez pracodawcę, w wysokości nawet do 80% kosztów szkoleń.

Instytucja funduszu szkoleniowego uregulowana jest w art. 67 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Stosownie do powołanego przepisu - pracodawcy, w ramach posiadanych środków, mogą tworzyć zakładowy fundusz szkoleniowy. Fundusz ten finansuje lub współfinansuje koszty kształcenia oraz doskonalenia zawodowego pracowników i pracodawców. Fundusz szkoleniowy tworzą: wpłaty pracodawców zgodnie z postanowieniami układu zbiorowego pracy lub regulaminu funduszu szkoleniowego, w wysokości nie niższej niż 0,25% funduszu płac oraz inne wpływy. Wydatkowanie środków funduszu szkoleniowego następuje na podstawie planu szkoleń uzgadnianego przez pracodawcę z zakładową organizacją związkową. Pracodawca, u którego nie działa zakładowa organizacja związkowa uzgadnia plan szkoleń z pracownikiem wybranym przez załogę do reprezentowania jej interesów lub w przypadku niezgodnienia planu szkoleń w ustalonym przez strony terminie, nie dłuższym niż 30 dni, plan szkoleń jest realizowany zgodnie z propozycjami pracodawcy.

Obecnie, na forum komisji sejmowych, postuluje się wprowadzenie dodatkowych ulg dla pracodawców, związanych z dofinansowaniem składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne pracowników w wieku 50+. Postulowana reforma obejmuje jednocześnie objęcie obowiązkiem ubezpieczenia emerytalnego, zdrowotnego i rentowego wszystkich osób świadczących pracę na podstawie umowy o dzieło.

W obecnie obowiązującym stanie prawnym - na podstawie art. 6 ust. 1 pkt 4 oraz art. 7 ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 205, poz. 1585 ze zm.) (zwanej dalej s.u.s.) - osoba, która wykonuje pracę w oparciu o umowę o dzieło nie podlega obowiązkowo ani dobrowolnie ubezpieczeniom społecznym (emerytalnemu, rentowym, chorobowemu, wypadkowemu) oraz ubezpieczeniu zdrowotnemu. Zawarcie takiej umowy z osobą, która nie ma innego tytułu do ubezpieczeń, nie nakłada zatem na zamawiającego obowiązku naliczania składek na ubezpieczenia społeczne.

Inna sytuacja prawna dotyczy umowy o dzieło zawartej z własnym pracownikiem. Zgodnie z art. 8 ust. 2a s.u.s. za pracownika uważa się także osobę wykonującą pracę na podstawie umowy agencyjnej, umowy zlecenia lub innej umowy o świadczenie usług, do

której zgodnie z Kodeksem cywilnym stosuje się przepisy dotyczące zlecenia, albo umowy o dzieło, jeżeli umowę taką zawarła z pracodawcą, z którym pozostaje w stosunku pracy, lub jeżeli w ramach takiej umowy wykonuje pracę na rzecz pracodawcy, z którym pozostaje w stosunku pracy. Jeżeli pracodawca zatrudni własnego pracownika dodatkowo na umowę o dzieło, wówczas w świetle art.18 ust.1a s.u.s. w podstawie wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe musi uwzględnić przychód „(...) również przychód z tytułu (...) umowy o dzieło”. Umowa o dzieło – zawarta z emerytem lub rencistą nie stanowi tytułu do ubezpieczeń społecznych.

W przypadku umowy zlecenia - gdy umowa zlecenie stanowi jedyne źródło dochodów – zleceniobiorca podlega obowiązkowo ubezpieczeniu emerytalnemu, rentowemu, zdrowotnemu oraz wypadkowemu. Osoby wykonujące pracę na podstawie umów zlecenia zawartych z własnymi pracodawcami albo na ich rzecz - podlegają obowiązkowo wszystkim ubezpieczeniom społecznym i ubezpieczeniu zdrowotnemu, natomiast osoby wykonujące pracę na podstawie umów zlecenia zawartych z innymi pracodawcami – mają obowiązek opłacać jedynie składkę zdrowotną.

Objęcie obowiązkowymi ubezpieczeniami społecznymi oraz zdrowotnymi osób wykonujących pracę na podstawie umowy o dzieło, przy jednoczesnym wprowadzeniu ulg dla pracodawców zatrudniających osoby w wieku 50+, stworzyłoby realną szansę ograniczenia stosowania przez pracodawców umów śmieciowych, bowiem skutki ekonomiczne stosowania takich umów dla pracodawcy byłyby znacznie mniej korzystne niż dotychczas.

Zmiany w polityce zatrudnienia obejmujące ograniczenie stosowania umów śmieciowych, stanowią sprawę o kluczowym znaczeniu dla osób w wieku przedemerytalnym. Przede wszystkim bowiem osoby w grupie wiekowej 50+ wymagają zapewnienia stabilnego zatrudnienia, umożliwiającego pozostawanie w zatrudnieniu do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego - które gwarantuje umowa o pracę.

Co dodatkowo należy podkreślić – kluczowe znaczenie ma również rodzaj zawartej z osobą w wieku 50+ umowy o pracę. Niewątpliwie bowiem najkorzystniejszym rodzajem umowy – jest umowa bezterminowa (umowa zawarta na czas nieokreślony), która daje większe bezpieczeństwo i szansę na zatrudnienie do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego a nawet dłużej. Rozróżnienie to wynika przede wszystkim ze sposobu rozwiązania takiej umowy. Jednostronne rozwiązanie umowy o pracę przez pracodawcę – w przypadku umowy o pracę na czas nieokreślony wymaga bowiem uzasadnienia, które następnie poddawane jest kontroli sądowej. Stosownie do przepisu art. 45§ 1k.p. w razie ustalenia, że wypowiedzenie

umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony jest nieuzasadnione lub narusza przepisy o wypowiedzaniu umów o pracę, sąd pracy - stosownie do żądania pracownika - orzeka o bezskuteczności wypowiedzenia, a jeżeli umowa uległa już rozwiązaniu - o przywróceniu pracownika do pracy na poprzednich warunkach albo o odszkodowaniu. Skutek taki nie został natomiast przewidziany dla umów terminowych.

Konkludując, należy wskazać, że w procesie podejmowanych działań w celu aktywizacji osób w wieku 50+, niezmiernie ważną rolę odgrywa zapewnienie stabilnego zatrudnienia pracownikom w tej grupie wiekowej, które w największym zakresie gwarantują bezterminowe umowy o pracę. Dlatego też należy stworzyć takie warunki dla pracodawcy, które sprzyjałyby zatrudnianiu pracowników 50+ na podstawie stabilnych, bezterminowych umów, w miejsce umów śmieciowych. W praktyce jednak odejście od szerokiego zakresu stosowania umów śmieciowych może się wiązać ze zmniejszeniem liczby miejsc pracy w przedsiębiorstwach i zwiększeniem obaw pracodawców dotyczących zatrudniania osób w wieku 50+. W efekcie można się spodziewać efektu „bumerangowego” – działanie mające na celu poprawę warunków zatrudnienia starszych pracowników może doprowadzić do obniżenia poziomu aktywności zawodowej tej grupy.

### *Skrócenie okresu ochronnego*

Przepis art. 39 k.p. stanowi o zakazie wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Szczególna ochrona stosunku pracy w okresie poprzedzającym nabycie uprawnień emerytalnych została wydłużona z 2 do 4 lat przepisami ustawy z dnia 30 kwietnia 2004 r. o świadczeniach przedemerytalnych. Dłuższy okres ochronny obowiązuje od dnia 1 czerwca 2004 r. Ustawowy zakaz wypowiedzania umów w odniesieniu do tej grupy pracowników jest najdalej idącym środkiem prawnym gwarantującym ochronę trwałości stosunku pracy. Stabilizuje stosunek pracy, uwzględniając sytuację osobistą pracownika. Bezwzględny zakaz wypowiedzania umów, w stosunku do osób objętych dyspozycją art. 39 k.p., odnosi się do wszystkich rodzajów umów, które mogą być wypowiedziane. Pracownik spełniający przesłanki z art. 39 k.p. nie podlega ochronie w sytuacji, gdy umowy o pracę rozwiązują się wraz z nadejściem terminu, na jaki zostały zawarte, np. umowa na okres próbny (art. 30 § 2 k.p.), umowa na czas określony (art. 30 § 1 pkt 4 k.p.). Art. 39 k.p. nie ma zastosowania do osób zatrudnionych na podstawie powołania. Uprawnienia tych pracowników, przysługujące

w związku z odwołaniem z zajmowanego stanowiska, zostały bowiem szczegółowo uregulowane w art. 72 § 2 i § 3 k.p.<sup>68</sup>

Postulat skrócenia okresu ochronnego przypadającego przed nabyciem uprawnień emerytalnych, w czasie którego obowiązuje zakaz wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę, jest zgłaszany przez różne środowiska, głównie zraszające pracodawców, które wskazują, iż obecnie obowiązujący 4 – letni okres ochronny stanowi istotną przeszkodę dla zatrudniania pracowników, których wiek jest bliski wejścia w okres ochronny. Pracodawcy obawiają się ryzyka związanego z zatrudnieniem pracownika, którego później nie będzie można zwolnić, jeżeli nie spełni oczekiwań. Ponadto, obecnie pracodawcy - ze względu na długość czasu ochrony, w którym pracownika w wieku przedemerytalnym faktycznie nie można zwolnić - często eliminują z pracy osoby, które wkrótce mają wejść w wiek ochronny.

Z drugiej jednak strony – w ślad za przytaczanym wcześniej poglądem prof. Michała Seweryńskiego - skrócenie okresu ochronnego do 2 lat spotyka się również z krytyką. Przeciwnicy postulatu skrócenia okresu ochronnego podnoszą, iż żadne badania i doświadczenia nie potwierdziły tezy wysuwanej przez pracodawców, zgodnie z którą przepisy ułatwiające zwolnienie zachęcają pracodawców do zatrudniania. Należy jednak podkreślić, iż pogląd ten jest mniejszościowy. Zdecydowana większość ekspertów, m.in. Wiktor Wojciechowski (Forum Obywatelskiego Rozwoju), Zbigniew Polkowski (Konfederacja Pracodawców Polskich), Gertruda Uścińska (Instytut Pracy i Spraw Socjalnych) opowiadają się za skróceniem okresu ochronnego twierdząc, iż nadmierna ochrona osób starszych wydłużona do 4 lat zamiast pomagać – szkodzi.<sup>69</sup>

W zamian za skrócenie okresu ochronnego proponuje się, by pracownicy w starszym wieku mieli prawo do dodatkowej opieki zdrowotnej finansowanej przez pracodawcę.

### **3.1.2. Regulacje wspomagające utrzymanie zatrudnienia przez pracodawców**

Zjawiskiem utrudniającym utrzymanie zatrudnienia przez pracodawców osób w wieku 50+ jest wysoki wskaźnik bezrobocia osób młodych. Badania przeprowadzone w I kwartale 2012 roku przez Międzynarodową Organizację Pracy (ILO) wskazują, iż wskaźnik bezrobocia w Unii Europejskiej wśród osób młodych wynosi 22,6 proc. W Hiszpanii i Grecji przekracza nawet 50 proc. Jednak, jak wskazują eksperci ILO, coraz więcej młodych ludzi jest tak zniechęconych poszukiwaniem pracy, że nie rejestruje się już w urzędach pracy i przestaje być oficjalnie zaliczanych do kategorii bezrobotnych. Jednym z przykładów jest Irlandia,

<sup>68</sup> A. Wypych – Żywicka, komentarz do art. 39 Kodeksu pracy, Lex, WoltersKluwer

<sup>69</sup> [http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/102940,firmy\\_beda\\_zwalniac\\_starszych\\_pracownikow.html](http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/102940,firmy_beda_zwalniac_starszych_pracownikow.html)



gdzie wskaźnik aktywności zawodowej wśród ludzi młodych wynosi zaledwie 47 proc. Z kolei rzeczywisty wskaźnik bezrobocia w Austrii jest, zdaniem ILO, dwukrotnie większy niż podają władze. Łącznie w Unii, USA, Japonii i kilku innych najbogatszych państwach świata już 75 milionów młodych osób pozostaje bez pracy. Stanowią oni 18 % wszystkich potencjalnych pracowników w tej grupie wiekowej.<sup>70</sup> Ponadto należy podkreślić, że w Polsce co dziewiąty bezrobotny, to osoba z wyższym wykształceniem.<sup>71</sup>

Tak wysoka skala bezrobocia osób młodych, w dużej części z wyższym wykształceniem, stanowi dla osób w wieku przedemerytalnym niejednokrotnie z gorszym wykształceniem, oraz nie posiadających wiedzy i umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi, stanowi realną, niebezpieczną konkurencję. Dlatego też niezbędne jest podjęcie działań zmierzających do wspomaganie utrzymania zatrudnienia przez te osoby i do stworzenia sytuacji w której osoby w wieku 50+ będą miały równe szanse na zatrudnienie co osoby młode. Działania te powinny koncentrować się na uzupełnieniu kwalifikacji osób starszych poprzez ich doksztalcenie, ale również na podjęciu kampanii edukacyjnej uświadamiającej pracodawcom istnienie zakazu dyskryminacji pracowników ze względu na wiek oraz konsekwencje prawne nieprzestrzegania tego zakazu. W szczególności należy propagować wiedzę o niedopuszczalności jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu, bezpośredniej lub pośredniej, ze względu na wiek. Ponadto należy informować pracowników, wobec których pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, iż mają oni prawo do odszkodowania. Jak bowiem pokazują badania – pracownikami, którzy są najczęstszymi ofiarami dyskryminacji i mobbingu w pracy – są osoby w wieku 50+.<sup>72</sup>

Należy tu zwrócić uwagę, że przedtem sporny w judykaturze problem dopuszczalności wypowiedzenia umów o pracę ze względu na osiągnięty wiek emerytalny, został obecnie rozwiązany i utrwalony, przez przyjęcie w orzecznictwie za niedopuszczalne wypowiedzenie umów o pracę ze względu na wiek. Zgodnie ze stanowiskiem Składu Siedmiu Sędziów Sądu Najwyższego zawartym w Uchwale z dnia 21 stycznia 2009 r. , w sprawie o sygn. akt: II PZP 13/08<sup>73</sup>, osiągnięcie wieku emerytalnego i nabycie prawa do emerytury nie może stanowić wyłącznej przyczyny wypowiedzenia umowy o pracę przez pracodawcę (art. 45 § 1 k.p.). W uzasadnieniu Sąd wskazał, iż wypowiedzenie umowy o pracę ze względu na

<sup>70</sup> „Nowe pokolenie młodych bezrobotnych radykalizuje Europę” – publikacja z 23 maja 2012 roku – gazetaprawna.pl

<sup>71</sup> Padł rekord bezrobocia osób z wyższym wykształceniem - publikacja z 30 kwietnia 2012 roku – gazetaprawna.pl

<sup>72</sup> <http://www.mmkrakow.pl/345752/2010/9/29/psychoterror-czyli-mobbing-w-pracy?category=magazyn>

<sup>73</sup> <http://prawo.money.pl/orzecznictwo/sad->

najwyzszy/uchwala;sedmiu;sedziow;sn;izba;pracy;ubezpieczen;spolecznych;i;spraw;publicznych,ia,ii,pzp,13,08,8726,orzeczenie.html

nabycie przez pracownika uprawnień emerytalnych (osiągnięcie wieku emerytalnego) stanowi dyskryminację ze względu na wiek.

### *Dokształcanie pracowników w wieku 50+*

Powszechny i równy dostęp do wykształcenia obowiązane są zapewnić obywatelom Rzeczypospolitej Polskiej - zgodnie z art. 70 ust. 4 Konstytucji RP - władze publiczne. Zgodnie z powołanym przepisem: „Władze publiczne zapewniają obywatelom powszechny i równy dostęp do wykształcenia. W tym celu tworzą i wspierają systemy indywidualnej pomocy finansowej i organizacyjnej dla uczniów i studentów. Warunki udzielania pomocy określa ustawa.” Zagadnienie podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników reguluje także, ratyfikowany przez Polskę art. 10 Europejskiej Karty Społecznej oraz Konwencja MOP nr 140 dotycząca płatnego urlopu szkoleniowego (Dz. U. z 1979 r. nr 16, poz. 100, zał.). Przepisy te zobowiązują państwo do popierania szkolenia pracowników poprzez przyznawanie im rozmaitych ułatwień, w szczególności finansowych oraz płatnych zwolnień od pracy.<sup>74</sup> Co należy podkreślić, prawo równego dostępu do wykształcenia nie znajduje w polskim prawie ograniczeń. Prawo to Konstytucja poręcza każdemu, a więc i osobom dorosłym, jeśli chcą zdobywać wiedzę czy podnosić swe kwalifikacje.<sup>75</sup> Potwierdzeniem powyższej tezy jest wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Bydgoszczy z dnia 8 września 2010 r., w sprawie II SA/Bd 418/10, w którym Sąd wskazał, iż: „Z treści przepisu art. 70 ust. 1 Konstytucji RP, w sposób jasny i niebudzący wątpliwości wynika, że prawo do nauki jest prawem każdego obywatela niezależnie od jakichkolwiek jego cech, w tym stanu zdrowia. W konsekwencji Konstytucja RP dopuszcza możliwość kształcenia się osób chorych, pozostawiając decyzję co do wpływu trudów nauki na ich kondycję zdrowotną im samym.”<sup>76</sup> W celu powszechnej realizacji tego prawa Konstytucja utrzymuje zasadę bezpłatności nauki w szkołach publicznych.

Obok konstytucyjnie gwarantowanego prawa obywateli do równego dostępu do wykształcenia, ustawodawca wprowadza również obowiązek po stronie pracodawców - ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W świetle przepisu art. 17 k.p. pracodawca jest **obowiązany ułatwiać pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych**. Obowiązek przewidziany w tym przepisie ma rangę podstawowej zasady prawa pracy. Został on w dosłownym brzmieniu powtórzony w art. 94 pkt 6 k.p. Zapisanie tego obowiązku w rozdziale II działu pierwszego k.p. pod tytułem "Podstawowe zasady

<sup>74</sup> G. Goździewicz, T. Zieliński – komentarz do art. 17 Kodeksu pracy – Lex.pl, WoltersKluwer

<sup>75</sup> W. Skrzydło – komentarz do art. 70 Konstytucji – Lex.pl, WoltersKluwer

<sup>76</sup> publikacja *LEX nr 752050*

prawa pracy" oznacza, że jest to jeden z istotnych obowiązków pracodawcy, który spoczywa na każdym pracodawcy wobec wszystkich pracowników pragnących podnosić swe kwalifikacje zawodowe. Odpowiednikiem wspomnianego obowiązku jest natomiast prawo pracowników do korzystania z ułatwień w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.<sup>77</sup>

Z literalnego brzmienia powołanego wyżej przepisu art. 17 k.p. wynika, iż na pracodawcy ciąży obowiązek ułatwiania dostępu do szkolenia. Obowiązek ten nie jest równoznaczny z obowiązkiem stwarzania pracownikowi warunków do uzyskania określonych kwalifikacji. Jak słusznie zauważył Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 25 maja 2000 r., w sprawie I PKN 657/99 – „Obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 94 pkt 6 KP) nie oznacza, że pracownik może domagać się od pracodawcy zorganizowania i przeprowadzenia określonego rodzaju szkolenia (np. komputerowego).”<sup>78</sup>

Szczegółowe zasady i warunki podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników określone zostały w art. 103<sup>1</sup>-103<sup>6</sup> dodanych ustawą z dnia 20 maja 2010 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. Nr 105, poz. 655).<sup>79</sup> W świetle tych przepisów, pracodawca zawiera z pracownikiem podnoszącym kwalifikacje zawodowe umowę w formie pisemnej, szczegółowo regulującą zasady odbywania przez pracownika szkolenia. Pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe przysługują na podstawie art. 103<sup>1</sup> § 2 k.p. dwa podstawowe uprawnienia: urlop szkoleniowy oraz płatne zwolnienia z całości lub części dnia pracy na czas niezbędny do punktualnego przybycia na zajęcia oraz na czas ich trwania.

Prawidłowa realizacja obowiązku pracodawcy ułatwiania pracownikom dostępu do szkoleń wymaga zapewnienia przez pracodawcę zasady równego traktowania pracowników oraz niedyskryminacji. Zakaz dyskryminacji z jakiegokolwiek przyczyny został sformułowany w art. 32 ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Przepisy te statuują zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, wskazując przy tym, iż równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio, z takich przyczyn, jak w szczególności płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna,

<sup>77</sup> E. Maniewska – komentarz do art. 17 Kodeksu pracy, publikacja Lex, Wolters Kluwer

<sup>78</sup> Publikacja wyroku *OSNP 2007/9-10/140, M.P.Pr. 2006/7/386*

<sup>79</sup> Ustawa z dnia 20 maja 2010 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. Nr 105, poz. 655)

a także zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Zasada ta znajduje również odzwierciedlenie w treści przepisu art. 18<sup>3a</sup> § 1 k.p.: „Pracownicy powinni być **równo traktowani w zakresie [...] dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych [...]**”. Art. 18<sup>3b</sup> k.p. zawiera przykładowy katalog zachowań stanowiących naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu. Za naruszenie tej zasady uważa się różnicowanie przez pracodawcę sytuacji pracownika z jednej lub kilku przyczyn (ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, czy rodzaj zatrudnienia): „**którego skutkiem jest w szczególności [...] pominięcie przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe**” (art. 18<sup>3b</sup> § 1 pkt 3 k.p.).

Pracownik, w stosunku do którego pracodawca dopuścił się naruszenia zasady równego traktowania w związku z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych, np. ograniczył dostęp do szkolenia czy też pominął go przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe, może dochodzić świadczeń odszkodowawczych, chyba że pracodawca udowodni, że kierował się obiektywnymi powodami.

Powołane powyżej regulacje bezspornie świadczą o zagwarantowaniu przez Konstytucję oraz ustawy – prawa do równego dostępu do narzędzi służących podnoszeniu kwalifikacji – wszystkim obywatelom, w tym pracownikom w grupie wiekowej powyżej 50 roku życia. Nie istnieją w tym zakresie żadne wyłączenia. Naruszenie prawa do równego dostępu do szkoleń przez Pracodawcę, noszące znamiona dyskryminacji - usankcjonowane jest roszczeniem odszkodowawczym po stronie pracownika.

Na mocy obowiązującego przepisu art. 69 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, na wniosek pracodawcy, który utworzył fundusz szkoleniowy (o którym mowa w rozdziale 2.1.3 niniejszego opracowania), starosta może refundować z Funduszu Pracy, na warunkach określonych w umowie, koszty szkolenia pracowników lub pracodawcy w wysokości do 50 %, nie więcej jednak niż do wysokości przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu zawarcia umowy, na jedną osobę, a w przypadku osób w wieku 45 lat i powyżej - w wysokości do 80 %, nie więcej jednak niż do wysokości 300% przeciętnego wynagrodzenia, obowiązującego w dniu zawarcia umowy, na jedną osobę. Należy jednak podkreślić, iż refundacja o której mowa w powołanym przepisie jest fakultatywna. Jej warunki określa rozporządzenie MPiPS z dnia 3 grudnia 2009 r. w sprawie refundacji ze środków Funduszu Pracy kosztów szkoleń oraz wynagrodzeń i składek na

ubezpieczenia społeczne od refundowanych wynagrodzeń (Dz. U. Nr 215, poz. 1669)<sup>80</sup>, zgodnie z którym pracodawca planujący zorganizowanie szkolenia składa do PUP właściwego ze względu na swoją siedzibę wnioski o zawarcie umowy o refundację kosztów szkolenia lub wynagrodzenia ze składkami na ubezpieczenia społeczne, w terminach odpowiednio do dnia 30 czerwca lub do dnia 31 grudnia, na kolejne półrocze realizacji zakładowego planu szkoleń. Starosta, w terminie 30 dni od dnia złożenia wniosku o zawarcie umowy o refundację, informuje pracodawcę o sposobie jego rozpatrzenia.

W związku ze swoistą reglamentacją refundacji kosztów szkoleń dla określonej grupy pracodawców, opartą na uznaniowej decyzji starosty wydaje się, że w świetle realizowanej polityki aktywizacji osób w grupie wiekowej 50+ należałoby wprowadzić regulacje prawne, które szerzej umożliwiałyby zwrot kosztów szkoleń przystosowujących osoby starsze do zmieniających się warunków pracy. Takie rozwiązania zagwarantowałyby, z jednej strony - pracownikom – możliwość dokończenia się szczególnie w dziedzinach dynamicznie rozwijających się, np. związanych z szerokim i szybkim rozwojem urządzeń multimedialnych i ich stosowaniem w pracy, co skutkowałoby wyrównaniem, uzupełnieniem kwalifikacji, konkurencyjności i szans pracowników 50+ w porównaniu z pracownikami młodszymi; z drugiej strony pracodawcom dałoby to możliwość wykwalifikowania pracowników 50+ bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów szkoleń, a w konsekwencji czyniłoby atrakcyjnym utrzymywanie zatrudnienia takich osób.

### *Dodatki stażowe*

Przepis art. 78 § 1 k.p. określa generalne zasady ustalania wynagrodzenia pracowniczego, stanowiąc, że wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało przede wszystkim rodzajowi wykonywanej pracy (stanowisko, funkcja, poziom odpowiedzialności), kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu (kwalifikacje zawodowe, poziom wykształcenia, staż pracy), a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy. Wynagrodzenie, o jakim mowa w art. 78 k.p. stanowi wynagrodzenie zasadnicze każdego pracownika.

Z treści powołanego przepisu wynika, iż ustalając wynagrodzenie pracownikowi pracodawca powinien uwzględnić nie tylko rodzaj, ilość i jakość wykonywanej pracy, ale również kwalifikacje pracownika. Pod pojęciem kwalifikacji rozumie się natomiast kwalifikacje zawodowe, poziom wykształcenia, ale również staż pracy. Powyższe oznacza

---

<sup>80</sup> Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 3 grudnia 2009 r. w sprawie refundacji ze środków Funduszu Pracy kosztów szkoleń oraz wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanych wynagrodzeń (Dz. U. Nr 215, poz. 1669)

więc iż już ustalając wynagrodzenie zasadnicze pracodawca winien wziąć pod uwagę staż pracy pracownika.

Wynagrodzenie zasadnicze może być uzupełniane różnego rodzaju dodatkami m.in. za prace w porze nocnej, w szkodliwych warunkach, za pełnioną funkcję, a także dodatkiem stażowym.

Dodatki stażowe czy inaczej – dodatki za wysługę lat – stanowią dodatkowy składnik wynagrodzenia wypłacany pracownikom z tytułu przepracowania określonego czasu w danej firmie/branży albo z tytułu ogólnego stażu pracy. Dodatek stażowy nie jest składnikiem wynagrodzenia obligatoryjnym dla wszystkich pracowników. W obecnie obowiązującym stanie prawnym jedynie dwie grupy pracowników: pracownicy samorządowi oraz nauczyciele mają zagwarantowane ustawowo prawo do tego dodatku.

Co do zasady prawo do dodatku stażowego może wynikać:

- z przepisów ustawy (dla grupy pracowników samorządowych oraz nauczycieli);
- z przepisów wewnątrzzakładowych (układ zbiorowy pracy, regulamin wynagradzania).

W tym miejscu należy wskazać, iż przepisy wewnątrzzakładowe tj. układ zbiorowy pracy i regulamin wynagradzania są źródłami prawa pracy dla pracowników objętych tymi aktami, co oznacza, iż postanowienia tych aktów są bezwzględnie wiążące.

Roszczenie o wypłatę dodatku stażowego przysługuje więc pracownikowi wtedy, gdy z przepisów ustawy bądź przepisów wewnątrzzakładowych, jak również umowy o pracę wynika, iż taki dodatek się pracownikowi należy. Powyższą tezę potwierdzają sentencje przytoczonych poniżej orzeczeń.

W uzasadnieniu wyroku z dnia 5 maja 1981 r. Sąd Najwyższy, w sprawie o sygn. akt: I PR 38/8, zajął następujące stanowisko: „O uprawnieniach płacowych pracownika, do jakich należą uprawnienia związane z dodatkiem za staż pracy, decyduje wyłącznie dosłowne brzmienie aktów normatywnych, a względy słuszności lub wykładnia celowościowa nie mogą zastąpić podstawy, od której uzależniona jest możliwość wypłaty wynagrodzenia przewidziana w obowiązujących przepisach prawnych.”<sup>81</sup> Warto również przytoczyć stanowisko zawarte w uzasadnieniu wyroku Sądu Najwyższego z dnia 9 lipca 1998 r., w sprawie o sygn. akt: I PKN 235/98, w którym Sąd Najwyższy podkreślił, iż „jeżeli strony w umowie o pracę uzgodniły przesłanki nabycia prawa do konkretnego składnika

---

<sup>81</sup> publikacja OSNC 1981/11/224

wynagrodzenia, to spełnienie tych przesłanek uzasadnia roszczenie pracownika o jego wypłatę.”<sup>82</sup>

Jak wyżej wskazano, obecnie jedynie dwie grupy pracowników mają ustawowo zagwarantowane prawo do dodatku stażowego, który opłacany jest ze środków publicznych. Brak analogicznych uregulowań, dla pozostałych grup pracowników, szczególnie sfery budżetowej, wynika z ogólnej tendencji do obniżania kosztów związanych z zatrudnieniem.

Brak regulacji ustawowej nie oznacza natomiast, iż pracodawcy nie mają możliwości wprowadzania we własnych zakładach pracy takich dodatków. Jak już wyżej wspomniano pracodawcy mają możliwość autonomicznego ustalania zasad wynagradzania, w tym gwarantowania pracownikom dodatków za wysługę lat, o ile tylko zasady te nie są ustalane w sposób mniej korzystny niż przewidują to przepisy Kodeksu pracy. Powyższa zasada określona została w art. 9 § 2 K.p. stosownie do którego: § 2. Postanowienia układów zbiorowych pracy i porozumień zbiorowych oraz regulaminów i statutów nie mogą być mniej korzystne dla pracowników niż przepisy Kodeksu pracy oraz innych ustaw i aktów wykonawczych.

Dodatki stażowe stanowią swoistą gratyfikację za wieloletnią pracę oraz zdobyte doświadczenie zawodowe pracownika i w tym sensie powinny być gwarantowane wszystkim pracownikom. Niemniej jednak, wymuszona sytuacją ekonomiczną na rynkach pracy konieczność ograniczania kosztów zatrudnienia powoduje, że należałoby się zastanowić nad ewentualną zmianą przepisów która prowadziłaby do wprowadzenia ustawowego uprawnienia do dodatku stażowego ograniczonego jednak do grupy pracowników posiadających odpowiedni staż pracy (np. 25/30 letni), albo odpowiedni wiek (np. 50+). W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw należałoby zastanowić się nad ewentualnym dofinansowaniem dodatków stażowych przez Państwo.

### *Przeciwdziałania mobbingowi w grupie wiekowej 50+*

Pojęcie mobbingu zostało wprowadzone do Kodeksu pracy na podstawie art. 1 pkt 30 ustawy z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw<sup>83</sup>, która weszła w życie z dniem 1 stycznia 2004 roku. Zgodnie z dodanym art. 94<sup>3</sup> k.p.:

"§ 1. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

---

<sup>82</sup> publikacja *OSNP 1999/15/488*

<sup>83</sup> Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw Dz.U.2003.213.2081

§ 2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

§ 3 Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.

§ 4. Pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów.

§ 5. Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2, uzasadniającej rozwiązanie umowy".

Definicja mobbingu zawarta w art. 94<sup>3</sup>§ 2 k.p. ma węższy zakres od definicji, które można znaleźć w publikacjach np. z dziedziny psychologii. Tytułem przykładu można podać definicję autora samego pojęcia Heinza Leymanna, który określił mobbing jako "terror psychiczny w miejscu pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku itd.) systematycznie podtrzymywane przez jedną, bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często (co najmniej raz w tygodniu) i trwają przez dłuższy okres czasu (co najmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstotliwość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia psychicznego i funkcjonowania społecznego ofiary"<sup>84</sup>

Wymienione wyżej elementy definicji mobbingu dotyczą także działań i zachowań wobec osób w wieku powyżej pięćdziesiątego roku życia.

Z przeprowadzanych badań dotyczących zjawiska mobbingu w miejscu pracy wynika, iż najczęściej ofiarami mobbingu padają:

- osoby samotne lub pozbawione tzw. układów,
- osoby w wieku przedemerytalnym,

---

<sup>84</sup> G. Jędrejek, Mobbing środki ochrony prawnej, ABC 2011



- osoby nietypowe, wyróżniające się: pochodzeniem, narodowością, wyznaniem, poglądami politycznymi, orientacją seksualną, nieakceptujące zwyczajów grupy,
- kobiety w szczególności, samotne matki, rozwiedzione, ciężarne,
- osoby powyżej 50 roku życia, których zwolnienie jest zbyt kosztowne, a firma chce się ich pozbyć<sup>85</sup>

Osobami narażonymi na mobbing według ostatnich kryteriów mogą być, te spośród osób 50+, które pracodawca zatrudnia i obejmuje je przewidziany w art. 39 k.p. czteroletni okres ochronny.

Obronie pracownika w wieku 50+ może pomóc pogląd wyrażony w wyroku SN z dnia 7 maja 2009 r. (III PK 2/09), który dotyczy pracowników w każdej grupie wiekowej, zgodnie z którym "uznanie określonego zachowania za mobbing art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. nie wymaga ani stwierdzenia po stronie prześladowcy działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu (zamiaru), ani wystąpienia skutku. Wystarczy, iż pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione za wywołujące jeden ze skutków określonych w art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p."<sup>86</sup> oraz w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 14 listopada 2008 r., II PK 88/08, w którym Sąd wskazał, że ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, opierać się musi na obiektywnych kryteriach. Przepis art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. dotyczy uzewnętrzniczonych aktów (zachowań), które muszą mieć miejsce, aby powiązane z subiektywnymi odczuciami pracownika złożyły się na zjawisko mobbingu. Samo poczucie pracownika, że podejmowane wobec niego działania i zachowania mają charakter mobbingu, nie są wystarczającą podstawą do stwierdzenia, że rzeczywiście wystąpił mobbing.<sup>87</sup>

Co należy podkreślić, mobbingu może się dopuścić zarówno pracodawca, kierownik zakładu pracy, przełożony pracownika, jaki i inny pracownik. W każdej z tych sytuacji pojawienia się zjawiska mobbingu odpowiedzialność ponosi pracodawca. Wynika to z faktu, że obowiązkiem pracodawcy jest takie zorganizowanie pracy oraz nadzór nad jej wykonywaniem, aby mogło to zapobiegać pojawieniu się mobbingu. Dlatego pracodawca ponosił będzie odpowiedzialność, nawet wówczas gdy nie jest osobiście „zaangażowany” w mobbing, a nawet nie wie o jego fakcie. Nie ma przy tym znaczenia podstawa na jakiej

<sup>85</sup> J. Kosatka, publikacja Mobbing może przydarzyć się każdemu, <http://www.frpp.org.pl/pobieranie/mobbing.pdf>

<sup>86</sup> publikacja OSNP 2011/1-2/5

<sup>87</sup> publikacja OSNP 2010, nr 9-10, poz. 114

świadczona jest praca - czy jest to umowę o pracę (na czas nieokreślony, określony, na czas wykonywania określonej pracy, na zastępstwo, na okres próbny), czy stosunek pracy powstał na podstawie mianowania, wyboru, powołania oraz spółdzielczej umowy o pracę.

Zgodnie z art. 94<sup>3</sup> § 3 k.p. pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę. Jednocześnie § 4 tego przepisu przewiduje, że pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.

Wśród przyczyn społecznych powodujących powstanie mobbingu wskazuje się przede wszystkim na: utrzymujące się bezrobocie, stałe zagrożenie utratą pracy związane z nadużywaniem przez pracodawców niepewnych form zatrudnienia w postaci chociażby terminowych umów o pracę, skłonności przełożonego do wykorzystywania sytuacji niepewności pracownika. Bardzo często przyczyną dopuszczania przez pracodawców – zachowań mobbingowych wobec pracowników w grupie wiekowej 50+, w tym w wieku przedemerytalnym, jest chęć wymuszenia rezygnacji z pracy takich pracowników oraz zastąpienie ich pracownikami młodszymi. Stosowanie mobbingu w stosunku do osób starszych, z przyczyn wymienionych powyżej, świadczy o nie docenianiu walorów zatrudniania osób w wieku 50+. Osoby te nadal są postrzegane w sposób stereotypowy – jako osoby nieaktywne, nie kreatywne, niesprawne, mało elastyczne i trudne. Tak przyjęta negatywna ocena w postrzeganiu osób w wieku 50+ przez pracodawców i pracowników działa demotywiąco na pracowników i ich dążenie do utrzymania przez nich zatrudnienia lub uzyskania nowego zatrudnienia, stwarza także obawę przed utratą przez nich pracy oraz demotywuje pracodawców do większego zaangażowania w swoim zakładzie pracy zasobów ludzkich, w skład których wchodziłyby osoby w wieku 50+.

W kontekście wymienionych powyżej, najczęstszych przyczyn mobbingu wśród pracowników w grupie wiekowej 50+, w celu przeciwdziałania stosowaniu tego zjawiska, należy przede wszystkim podjąć działania zmierzające do szerzenia świadomości dotyczącej istoty mobbingu oraz środków prawnych służących osobie mobbingowanej. Ponadto należy również kształtować pozytywny wizerunek osób starszych jako pracowników, by pracodawcy mogli dostrzec oczywiste korzyści płynące z zatrudniania tych osób.

### 3.1.3. Regulacje motywujące pracowników w grupie wiekowej 50+ do pracy

Jak wynika z badań opublikowanych na stronie internetowej [www.rzu.gov.pl](http://www.rzu.gov.pl) - ponad 70 procent Polaków korzysta z wcześniejszych emerytur. Zaledwie co trzecia osoba przechodzi na emeryturę w chwili, gdy osiąga wiek emerytalny. Według danych ZUS obecnie aż około 1,1 miliona osób (400 tysięcy mężczyzn i 700 tysięcy kobiet) pobiera emeryturę, mimo że nie osiągnęło ustawowego wieku.<sup>88</sup> W Polsce – na tle innych krajów Unii Europejskiej – odnotowuje się najniższy wiek wychodzenia z rynku pracy – 58 lat. Opisany stan faktyczny jest jedną z głównych przyczyn podjęcia reformy systemu emerytalnego. Dla budżetu państwa bowiem skutki finansowe pobierania przez osoby w wieku przedemerytalnym świadczeń emerytalnych, szczególnie w obecnej sytuacji demograficznej (starzenia się społeczeństwa) – są bardzo niekorzystne – brakuje środków na wypłaty emerytur, spodziewany jest w najbliższym czasie niedobór siły roboczej, ponadto wczesne wychodzenie z rynku pracy powoduje niewykorzystywanie kompetencji społeczeństwa.

W związku z powyższym – w ślad za wprowadzaną reformą emerytalną – należy podjąć niezbędne działania w celu zmotywowania pracowników w wieku przedemerytalnym do dalszej pracy, m.in. poprzez uświadamianie jaki wpływ ma staż pracy na wysokość przyszłej emerytury, na czym polega wprowadzana reforma emerytalna oraz w jaki sposób jest obliczana emerytura.

#### *Przepisy emerytalne a wiek pracowników*

Podstawowym aktem prawnym regulującym warunki nabywania prawa do świadczeń pieniężnych z ubezpieczeń emerytalnego i rentowych, zasady ustalania wysokości świadczeń oraz zasady i tryb przyznawania oraz wypłaty świadczeń jest ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz.U.2009.153.1227 j.t.)<sup>89</sup>, zwana dalej F.U.S. Zgodnie z przepisami ww. ustawy, wiek emerytalny wynosi obecnie 60 lat dla kobiet i 65 dla mężczyzn. W obecnie obowiązującym systemie emerytalnym emerytury przyznawane są odmiennie dla trzech grup ubezpieczonych:

---

<sup>88</sup> [http://www.rzu.gov.pl/aktualnosci-z-rynku/zabezpieczenie-emerytalne2/Ponad\\_1\\_1 mln\\_Polakow\\_na\\_wczesniejszej\\_emeryturze\\_\\_472](http://www.rzu.gov.pl/aktualnosci-z-rynku/zabezpieczenie-emerytalne2/Ponad_1_1 mln_Polakow_na_wczesniejszej_emeryturze__472)

<sup>89</sup> Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz.U.2009.153.1227 j.t.)

1. **Osoby urodzone przed dniem 1 stycznia 1949 r.** mają przyznawaną emeryturę w oparciu o przepisy systemu emerytalnego sprzed 1 stycznia 1999. **Osoby urodzone przed dniem 1 stycznia 1949 r. nabywają prawo do emerytury jeżeli:**
  - a. osiągnęły wiek emerytalny wynoszący co najmniej **60 lat w przypadku kobiet i 65 lat w przypadku mężczyzn,**
  - b. mają okres składkowy i nieskładkowy wynoszący łącznie **20 lat dla kobiet i 25 lat dla mężczyzn.**
2. **Osoby urodzone po dniu 31 grudnia 1948 r. a przed dniem 1 stycznia 1969 r.** zostały, z pewnymi wyjątkami, objęte zasadami nowego systemu emerytalnego. Osoby urodzone po 31 grudnia 1948 r. mają możliwość gromadzenia środków na emeryturę obok Zakładu Ubezpieczeń Społecznych również w otwartych funduszach emerytalnych. Osoby urodzone po dniu 31 grudnia 1948 r. a przed dniem 1 stycznia 1969 r. zostały objęte nowym systemem emerytalnym. Wysokość świadczeń emerytalnych uzależniona jest głównie od wielkości kapitału zaoszczędzonego na indywidualnym koncie emerytalnym w ZUS. Niemniej jednak, okresy składkowe i nieskładkowe są uwzględniane przy wyliczeniu kapitału początkowego, który określa, ile dany ubezpieczony zaoszczędził w starym systemie emerytalnym, tzn. przed 1 stycznia 1999 r. Kapitał początkowy jest zapisany na indywidualnym koncie ubezpieczonego w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych i wraz z wartością składek wpłaconych na ubezpieczenie po dniu 1 stycznia 1999 r. stanowi podstawę do wyliczenia wysokości emerytury. Okresy składkowe i nieskładkowe są również uwzględniane przy ustaleniu wysokości emerytur wcześniejszych, pomostowych i mieszanych.

Kobiety mogą przejść na emeryturę w wieku 60 lat, a mężczyźni w wieku 65 lat, ale im dłużej będą aktywni zawodowo, tym więcej będą mieli zaoszczędzonego kapitału i tym większe będą ich emerytury. Obok wartości zgromadzonego kapitału emerytalnego, na wysokość emerytury będzie miała również wpływ średnia długość dalszego trwania życia.
3. **Ubezpieczeni urodzeni po dniu 31 grudnia 1968 r.** zostali całkowicie objęci zasadami nowego systemu emerytalnego i obowiązkowo odkładają część składki na ubezpieczenie emerytalne na koncie w ZUS i w otwartych funduszach emerytalnych. Emerytura tej grupy ubezpieczonych zależeć będzie wyłącznie od wielkości kapitału zgromadzonego na indywidualnym koncie w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych i na

rachunku w Otwartym Funduszu Emerytalnym oraz od wskaźnika średniej dalszego trwania życia.

W związku z faktem, iż obecnie nie są jeszcze przyznawane tzw. nowe emerytury z grupy 3, na potrzeby niniejszego opracowania analizie poddano zasady dotyczące emerytur z 1 i 2 grupy, a więc wszystkich osób urodzonych przed 1 stycznia 1949 r., a także urodzonych po 31 grudnia 1948 r., a przed 1 stycznia 1969 roku.

Wysokość starej emerytury uzależniona jest przede wszystkim od wysokości zarobków osiągniętych na przestrzeni kariery zawodowej w stosunku do przeciętnej płacy w danym roku, liczby przebytych okresów składkowych i nieskładkowych oraz od wysokości kwoty bazowej obowiązującej w dacie zgłoszenia wniosku o emeryturę lub w dacie powstania prawa do emerytury. Tak więc, co należy podkreślić, długi staż pracy gwarantuje wyższą emeryturę. Nabycie uprawnień emerytalnych nie oznacza również obowiązku rezygnacji z dalszego zatrudnienia. Co ważne, kontynuowanie pracy już na emeryturze – również brane jest pod uwagę przy ustalaniu ponownie (tzw. przeliczeniu) wysokości przyszłej emerytury.

Stosownie do przepisu art. 108 ust. 1 F.U.S. jeżeli po dniu, od którego przyznano emeryturę określoną w art. 24 lub 24a F.U.S., emeryt podlegał ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym, wysokość świadczenia ulega ponownemu ustaleniu w sposób określony w dalszych przepisach. Ogólnie rzecz ujmując, mechanizm przeliczenia emerytury dla ubezpieczonych urodzonych po dniu 31 grudnia 1948 r. kontynuujących podleganie ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym po przejściu na emeryturę z art. 24 ust. 1 (również po rencie z tytułu niezdolności do pracy - art. 24a F.U.S.) w wieku 60/65 lat polega na zwiększeniu świadczenia obliczonego według ogólnych zasad ustalania wysokości emerytury, określonych w art. 26 F.U.S. o iloraz zwaloryzowanych składek zaewidencjonowanych na koncie pracującego emeryta po dniu ustalenia prawa do emerytury i wyrażonego w miesiącach średniego dalszego trwania życia ustalonego dla wieku danego ubezpieczonego w dniu złożenia wniosku o ponowne ustalenie wysokości świadczenia. Należy podkreślić, że ponowne ustalenie wysokości świadczenia następuje na wniosek zainteresowanego i nie wcześniej niż po upływie jednego roku kalendarzowego kontynuowania podlegania ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym po przejściu na emeryturę lub po ustaniu tych ubezpieczeń (art.108 ust. 3 F.U.S.).<sup>90</sup>

Ustawodawca, jak wynika z powyższych regulacji prawnych, sprzyja dłuższemu pozostawaniu w stosunku pracy przez pracowników, także w grupie wiekowej 50+. Pozostaje

---

<sup>90</sup> K. Antonów, komentarz do art. 108 Fus, ABC 2009

jednak problem świadomości pracownika oraz wynikających dla niego korzyści w postaci wyższej emerytury. Wydaje się, że dla wielu pracowników przewidywanie ich przyszłych dochodów na emeryturze jest mało czytelne i nie dotyczy oraz nie wpływa bezpośrednio na sposób myślenia przez nich o dłuższej pracy zawodowej.

### *Wydłużenie wieku emerytalnego oraz jego skutki*

Obecnie w Polsce proces legislacyjny zmierza do wydłużenia wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn. Projekt ustawy z dnia 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw został przyjęty przez Sejm w dniu 11 maja 2012 r. i Senat w dniu 24 maja 2012 r. oraz podpisany przez Prezydenta. Ustawa ma wejść w życie najprawdopodobniej 1 stycznia 2013 roku. Z uzasadnienia ustawy wynika, że: „celem systemu emerytalnego jest zapewnienie dochodów osobom, które nie są już zdolne, z racji osiągniętego wieku, do utrzymania się z pracy zarobkowej. Niezależnie od systemu finansowania świadczeń, emerytury są wyrazem solidarności międzypokoleniowej. Osoby niezdolne do osiągania własnych dochodów z racji wieku pozostają na utrzymaniu osób, które pracują (opłacają składki ubezpieczeniowe). Emerytura nie powinna być więc formą wynagradzania za osiągnięcie określonego wieku emerytalnego ani ekwiwalentem za warunki pracy czy formą nagrody za osiągnięcia, lecz świadczeniem przyznawanym w momencie osiągnięcia wieku uniemożliwiającego utrzymanie się z dochodów z własnej pracy. Wysokość przyszłych emerytur została uzależniona od kwot składek ubezpieczeniowych opłacanych w okresie całej aktywności zawodowej ubezpieczonych, jak również od okresu, przez który składki były opłacane. Zgodnie z tym założeniem, przyjęta formuła emerytalna ma zachęcać do przedłużania aktywności zawodowej.”<sup>91</sup>

Głównymi założeniami nowelizacji są:

- 1) stopniowe podwyższanie wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn do jednakowego poziomu 67 lat,
- 2) wprowadzenie możliwości przejścia na częściową emeryturę przed osiągnięciem wieku emerytalnego,
- 3) ograniczenie stosowania przepisów, umożliwiających wcześniejsze zakończenie aktywności zawodowej, które dotychczas funkcjonują w systemie emerytalnym rolników oraz sędziów i prokuratorów,

---

<sup>91</sup> Uzasadnienie projektu ustawy z dnia 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw – [www.premier.gov.pl](http://www.premier.gov.pl)

- 4) wypłaty okresowych emerytur kapitałowych z otwartych funduszy emerytalnych do osiągnięcia wieku odpowiadającego wiekowi emerytalnemu mężczyzn,
- 5) ujednoczenie stażu ubezpieczeniowego uprawniającego do najniższej emerytury dla mężczyzn i kobiet,
- 6) dostosowanie do podwyższonego wieku emerytalnego zasad uwzględniania tzw. stażu hipotetycznego w wysokości renty z tytułu niezdolności do pracy,
- 7) zmniejszenie podstawy obliczenia emerytury o kwotę stanowiącą sumę wcześniej pobieranych emerytur (w wysokości brutto) przyznanych przed osiągnięciem wieku emerytalnego,
- 8) odstąpienie od wymagania rozwiązania stosunku pracy przy ustalaniu uprawnień do emerytury z tytułu pracy w szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze,
- 9) umożliwienie dobrowolnego opłacania składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe wszystkim osobom, które nie spełniają warunków do objęcia tymi ubezpieczeniami obowiązkowo.

Najważniejsza propozycja to stopniowe podwyższanie i zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn do 67 lat począwszy od 1 stycznia 2013 r. Podwyższanie wieku emerytalnego miałyby nastąpić o 1 miesiąc - co cztery miesiące, co doprowadziłoby do osiągnięcia poziomu 67 lat dla mężczyzn w 2020 r., a dla kobiet w 2040 r. Nowe regulacje objęłyby kobiety urodzone po 31 grudnia 1952 r. oraz mężczyzn urodzonych po 31 grudnia 1947 r. W związku ze zrównaniem wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn powinien być zrównany również wymagany od kobiet i mężczyzn okres składkowy i nieskładkowy, który warunkuje prawo do podwyższenia emerytury do kwoty minimalnej emerytury. Dlatego proponuje się stopniowe wydłużenie z 20 do 25 lat okresu składkowego i nieskładkowego, uprawniającego kobiety do emerytury w minimalnej wysokości. Wydłużając ten staż od 1 stycznia 2014 r. o rok co dwa lata, docelowy staż na poziomie 25 lat, uprawniający kobiety do wypłaty emerytury minimalnej, zostałby osiągnięty po 31 grudnia 2021 r. (art. 1 pkt 14 ustawy z dnia 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych).

W związku ze zmianą wieku emerytalnego strona rządowa zapowiada również modyfikację programu "Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+", który zawiera pakiet działań rządowych zmierzających do zwiększenia zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia w Polsce. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej zapowiada, że dla osób w wieku 60+ będzie przygotowany oddzielny program

działań prozatrudnieniowych, podejmowanych w celu zachęcenia do pracy pracowników powyżej 60 roku życia i umożliwienia im pozostania na rynku pracy oraz wspierania równości płci na rynku pracy.<sup>92</sup>

Nowelizacja ustawy zmierzająca do znacznego wydłużenia wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn budzi wiele kontrowersji. Przede wszystkim są one związane z brakiem równocześnie przeprowadzanych reform zmierzających do zapewnienia realnej szansy na zatrudnienie wszystkich osób w wieku przedemerytalnym. W obecnie obowiązującym stanie prawnym, gdzie emerytura przysługuje od 60/65 roku życia dla kobiet/mężczyzn, gdzie nadal panuje stereotyp osoby starszej jako nieprzydatnej, nieefektywnej w pracy, nie są prowadzone na odpowiednią skalę kampanie edukacyjne na rzecz zatrudniania osób w wieku 50+, gdzie wreszcie nadal panuje wysoka skala bezrobocia nawet wśród osób młodych i wykształconych – obawa o zapewnienie miejsc pracy dla osób starszych wydaje się być ciągle uzasadniona.

### **3.2. Dobre praktyki w zakresie zatrudnienia pracowników w grupie wiekowej 50+ i ich powiązanie z regulacjami prawnymi**

W czasach ogólnoeuropejskiego kryzysu gospodarczego rozszerzył się problem bezrobocia. Dotknął on szczególnie osób powyżej 50 roku życia. Dlatego też kraje europejskie szukają sposobów i metod na wyjście z kryzysu. M.in. Age positive campaign w Wielkiej Brytanii skutecznie promuje kodeks dobrych praktyk w zakresie różnorodności wiekowej w zatrudnieniu poprzez wskazywanie korzyści z zatrudniania pracowników w różnym wieku. W Finlandii realizowany jest kompleksowy rządowy „program wiekowy” który zmierza do poprawy zdrowia i warunków pracy, rekwilifikacji (uzupełnianie kompetencji), realokacji zasobów 50+ w przedsiębiorstwie, co już obecnie dało skutek w postaci radykalnego wzrostu wskaźnika zatrudnienia 55+ (z 30% w 1992r. do 50% w 2005r.). W Niemczech, Holandii, Anglii, Finlandii prowadzona jest polityka zarządzania wiekiem w firmach.<sup>93</sup>

Zarządzanie wiekiem dotyczy wszystkich istotnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, od planowania zatrudnienia, przez rekrutację i organizację pracy, po zarządzanie rozwojem i karierą zawodową. Najogólniej rzecz ujmując, jego istotą jest maksymalne uwzględnienie korzyści wynikających z zatrudniania pracowników w różnym wieku, w tym także powyżej 50 roku życia, aby w pracy zespołu wykorzystać zróżnicowanie

<sup>92</sup> <http://www.mpips.gov.pl/ubezpieczenia-spoleczne/ubezpieczenie-emerytalne/konsultacje-spoleczne-dotyczace-podniesienia-wieku-emerytalnego/spotkanie-z-parlamentarna-grupa-kobiet-2302-2012-r/dpowiednapytaniem1/>

<sup>93</sup> [www.up.gov.pl/efs/download/innowacyjne\\_Irena\\_Wolinska.ppt](http://www.up.gov.pl/efs/download/innowacyjne_Irena_Wolinska.ppt)



wiekowe pracowników. Dzięki temu pracodawca zapewnia wzajemną wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników. Osoby 50+ przekazują młodszym tajniki zawodu, pamięć instytucjonalną, tradycje firmy, zaś młodzi przekazują nową wiedzę teoretyczną, umiejętności w zakresie nowych technologii itp.<sup>94</sup>

### **3.2.1. Dobre praktyki CIPD**

Organizacja CIPD – The Chartered Institute of Personnel and Development (Instytut Rozwoju Personelu) z siedzibą w Londynie, największa europejska organizacja skupiająca osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi i ich rozwojem, w swoim opracowaniu wskazuje, jakie praktyki stosować w odniesieniu do tychże pracowników. Ważna jest świadomość pracodawców, jakie korzyści płyną z zatrudniania osób z tej grupy wiekowej. Brak świadomości tego, jakimi możliwościami i umiejętnościami dysponują osoby starsze wpływa na zarządzanie tymi zasobami. Należy zastanowić się nad motywacją tych pracowników, wydajnością, możliwością ich szkolenia, co powoduje, że stereotypowe bariery wiekowe znikają. Organizacja wskazuje tu na fakt, iż ludzie żyją coraz dłużej i często chcą dłużej pracować. Osoby starsze, mając za sobą wieloletnie doświadczenia życiowe oraz doświadczenia w pracy są bardziej rozważne i ostrożne. Ich zaletą jest to, że są bardziej lojalne wobec pracodawcy. Jak wynika z badań, młodszy pracownicy o wiele częściej zmieniają pracę. Polityka pracodawców w odniesieniu do ludzi starszych opiera się również na błędnych przekonaniach, takich jak to, że pracownik zawsze chce przejść na emeryturę w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego. Innym błędnym założeniem jest to, że starszy pracownik kosztuje drożej. Badania przeprowadzone przez CIPD wskazują, że chęć przejścia na emeryturę po osiągnięciu wieku emerytalnego wykazują w większym stopniu ludzie młodszy<sup>95</sup>. Osoby starsze najczęściej deklarują chęć dalszej pracy. Badania zwracają uwagę na to, że motywacja osób starszych do pracy jest różnorodna<sup>96</sup>. Wyróżniono cztery zasadnicze grupy takich pracowników. Do pierwszej z nich należą osoby, które poprzez pracę szukają nowych wrażeń, doświadczeń. Drugą grupę stanowią osoby, które są zadowolone ze swojej pracy i chcą kontynuować jej dotychczasowy przebieg. Kolejna – trzecia grupa osób również wyraża chęć dalszej pracy, ale przy mniejszym jej wymiarze. Tylko w ostatniej grupie znajdują się osoby chcące przejść na emeryturę tak szybko jak się da.

---

<sup>94</sup> <http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarzadzanie%20wiekiem%20i%20nie%20tylko.pdf>

<sup>95</sup> Employment and Social Developments in Europe 2011

<sup>96</sup> MANAGING A HEALTHY AGEING WORKFORCE A NATIONAL BUSINESS IMPERATIVE, 2012

### 3.2.2. Dobre praktyki SHRM

Znaczącą rolę pracowników będących osobami w wieku powyżej 50 roku życia wśród ludzkich zasobów zarządzanych przez pracodawcę dostrzega również SHRM – Society for Human Resource Management (Stowarzyszenie Zarządzania Zasobami Ludzkimi) z siedzibą w Alexandrii w stanie Virginia, USA. Starsi pracownicy - ponad jedna czwarta siły roboczej – wykazują się silnymi atutami jako pracownicy w postaci doświadczenia zawodowego. Badania dowodzą, że w pewnych warunkach są tak produktywni, jak młodzi pracownicy.

Kiedy Dan Smith, wiceprezes ds. zasobów ludzkich w Ann Arbor w stanie Michigan, dołączył do firmy w 1995 roku, większość pracowników była poniżej 30 roku życia<sup>97</sup>. Dokonane porównanie pracowników z uwagi na wiek powyżej 50 roku życia i osób poniżej 30 roku życia, było zaskakujące tak pod względem lojalności jak i stabilności. "Starsi pracownicy są bardziej zadowoleni, pracują dłużej, a obsługa klienta wydaje się być lepsza. Stało się jasne, że musieliśmy zwiększyć ilość zatrudnionych osób w tym przedziale wiekowym. Od tego czasu liczba starszych pracowników w moich sklepach wzrosła trzykrotnie. Osiemnaście procent pracowników jest w grupie wiekowej ponad 50, dwie trzecie z nich to między 50 i 60 roku życia. Warunki życia powodują, że średnia wieku pracownika podnosi się. Obecnie mamy cztery pokolenia pracowników." Fakt ten nie może zostać niezauważony przez specjalistów i menedżerów HR. Podczas gdy wiele organizacji zdało sobie sprawę, że ich pracownicy starzeją się, mniej z nich podjęło kroki w celu odpowiedniego przygotowania zagadnień związanych z zatrudnianiem starszych pracowników pozostających w pracy.

Na uwagę zasługuje również problem szkoleń i podnoszenia kwalifikacji osób starszych. Członkowie każdej grupy wiekowej mają wspólne wartości i sposób postrzegania pracy, które powstają z wspólnych doświadczeń ich młodości. Każda z takich grup wiekowych przynosi własne oczekiwania dotyczące etyki pracy, zachowania w pracy i spraw codziennych, czasami powodujące konflikt lub stres pomiędzy nimi w pracy. Pracodawcy powinni nie tylko objąć cechy każdej grupy pokolenia pracowników, ale także szkolenia i edukację na każdym poziomie co sprawi, że starsi pracownicy będą bardziej produktywni. Zalecenia SHRM idą zatem w stronę różnego podejścia do pracowników starszych i młodszych. Indywidualne podejście do kwestii związanych z osobami starszymi pozwoli na zwiększenie ich produktywności i wartości jako pracowników.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Keep Pace With Older Workers, HR Magazine, May 2008

<sup>98</sup> Employing older workers march 2009, SHRM-AARP Strategic Workforce Planning April 2012

### 3.2.3. Systemy emerytalne w krajach OECD

Określenie granic wieku pracowników przechodzących na emeryturę stało się i jest nadal głównym zagadnieniem reform systemu emerytalnego w krajach zrzeszonych w OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) z siedzibą w Paryżu. Problem ten trwa już od sześciu lat. W 1950 r. ponad siedem osób w wieku produkcyjnym przypadało na każdą osobę w wieku emerytalnym. Przewiduje się, iż w roku 2047 tylko dwie osoby w wieku produkcyjnym będą przypadały na każdą osobę w wieku emerytalnym. W efekcie, wydatki publiczne na emerytury i renty rosły szybciej niż dochód narodowy przez co najmniej 20 lat, a tendencja ta utrzyma się prawie we wszystkich krajach OECD w ciągu najbliższych pięciu dekad. Obecnie w krajach OECD w grupie wiekowej 25-50 lat pracuje średnio 75% osób, podczas gdy w grupie 50-64 – 63% - są to dane z 2008 roku. W siedmiu krajach, w tym USA i Japonii, wskaźnik ten dla osób starszych przekracza 70%. Z kolei w takich krajach jak Polska, Węgry czy Belgia, wynosi mniej niż 50%. Jednakże, jak pokazują dane, w porównaniu z rokiem 1970 liczba starszych pracowników stale rośnie. W związku z rosnącymi wydatkami na emerytury i renty gospodarka będzie musiała być wspomagana przez oszczędności płynące z przesunięcia średniej wieku przechodzenia na emeryturę. Przewiduje się, że w krajach takich jak Polska, Dania czy Węgry zjawisko to pozwoli na oszczędności rządu 5% wartości PKB. Zakłada się, że w roku 2060 udział pracowników z grupy 50-64 będzie większy o około 25% w stosunku do roku 2007, a w niektórych krajach, wartość ta osiągnie 60-70%. Badania przeprowadzone w krajach OECD i krajach grupy G 20, wskazują, że tendencja wcześniejszego przechodzenia na emeryturę w przypadku mężczyzn skończyła się w latach 90-tych, w przypadku kobiet nieco później. Długoterminowe prognozy rządów dotyczące wydatków publicznych w znacznej mierze będą opierać się na założeniu, że ludzie będą przechodzić na emeryturę później. Obecnie średni wiek mężczyzn przechodzących na emeryturę w krajach OECD to 63,5, w przypadku kobiet to 62,3. Przewiduje się, iż w roku 2050 wskaźniki te wynosić będą odpowiednio 66,6 dla mężczyzn i 65,8 dla kobiet. Niewątpliwie, sytuacja gospodarcza i prognozy sprawiają, że kierunkiem polityki rządów będzie zachęcanie pracowników do pozostania aktywnymi zawodowo.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> RETIREMENT-INCOME SYSTEMS IN OECD AND G20 COUNTRIES 2011

Zgodnie z oficjalnym stanowiskiem Komisji Europejskiej zawartym w White Paper – An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions 2012, głównymi rekomendacjami dla państw członkowskich UE są:

1. podwyższanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn;
2. ograniczanie dostępu do wcześniejszych emerytur;
3. zwiększenie długości okresów składkowych, które powinny odzwierciedlać rosnącą długość życia;
4. równoległe prowadzone reformy zapewniające obywatelom dostępność do służby zdrowia i odpowiednią liczbę miejsc pracy - w przypadku ich braku, może dojść do załamania finansów publicznych w związku z wzrostem osób pobierających świadczenia socjalne, np. z tytułu bezrobocia, inwalidztwa, pomocy społecznej.<sup>100</sup>

### **3.3. Wnioski i rekomendacje**

Zwiększenie aktywności zawodowej w grupie wiekowej 50+ wymaga podjęcia szeregu kompleksowych rozwiązań, głównie w sferze legislacji, zarówno objętych programem „Solidarność pokoleń”, jak i nowych, idących dalej, które po pierwsze - zachęciłyby do zatrudniania przez pracodawców osób w wieku 50+, po drugie - do kontynuowania zatrudnienia przez obie strony stosunku pracy, a w końcu - do motywowania pracowników w wieku 50+ do pozostawania w zatrudnieniu.

Wskazane byłoby, aby rozwiązania te koncentrowały się na działaniach zmierzających w wymienionych niżej kierunkach:

1. Obniżenia kosztów zatrudniania pracowników w wieku 50+ poprzez przyznanie przywilejów podatkowych dla pracodawców zatrudniających osoby w wieku przedemerytalnym. Reforma taka wiązałaby się z koniecznością zapewnienia środków publicznych na jej realizację, natomiast jest ona niezbędna do efektywnej realizacji polityki aktywizacji osób w wieku 50+.
2. Kontynuowania reformy emerytalnej zmierzającej do zrównania wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn poprzez wydłużenie wieku emerytalnego do 67 roku życia, z równoczesnym zagwarantowaniem tym osobom miejsc pracy, co z kolei wymaga stworzenia korzystnych, zachęcających dla pracodawców warunków zatrudniania tych osób.

---

<sup>100</sup> White Paper – An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions 2012

3. Skrócenia obecnie istniejącego czteroletniego okresu ochronnego pracowników, do dwóch lat, ponieważ jak wynika z przeprowadzanych wśród pracodawców badań - długi okres ochronny stanowi niejednokrotnie przyczynę zwalniania pracowników zbliżających się do wieku przedemerytalnego, w obawie przed koniecznością bezwarunkowego zapewnienia w tym okresie zatrudnienia.
4. Szerzenia kampanii informacyjnej związanej z budowaniem świadomości obywateli o zjawiskach dyskryminacji oraz mobbingu w miejscu pracy oraz o obowiązujących środkach prawnych służących zwalczaniu tych zjawisk. Brak stabilizacji sytuacji osób starszych na rynkach pracy, panujące przekonanie o niskiej przydatności osób starszych jako pracowników, obawa o związane z powyższym skutki w postaci utraty pracy w wieku przedemerytalnym powodują, iż osoby w wieku 50+ często stają się ofiarami praktyk dyskryminacyjnych, ofiarami mobbingu. Dlatego też niezbędne jest podjęcie działań informacyjnych, mających na celu edukację osób w wieku 50+, obejmującą uświadomienie, jakie zachowania noszą cechy dyskryminacji/mobbingu, a z drugiej strony - podejmowanie działań mających na celu zmianę wizerunku osoby starszej jako pracownika oraz zachęcanie pracodawców do zatrudniania osób starszych. Rekomendowanymi działaniami są więc - podejmowanie kampanii informacyjnej służącej budowaniu świadomości pracodawców o korzyściach związanych z zatrudnianiem osób starszych a jednocześnie - budowanie świadomości pracowników o korzyściach płynących z pozostawania w zatrudnieniu w wieku emerytalnym, związanych chociażby z możliwością przeliczenia emerytury o dodatkowo wypracowane lata.
5. Stworzenia ram instytucjonalnych oraz prawnych dla wspierania polityki zatrudniania osób w wieku 50+. Potrzebne jest narzędzie, które umożliwiłoby wspieranie działań dotyczących zatrudniania osób w wieku 50+ zarówno przez Państwo jak i określoną kategorię pracodawców, w zamian za zagwarantowanie przywilejów fiskalnych związanych z obniżaniem składek ZUS czy dofinansowaniem wynagrodzeń pracowników w wieku przedemerytalnym, np. na zasadach analogicznych do PFRON.
6. Wprowadzenia obligatoryjnych składek na Fundusz Ubezpieczeń Społecznych do wszystkich kategorii „umów śmieciowych”, w tym umów o dzieło, które miałyby zachęcić pracodawców do odejścia od form zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych. W obecnych realiach rynku pracy, niejednokrotnie jedyną przesłanką do stosowania umów cywilnoprawnych w miejsce umów o pracę – jest chęć obejścia przepisów o obowiązkowych składkach na Fundusz Ubezpieczeń Społecznych. Praca wykonywana na podstawie umów śmieciowych często niczym de facto nie różni się od

obowiązków wykonywanych w ramach stosunku pracy. Dlatego też nałożenie obowiązku opłacania składek na ubezpieczenia społeczne na umowy cywilnoprawne, przy jednoczesnym dofinansowaniu tych składek dla osób w wieku 50+, daje realną szansę na odejście pracodawców od umów śmieciowych.

7. Niewystarczająca jest reforma polegająca jedynie na podwyższeniu wieku emerytalnego. Niezbędne, a wręcz kluczowe jest podjęcie równocześnie szeregu wielopłaszczyznowych zmian legislacyjnych, które dostosują rynek pracy do potrzeb pracowników w wieku 50+. Niektóre z przedstawianych wyżej propozycji mogą nieść ze sobą ryzyko efektu bumerangowego – np. dążenie do zastępowania umów śmieciowych umowami o pracę może przyczynić się do spadku liczby miejsc pracy w gospodarce i w efekcie do jeszcze większych problemów z zatrudnianiem starszych pracowników. Warto przy tym zauważyć, że skuteczne rozwiązanie problemów związanych z aktywizacją zawodową osób w wieku 50+ w oparciu jedynie o działania legislacyjne nie jest możliwe. Niezbędne jest skojarzenie wielu działań z obszaru prawa, polityki rynku pracy, polityki kształcenia i polityki gospodarczej. Nie ma chyba lepszego argumentu zachęcającego pracodawców do zatrudniania starszych pracowników niż dobra koniunktura w gospodarce i niski poziom bezrobocia, a co za tym idzie trudności w pozyskiwaniu i retencji pracowników.

#### 4. Podmioty odpowiedzialne za wspieranie aktywizacji zawodowej osób starszych 50+ w opiniach pracodawców i pracowników

##### Wstęp

Osoby powyżej pięćdziesiątego roku życia są dużą, ponad sześciomilionową grupą społeczną, której znacząca część nie nadąża za tempem zmian gospodarczych i społecznych w Polsce, co naraża ją na procesy wykluczenia społecznego. Zdaniem niektórych znawców problematyki, w przeciwieństwie do innych grup społecznych, które również borykają się z problemami właściwymi dla obecnego etapu rozwoju gospodarczego w Europie (kobiet, młodzieży), grono osób w wieku 50+ w najmniejszym stopniu korzysta ze wsparcia państwa i struktur lokalnych<sup>101</sup>.

W wyniku zmieniającej się sytuacji demograficznej i starzenia się społeczeństw wszystkich krajów Europy, bezrobocie w grupie wiekowej 50+ staje się na tym kontynencie coraz istotniejszym problemem społecznym. Polskie społeczeństwo również się starzeje, wzrasta liczba osób powyżej 50 roku życia, coraz więcej z nich jest zagrożonych utratą pracy oraz bezrobotnych. Rodzi to poważne skutki społeczne i gospodarcze: powiększa grono osób społecznie wykluczonych i generuje dodatkowe obciążenia dla finansów publicznych.

Jest znamienne, że wskaźnik efektywności **aktywizacji** zawodowej od kilku lat utrzymuje się w Polsce na poziomie około 50% i jest niższy niż w innych krajach Unii Europejskiej (w większości z nich wynosi około 70%). Państwa UE mają wyższą efektywność w znajdowaniu pracy bezrobotnym, choć stosują te same instrumenty, których używa się w Polsce<sup>102</sup>.

Przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób starszych jest wiele. Stanowią one wyzwanie dla wszystkich instytucji powołanych do niesienia pomocy bezrobotnym (w tym osobom starszym) w znalezieniu pracy. Wspieranie aktywności wymaga stosowania jednocześnie wielu instrumentów: prawnych, finansowych, edukacyjnych, psychologicznych,

---

<sup>101</sup> T. Schimanek, *Potrzeba wspólnego działania*, w: Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse, [http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/Raport\\_rynek\\_pracy\\_50plus.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/Raport_rynek_pracy_50plus.pdf)

<sup>102</sup> <http://info.gazetapraca.pl/temat/gazetapraca/aktywizacja>

wymaga też podejmowania zróżnicowanych działań przez wiele podmiotów życia publicznego. Ich skuteczność wymaga też sprawnej koordynacji.

Wypracowano już szeroką gamę instrumentów przeznaczonych do wspierania aktywności zawodowej osób w wieku **50+**, nie jest ona jednak należycie wykorzystywana z powodu istnienia barier dwojakiego rodzaju: leżących po stronie **pracodawców oraz po stronie osób starszych**.

Pracodawców obciąża m.in.:

- nieznaną dostępnych narzędzi rozwijania kwalifikacji zawodowych i potencjału intelektualnego pracowników;
- niedostrzeganie korzyści płynących z posiadanego przez starszych pracowników doświadczenia;
- brak wiedzy na temat zmian produktywności pracowników w różnym wieku;
- niestosowanie adekwatnej, uwzględniającej aspekt wieku pracowników, polityki personalnej w przedsiębiorstwach;
- nieuwzględnianie zmian demograficznych na rynku pracy przy planowaniu zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Osoby starsze obarcza się m.in. „takimi grzechami”, jak:

- niewiedza o dostępności wsparcia;
- brak motywacji do podnoszenia kwalifikacji;
- brak zaangażowania w rozwijanie kompetencji na każdym etapie rozwoju zawodowego;
- niskie poczucie pewności siebie i własnej wartości jako pracownika, które hamuje dążenie do aktywności zawodowej.

Walce z wskazanymi powyżej i wieloma innymi barierami powinna być poświęcona działalność wszystkich instytucji powołanych do aktywizacji osób w wieku 50+.

#### **4.1. Podmioty odpowiedzialne za wspieranie aktywizacji osób starszych 50+ w Polsce**

Działalnością na rzecz aktywizacji osób w wieku 50+ zajmuje się wiele podmiotów życia publicznego. W gronie instytucji najbardziej odpowiedzialnych za nią można wyróżnić:

1. władze państwowe i samorządowe,



2. publiczne służby zatrudnienia i placówki doradztwa zawodowego,
3. organizacje społeczne (związki zawodowe, organizacje pozarządowe itp.),
4. firmy zatrudniające starszych pracowników<sup>103</sup>.

## Władze państwowe i samorządowe

### Państwo

Polityka wobec rynku pracy w Polsce realizowana jest przez jednostki centralne oraz samorządowe. Organy centralne kształtują ramy systemowe oraz tworzą narzędzia aktywizacyjne o zasięgu ogólnokrajowym.

Państwo może oddziaływać na aktywizację przede wszystkim poprzez właściwe regulacje prawne. W myśl ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>104</sup> głównymi celami polityki rynku pracy są: osiągnięcie pełnego zatrudnienia oraz wysokiej jakości wykonywanej pracy, rozwój zasobów ludzkich, a także wzmocnienie solidarności społecznej. Cele te mają być realizowane różnymi środkami, m.in. poprzez wspomaganie pracodawców w zatrudnianiu starszych pracowników za pośrednictwem takich instrumentów jak ulgi podatkowe, upusty w płaceniu składek zdrowotnych, preferencje w pozyskiwaniu kredytów itp.

Silnie oddziałuje na sytuację osób starszych stopień „uelastycznienia rynku pracy”, którego odzwierciedleniem jest skala sztywności regulacji dotyczących takich zjawisk jak zatrudnianie i zwalnianie pracowników, ustalanie wysokości płacy minimalnej, uprawnienia związków zawodowych w relacjach z pracodawcami oraz system zabezpieczeń społecznych (m.in. wysokość i zakres przyznawania zasiłków dla bezrobotnych). Tendencją państw w ostatnich dekadach jest stopniowa deregulacja rynku pracy, odstępowanie od utrzymywania poszczególnych procesów w ryzach przepisów prawnych.

Elastyczność rynku pracy zależy przede wszystkim od skali rygoryzmu przepisów prawa pracy a także od swobody działań różnych podmiotów (publicznych i prywatnych) wspomagających przepływ zasobów pracy<sup>105</sup>. Współcześnie wyróżnia się cztery elementy elastyczności rynku:

1. elastyczność zatrudnienia,

---

<sup>103</sup> Skrócowa analiza funkcjonowania instytucji wspierających osoby starsze na rynku pracy będzie dokonana w oparciu o bardziej szczegółową ich kategoryzację.

<sup>104</sup> Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001).

<sup>105</sup> Zob. na ten temat M. Boni, M. Góra, K. Friske (red.), *Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu?*, wyd. CASE, Zeszyt 73/2004, Warszawa 2004.

2. elastyczność czasu pracy,
3. elastyczność płać,
4. elastyczność podaży pracy<sup>106</sup>.

Dyskusje na temat właściwego poziomu uelastycznienia rynku trwają nadal, a spory dotyczą przede wszystkim jego skuteczności w zwalczaniu bezrobocia<sup>107</sup>. Rozstrzygnięcia prawne i polityczne w tej sferze zależą, najogólniej rzecz ujmując, od przyjętego przez państwo modelu gospodarki<sup>108</sup>. Konsekwencje uelastycznienia trzeba jednak analizować nie tylko w kategoriach czysto ekonomicznych, ale także w sferze społecznej, oddziałuje ono bowiem na stosunki pracy i relacje pracodawcy z osobami zatrudnionymi. Dotyczy to w dużym stopniu ludzi starszych, których sytuacja na rynku pracy jest z wielu przyczyn szczególnie trudna.

Inna kwestia sporna, która ma duży wpływ na sytuację ludzi starszych a musi być rozstrzygana na szczeblu państwa, dotyczy koncepcji jednorodności rynku pracy: przyjęcia założenia, że mamy do czynienia z „jednym” rynkiem pracy niezależnie od różnorodności jego podmiotów lub, że rynek jest podzielony ze względu na czynniki demograficzne (w tym wiek) charakteryzujące podmioty, które na nim funkcjonują. Przyjęcie koncepcji jednego, ogólnego rynku pracy oznacza, że choć miejsca pracy są ze swej natury niejednorodne, o tę samą pracę konkurują osoby w różnym wieku. Konsekwencją tego jest przekonanie, że dłuższe zatrudnianie osób starszych blokuje dostęp do miejsc pracy osobom młodszym, zwłaszcza tym wchodzącym na rynek. Przyjęcie koncepcji dywersyfikacji rynku pracy (m.in. ze względu na wiek) oznacza, że odchodzące z rynku osoby starsze nie są wcale zastępowane przez osoby młodsze, a miejsca pracy po starszych przestają istnieć. Odchodzenie osób starszych z rynku nie tylko nie zmniejsza bezrobocia, ale przez zwiększenie kosztów pracy (i klina podatkowego) zmniejsza liczbę miejsc pracy, a więc bezrobocie powiększa<sup>109</sup>.

Niezwykle istotne z punktu widzenia osób w wieku 50+ jest podejście państwa do sprawy zakresu interwencji na rynku pracy. Od dziesięcioleci toczą się spory między zwolennikami liberalizmu, a zwolennikami państwa opiekuńczego. Daleko posunięta interwencja usztywnia zasady zatrudniania i ogranicza wolę pracodawców do przyjmowania do pracy osób starszych. Zdaniem przeciwników silnej ingerencji państwa, wprowadzenie

---

<sup>106</sup> E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 284 i nast.

<sup>107</sup> Zob. na ten temat M. Kabaj, *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997.

<sup>108</sup> Por. R.J. Barro, *Makroekonomia*, wyd. PWE, Warszawa 1997, s. 73 i nast., E. Kwiatkowski, *Bezrobocie...* op. cit., s. 196 i nast., J. Ryfkin *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postronkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.

<sup>109</sup> M. Boni, M. Góra, K. Friske (red.), *Elastyczny...* op. cit. s. 137.

przepisów charakterystycznych dla „państwa opiekuńczego”, takich jak łatwość dostępu do świadczeń systemu zabezpieczeń społecznych oraz możliwość pozostawania w pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, wywołuje u pracodawców odruch niechęci do zatrudniania osób starszych<sup>110</sup>. Zwolennicy koncepcji *welfare state* kwestionują podobne ustalenia. Twierdzą, że prawodawstwo państwa opiekuńczego musi służyć zabezpieczeniu przeciwko podstawowym ryzykom życiowym, takimi jak choroba, niepełnosprawność, bezrobocie, a także starość. Wydatki socjalne finansowane są wysokimi podatkami i nie mają istotnego wpływu na sytuację ludzi pracy, zwłaszcza, że część tych wydatków realizowana jest współcześnie przez wspomagane przez państwo NGO'sy<sup>111</sup>. Rozbudowywanie instytucji państwa opiekuńczego zawsze jednak poszerza oddziaływanie państwa na sferę relacji na rynku pracy. Dyskusje teoretyczne wokół właściwych rozwiązań gospodarczo- społecznych są nadal w toku<sup>112</sup>.

Generalnie, polityka państwa i regulacje prawne sprzyjają aktywności ludzi starszych lub ją hamują. Zdaniem znawców problematyki rynku pracy niska obecnie aktywność zawodowa tej grupy społecznej jest konsekwencją polityki państwa i instrumentów prawnych wprowadzonych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, które wręcz zachęcały do wczesnego rezygnowania z pracy zawodowej osób w wieku 50+. Argumentem na rzecz takiej polityki było rosnące bezrobocie oraz fakt, że gospodarka nie generowała nowych miejsc pracy<sup>113</sup>. Sytuacja zmieniła się na lepsze po wprowadzeniu w końcu lat 90. reformy emerytalnej, jednak zjawiska podejmowania pracy przez osoby starsze miały jedynie wymiar uzupełniający. Do dziś przepisy regulujące sferę rynku pracy budzą wiele kontrowersji (silną krytykę wywołują np. regulacje umożliwiające bardzo wczesne przechodzenie w stan spoczynku licznym rzeszom uprzywilejowanych), zaś skutki nowej ustawy emerytalnej wprowadzonej w 2012 r. nie są jeszcze znane.

## Samorządy lokalne

Samorządy mają coraz większy wpływ na kształtowanie lokalnego rynku pracy, co uznać trzeba za zjawisko pozytywne zważywszy, że sytuacja ludzi starszych w poszczególnych regionach kraju i rejonach województw jest bardzo zróżnicowana. Ważnym elementem różnicującym jest m.in. odległość miejsca zamieszkania osoby starszej

<sup>110</sup> S.G. Becker, G.N. Becker, *Ekonomia życia*, Wydawnictwo Helion 2006, s. 144 i nast.

<sup>111</sup> N. Luhmann: *Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego*. Warszawa 1994.

<sup>112</sup> Por. na ten temat G. Esping-Andersen: *Trzy światy kapitalistycznego państwa dobrobytu*. Warszawa 2010 a także J. Ryfkin *Koniec pracy ...* op. cit.

<sup>113</sup> B. Szatur-Jaworska (red.), *Praca dla osób starszych*, w: W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym Polska 2004. UNDP, Warszawa 2004.

od dużego ośrodka miejskiego. Np. w województwie mazowieckim, gdzie ogólna stopa bezrobocia jest dość niska, istnieją powiaty o znacznie wyższym od przeciętnego poziomie bezrobocia<sup>114</sup>, co wynika z dużej odległości od Warszawy. Władze samorządowe powinny więc być aktywną stroną w działaniach aktywizujących, zwłaszcza w regionach położonych daleko od ośrodków miejskich.

Na jednostkach samorządowych spoczywa odpowiedzialność za wypracowanie dobrze przygotowanych i trafnie adresowanych programów aktywizujących starszych pracowników na poziomie lokalnym, za wdrażanie tych programów oraz za promocję zatrudnienia i aktywizację zawodową osób bezrobotnych. Dokonują tego głównie o oparciu o powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy oraz inne instytucje rynku pracy i pomocy społecznej.

Na poziomie gmin i powiatów realizuje się coraz więcej zadań związanych z aktywizacją ludzi starszych. Polegają one na:

1. wspieraniu finansowym organizacji pozarządowych (poprzez dotacje, subwencje) opiekujących się ludźmi starszymi na różnych płaszczyznach,
2. prowadzeniu szkoleń ułatwiających przekwalifikowanie zawodowe i naukę zawodu,
3. obejmowaniu pieczęcią Uniwersytetu Trzeciego Wieku,
4. organizowaniu Klubów Seniora, centrów aktywności seniorów, itp.<sup>115</sup>.

Coraz bardziej upowszechnioną formą działalności władz lokalnych jest ich uczestnictwo, wraz z organizacjami pozarządowymi, w międzynarodowych programach aktywizujących ludzi starszych. Propagują w ten sposób rolę osób w wieku 50+ na rynku pracy, a także ich udział w życiu społeczności lokalnych.

Powinnością samorządów lokalnych jest również uwzględnianie w planach zagospodarowania przestrzennego, rozwoju infrastruktury oraz transportu publicznego, zmian struktury wiekowej społeczeństw lokalnych.

Źródłem finansowania działań na rzecz osób starszych na szczeblu lokalnym są środki własne gmin i powiatów oraz środki pochodzące z Unii Europejskiej, np. z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wiele działań podejmuje się w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, który umożliwia wdrażanie strategii zarządzania wiekiem.

---

<sup>114</sup> Dotyczy to powiatu ciechanowskiego i garwolińskiego.

<sup>115</sup> Zadania samorządów lokalnych w tej dziedzinie reguluje ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. 2004 nr 99 poz. 1001).

## Publiczne służby zatrudnienia i placówki doradztwa zawodowego

### Publiczne służby zatrudnienia

Główne podmioty odpowiedzialne za aktywizację osób 50+ w naszym kraju - to publiczne służby zatrudnienia, do których należą: Powiatowe Urzędy Pracy oraz wojewódzkie i rejonowe biura pracy. Posługują się one różnymi instrumentami określonymi przez prawo<sup>116</sup>. Udzielane jest im znaczące wsparcie finansowe ze strony Europejskiego Funduszu Społecznego, które przeznaczane jest w dużej mierze na aktywizację 50+.

W gestii Urzędów Pracy leży pomaganie wszystkim poszukującym zatrudnienia w rejonie ich działania.

Wojewódzkie i rejonowe biura pracy specjalizują się w poradnictwie zawodowym, obsłudze bezrobotnych oraz pośrednictwie pracy.

W ramach Urzędów Pracy oraz wojewódzkich i rejonowych biur pracy mogą działać agencje pośrednictwa pracy, które pomagają poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia, a pracodawcom - w znalezieniu pracowników z odpowiadającymi im kwalifikacjami.

W szczególności traktowane są osoby starsze, bowiem bezrobotni powyżej 50. roku życia mają pierwszeństwo w korzystaniu z usług Powiatowych Urzędów Pracy w takich sprawach, jak.:

1. pośrednictwo pracy,
2. poradnictwo zawodowe i informacje zawodowe,
3. szkolenia,
4. pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy<sup>117</sup>.

Bezrobotnym powyżej 50. roku życia powiatowy urząd pracy w okresie do 6 miesięcy od dnia rejestracji powinien przedstawić propozycję zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, szkolenia, stażu, odbycia przygotowania zawodowego dorosłych lub zatrudnienia w ramach prac interwencyjnych lub robót publicznych. Bezrobotni w tym wieku mogą w powiatowych Urzędach Pracy szukać specjalnych programów aktywizujących, które przeprowadzane są z wykorzystaniem środków unijnych.

Działalność Urzędów Pracy oraz licznych agencji pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego, coraz bardziej rozwinięta i zróżnicowana, wywołuje jednak ciągle wiele uwag

---

<sup>116</sup> Większość z nich znajduje się w Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 20 kwietnia 2004 r. (Dz. U. 2004 nr 99 poz. 1001).

<sup>117</sup> Ibidem.

krytycznych. Zarzuca się im np. słabą działalność informacyjną, niedrożny przepływ wiadomości o wolnych miejscach pracy oraz (co ważne dla osób zmuszonych do podjęcia pracy poza miejscem zamieszkania) o możliwościach dojazdu i wynajęcia mieszkania. Powinny one dużo sprawniej informować o pojawiających się w terenie nowych możliwościach zatrudnienia oraz o realnych szansach przekwalifikowania się. Przedmiotem krytyki jest także też to, iż nie można liczyć na ich pomoc w przygotowaniu osoby poszukującej pracy do przeniesienia się do nowego regionu. Trudne jest docieranie z tego typu usługami zwłaszcza do osób zamieszkujących tereny wiejskie, gdzie sieć placówek wyspecjalizowanych w pośrednictwie pracy i doradztwie zawodowym jest szczególnie rzadka.

Publiczne służby zatrudnienia dysponują dużym potencjałem, który nie jest jednak doceniany ani przez pracodawców ani przez osoby poszukujące pracy. Instytucje te nie wykorzystują też w pełni swych możliwości. Obecny stan rzeczy wymaga poważnych innowacji w sposobie ich funkcjonowania. Innowacyjnego podejścia wymagają takie obszary ich działań, jak: promocja, kontakty z klientem, procedury postępowania, monitoring działań i ewaluacja świadczonych usług<sup>118</sup>.

W opinii pracodawców konieczne jest zwiększenie liczby odpowiednio wykwalifikowanych pośredników pracy i doradców zawodowych oraz wciągnięcie do współpracy prywatnych firm aktywizujących bezrobotnych. Ma to umożliwić objęcie wszystkich osób poszukujących pracy indywidualnymi programami aktywizacji. Wynagrodzenie dla urzędów pracy i agencji powinno być uzależnione od ich skuteczności, a nie, jak obecnie, od liczby bezrobotnych. Wybór stosownych szkoleń, które mają być dofinansowane przez samorządy bądź programy unijne, powinien się odbywać dopiero po właściwym rozpoznaniu potrzeb na lokalnym rynku pracy<sup>119</sup>.

Usprawnienie działań instytucji państwa odpowiedzialnych za aktywizację zawodową służyłoby przede wszystkim ludziom starszym, których mobilność życiowa jest zwykle słabsza aniżeli ruchliwość i operatywność młodych ludzi poszukujących pracy. Wzmocnienie oferty publicznych służb zatrudnienia oraz zwiększenie umiejętności pracowników tych służb do pracy z osobami starszymi jest niezbędne, bowiem dziś eksperci zgodnie wyrażają opinię, iż służby te nie są przygotowane ani prawnie, ani kompetencyjnie

---

<sup>118</sup><http://www.rowniwpracy.gov.pl/50/instytucje-ryнку-pracy/publiczne-služby-zatrudnienia-jako-kreatorzy-działan-na-ryнку-pracy.html>

<sup>119</sup><http://www.regiopraca.pl/portal/prawo/zmiany-w-prawie/praca-dla-osob-50-plus-nowe-pomysly-na-etaty-dla-starszych>

do obsługi tej grupy. Niezbędne są specyficzne umiejętności doradców zawodowych i specjalistów ds. rozwoju zawodowego<sup>120</sup>.

## Prywatne agencje pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego

Obok służb publicznych, powołanych przez państwo na rynku pracy działają również prywatne agencje pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego. Są to wszystkie osoby fizyczne lub prawne, niezależne od władz publicznych, które świadczą określone usługi na rynku pracy. Agencjami działającymi legalnie są tylko te, które posiadają wpis do rejestru agencji zatrudnienia potwierdzony certyfikatem. Ich głównym zadaniem jest pośredniczenie między pracodawcami a osobami poszukującymi pracy oraz doradztwo zawodowe<sup>121</sup>.

W Polsce działa kilka kategorii agencji prywatnych zajmujących się pośrednictwem i doradztwem zawodowym. Najważniejsze z nich to:

1. agencje pośrednictwa pracy na terenie Polski,
2. agencje pośrednictwa pracy za granicą,
3. agencje doradztwa personalnego,
4. agencje poradnictwa zawodowego,
5. agencje pracy tymczasowej<sup>122</sup>.

Niepubliczne agencje zatrudnienia poszukują pracowników na zlecenie prywatnych firm, a ich biznesowy sukces zależy od tego, czy znajdą dobrego kandydata na wolne stanowisko oferowane przez klienta. Uchodzą za bardziej dynamiczne a nawet bardziej profesjonalne od służb publicznych, zapewne z powodu dużej konkurencyjności na rynku. Ich wpływ na sytuację ludzi po pięćdziesiątym roku życia jest w dużej mierze zależny od postaw pracodawców, na zlecenie których agencje poszukują kandydatów na wakuujące stanowiska pracy. To pracodawcy ustalają kryteria dla przyjmowanych pracowników, to oni decydują, czy wprowadzane jest również kryterium wieku.

---

<sup>120</sup> Zob. I. Wolińska, *Ekspertyza Tematów projektów innowacyjnych. Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej (Priorytet VI) i Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+ (Priorytet VIII)*.

<sup>121</sup> Zob. na ten temat A. Szewczyk, *Informacja w walce z bezrobociem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

<sup>122</sup> [http://www.hrk.pl/pl/home/moja\\_kariera/zanim\\_rozpocznieisz\\_prace/Niepubliczne\\_po%C5%9Brednictwo\\_pracy.aspx](http://www.hrk.pl/pl/home/moja_kariera/zanim_rozpocznieisz_prace/Niepubliczne_po%C5%9Brednictwo_pracy.aspx)

## Organizacje społeczne (organizacje pozarządowe, związki zawodowe)

### Organizacje pozarządowe

W Polsce funkcjonuje wiele organizacji pozarządowych, które działają na rzecz osób po 50. roku życia. Zakres ich działania jest bardzo zróżnicowany, wszystkie jednak pracują na rzecz jednego celu - **podniesienia jakości życia osób starszych**. NGO-sy<sup>123</sup> pracują wieloma metodami, z udziałem wielu środowisk. Przedmiotem ich zainteresowań jest np. integracja grup senioralnych, wspieranie ich rozwoju i zaspokajanie ciekawości świata, intensyfikacja aktywności ruchowej i intelektualnej, a także sprawowanie opieki nad tymi osobami, które utraciły już sprawność lub samodzielność.

Część organizacji to stowarzyszenia seniorów, którzy spotykają się w jakiejś siedzibie i mają szansę zadziergnać tam więzi towarzyskie, kulturalne, lub wspólnie realizować jakieś przedsięwzięcie. Często przyświeca im wola rozwijania nowych umiejętności lub podnoszenia kwalifikacji. Umożliwiają np. naukę języków obcych, obsługi komputera, organizują nieodpłatne warsztaty psychologiczne, zapraszają do wspólnej gimnastyki, zapewniają spotkania ze specjalistami z różnych dziedzin. Dzięki różnym projektom przyczyniają się zarówno do rozwijania sfery duchowej, jak i fizycznej osób starszych. Wiele z nich wspiera specjalistyczną pomocą prawną, są też takie, które pomagają w trudnych życiowych momentach. Bazy internetowe są pełne szczegółowych ofert takich organizacji w dziedzinie edukacji, zdrowia, opieki nad chorymi i niepełnosprawnymi, kultury oraz sportu.

Uczestnictwo NGO-sów w organizowaniu różnego rodzaju szkoleń i kursów podnoszących kwalifikacje ludzi starszych czyni z nich partnerów służb publicznych w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Ośrodki zajmujące się sprawami aktywizacji ludzi starszych coraz więcej uwagi poświęcają roli organizacji pozarządowych w systemie usług rynku pracy. Podkreśla się ich udział w przewyżnianiu barier, jakie utrudniają wykorzystanie potencjału w działaniach na rzecz rozwoju zatrudnienia w Polsce, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i centralnie - w ramach tworzenia polityki państwa<sup>124</sup>.

### Związki zawodowe

Potrzeba lepszych rozwiązań w sferze aktywizacji osób biernych zawodowo sprawia, że nasila się nacisk na związki zawodowe, by włączały się do działań w tym zakresie. Ich

<sup>123</sup> NGO – non governmental organization, angielska nazwa organizacji pozarządowych. W Polsce pojęcie NGO przyjęło się w literaturze przedmiotu i będzie używane w niniejszym Raporcie.

<sup>124</sup>Por. *Organizacje pozarządowe w systemie usług rynku pracy 2005*,

<http://www.zysk50plus.pl/?module=Default&action=ContentController&sectionId=64&articleId=68>



udział w pobudzaniu aktywności nie był dotychczas wystarczający, co podkreślają zarówno przedstawiciele nauki badający sytuację ludzi starszych na rynku pracy, jak i sami związkowcy<sup>125</sup>. Intensyfikacja udziału związków zawodowych w aktywizacji na rynku pracy stała się przedmiotem zainteresowania Rządu. Na spotkaniu ze związkowcami w lutym br. premier stwierdził, że rząd chciałby "przetestować model skandynawski", znany z Danii. Uznał, że należy włączyć związki zawodowe w sensowniejszą aktywizację zawodową i przekwalifikowanie z użyciem środków publicznych", zważywszy, że dotychczas środki finansowe „szły na te tradycyjne i nieskuteczne metody”. Rząd byłby gotów uznać związki zawodowe za partnera w misji aktywizacji i przekazywać część środków na nią przeznaczonych dla związków zawodowych<sup>126</sup>. Również same związki dostrzegają potrzebę silniejszego włączania się w sprawę aktywizacji ludzi starszych. Np. OPZZ chce budowy kolejnego programu służącego aktywizacji osób w wieku przedemerytalnym<sup>127</sup>.

### **Firmy zatrudniające starszych pracowników**

Działalność firm na rzecz aktywizacji osób w wieku 50+ uzależniona jest od czynników dwojakiego rodzaju:

1. rozwiązań prawnych, obowiązujących w skali całego kraju, które determinują poczynania służb personalnych wobec starszych pracowników,
2. postaw i zachowań pracodawców i menedżerów, które z natury rzeczy są dalece zróżnicowane, zależą bowiem od ich osobowości oraz dyspozycji psychicznych i intelektualnych.

Ten pierwszy czynnik jest wyraźnie dookreślony, odzwierciedlony w dostępnych wszystkim sformalizowanych przepisach; może wpływać pozytywnie na konkretne decyzje pracodawców poprzez zapewnienie preferencji i bodźców ekonomicznych skłaniających do zatrudniania starszych pracowników lub negatywnie, w przypadku braku takich narzędzi. Modyfikacja tego czynnika wymaga zmian legislacyjnych. Ten drugi czynnik ma charakter znacznie mniej precyzyjny, oddziałuje na co dzień w każdej firmie inaczej, próba jego modyfikacji wymaga długotrwałych zabiegów psychologicznych adresowanych do pracodawców i menedżerów, nakierowanych na zmianę ich świadomości.

---

<sup>125</sup> Por. Raport Krajowy z programu szkolenia na temat anty-dyskryminacji i różnorodności, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, maj 2008.

<sup>126</sup> <http://www.wprost.pl/ar/307597/Tusk-nie-potrachimy-wydawac-pieniedzy-na-aktywizacje-50-latkow-Moze-zwiazki-pomoga/>

<sup>127</sup> <http://gb.pl/ubezpieczenia/emerytury/zwiazki-zawodowe-chca-programow-60.html>

## Rozwiązania prawne

Prawo polskie pozwala pracodawcom na korzystanie z pewnych udogodnień związanych z zatrudnianiem osób starszych<sup>128</sup>. Pracodawca prowadzący przedsiębiorstwo, zatrudniający osoby, które ukończyły 50. rok życia, (a w okresie 30 dni przed zatrudnieniem były zarejestrowane w Powiatowym Urzędzie Pracy), nie opłaca składek na Fundusz Pracy oraz Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych przez okres 12 miesięcy. Przedsiębiorca zatrudniający osoby, które osiągnęły wiek 55 lat (kobiety) i 60 lat (mężczyźni) nie opłaca składek na Fundusz Pracy oraz Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

Na podstawie umowy zawartej przez pracodawcę z powiatowym urzędem pracy firma przyjmująca osobę bezrobotną powyżej 50. roku życia w ramach programu przygotowania zawodowego dorosłych otrzymuje refundację wydatków na materiały, surowce i inne środki niezbędne do realizacji programu określone w umowie (do 2% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia). Pracodawca może też otrzymać premię w wysokości 400 zł za każdy pełny miesiąc zrealizowanego programu na każdego uczestnika, jeżeli zda on egzamin. Starosta wypłaca też uczestnikowi programu stypendium, którego wysokość ustalana jest jako procent przyznawanej kwoty zasiłku.

Pracodawcy zatrudniający osoby bezrobotne powyżej 50. roku życia skierowane przez urząd pracy, mogą też ubiegać się o dofinansowanie kosztów wyposażenia i doposażenia ich stanowiska pracy. Środki na to (maksymalnie w wysokości 6-krotności przeciętnego wynagrodzenia) przyznawane są na podstawie umowy zawieranej ze starostą. Taką samą refundację mogą otrzymać pracodawcy, którzy zatrudnią osoby bezrobotne po 50. roku życia w ramach prac interwencyjnych. Zatrudnienie na utworzonych stanowiskach musi obejmować okres do 24 miesięcy<sup>129</sup> lub do 4 lat<sup>130</sup>.

---

<sup>128</sup> Ustawa z dnia 20.04.2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2008 r. nr 69, poz. 415 ze zm.).

<sup>129</sup> Osoba zatrudniona w ramach prac interwencyjnych u pracodawcy będącego beneficjentem pomocy publicznej jest uprawniona do nieprzerwanego zatrudnienia przez okres 12 m-cy lub 24 miesięcy, a pracodawca może rozwiązać umowę o pracę tylko w przypadku naruszenia przez pracownika obowiązków pracowniczych.

<sup>130</sup> Prace interwencyjne mogą trwać nawet 4 lata, a starosta może dokonywać refundacji poniesionych przez pracodawcę kosztów wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne, jeżeli obejmuje ona koszty poniesione za co drugi miesiąc ich zatrudnienia. Na temat uprawnień pracodawców z tytułu zatrudniania osób w wieku 50+ zob. M. Stefanowicz – Wasilewska, *Zatrudnianie bezrobotnych 50+ korzystne dla pracodawców*, Gazeta Podatkowa nr 41 (873) z dnia 2012-05-21.

## Kształtowanie postaw pracodawców

Kształtowanie postaw pracodawców i menedżerów sprzyjających aktywizacji osób starszych, to zadanie uczelni wyższych, instytucji edukacyjnych i administracji państwowej zakrojone na długie lata. Najogólniej – celem tych zabiegów jest doprowadzenie do takiego stanu świadomości kierujących firmami, by postrzegali starsze osoby jak wartościowych pracowników, których walory nie odbiegają od zalet osób młodych, a często je przekraczają. Istotną rolę do odegrania na tym polu mają instytucje edukacyjne, których programy powinny uwzględniać takie dziedziny jak zarządzanie ryzykiem (wynikającym z zatrudniania osób z grupy wiekowej 50+), zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem. Generalnie – oddziaływanie na pracodawców powinno zmierzać w kierunku pogłębiania ich wiedzy o osobach starszych oraz łamania negatywnych stereotypów związanych z ich produktywnością<sup>131</sup>. Nie jest to łatwe zważywszy, że w całym społeczeństwie, w tym także w firmach, mamy do czynienia z dominacją ludzi młodych, dynamicznych, nastawionych do zmian, często nieskorych do współpracowania z osobami w podeszłym wieku.

Zmiana mentalności menedżerów i pracodawców jest jednak zadaniem priorytetowym, na razie bowiem są oni wyraźnie zdeterminowani do prowadzenia firmy tak, by osiągnąć jak największy rezultat ekonomiczny. Z wielu badań empirycznych ostatnich lat wynika jasno, że trudno liczyć na aktywne wsparcie aktywizacji osób w wieku 50+ przez pracodawców, jeżeli nie zmieni się radykalnie sytuacja na rynku pracy – nie spadnie poziom bezrobocia i pojawi się deficyt kadr.

### **4.2. Ocena udziału wybranych instytucji we wspieraniu aktywizacji zawodowej osób starszych 50+ w świetle badań**

Działalność scharakteryzowanych powyżej instytucji, których celem jest aktywizowanie osób w wieku 50+, była przedmiotem zainteresowania autorów badań ALK i SMG/KRC. Poświęcono jej kilkanaście pytań skierowanych zarówno do pracodawców jak i do pracowników firm województwa mazowieckiego. Poniżej prezentujemy wizerunek roli tych instytucji w procesach aktywizacji osadzonej w świadomości respondentów.

---

<sup>131</sup> Szczegółowa analiza tej problematyki prezentowana jest w innych częściach Raportu.

#### 4.2.1. Ocena udziału wybranych instytucji we wspieraniu aktywizacji zawodowej osób starszych 50+ w opiniach pracodawców

W jednym z pytań ankiety poproszono pracodawców o wskazanie, w jakim stopniu zaprezentowane w pytaniu podmioty **wspierają** aktywność zawodową osób powyżej 50. roku życia. Lista zawierała następujące podmioty: 1. państwo (rząd), 2. organizacje pozarządowe, 3. urzędy pracy, 4. związki zawodowe, 5. pracodawcy, 6. obecny pracodawca. Przewidziana w kafeterii była również odpowiedź „żadne”. Respondenci dysponowali pięciostopniową skalą zawierająca kategorie: od „zdecydowanie nie wspierają” (1) do „zdecydowanie wspierają” (5).

Stopień wspierania aktywizacji przez poszczególne podmioty oceniono następująco: [tabela 4.]

**Tabela 4. Stopień wspierania aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ przez poszczególne podmioty życia publicznego [w %]**

<i>W jakim stopniu instytucje naszego Państwa wspierają aktywizację zawodową osób powyżej 50 roku życia?</i>	Zdecydowanie nie wspierają (1)	(2)	(3)	(4)	Zdecydowanie wspierają (5)
<b>Państwo (rząd)</b>	14	23	35	18	6 <sup>132</sup>
<b>Urzędy pracy</b>	7	13	41	28	8
<b>Pracodawcy</b>	5	15	39	29	7
<b>Organizacje pozarządowe</b>	11	20	37	19	5
<b>Związki zawodowe</b>	9	18	39	21	5
<b>Obecny pracodawca</b>	3	10	36	37	12

Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Przedstawione powyżej pytanie miało charakter diagnostyczny. Dotyczyło obserwowanego stanu rzeczy - zjawiska, które stanowi część doświadczeń osób badanych. Dane wskazują, że respondenci, odpowiadający na owo pytanie - przedstawiciele kierownictwa firm, najwyraźniej we własnym przedsiębiorstwie upatrywali najważniejsze ogniwo „wspierające” aktywizację zawodową pięćdziesięciolatków: aż 49% badanych

<sup>132</sup> Procenty w wierszach nie sumują się do 100, ponieważ przy każdym z podmiotów umożliwiono także udzielenie odpowiedzi „nie wiem”, która nie jest uwzględniona w tabeli. Poziomy odpowiedzi „nie wiem” w odniesieniu do poszczególnych podmiotów był następujący: państwo – 3%, urzędy pracy – 2%, pracodawcy – 4%, organizacje pozarządowe – 8%, związki zawodowe – 8%, obecny pracodawca – 2%.

stwierdziło, że to właśnie ich firma ją wspiera (wybrało jedną z dwóch ostatnich kategorii skali, odzwierciedlających opinie o silnym wspieraniu aktywizacji). Formuła ankiety nie pozwala jednak dociekać, na czym owo wspieranie polega, jakie narzędzia są do tego używane?

Nieco ponad 1/3 respondentów (36% wskazań w dwóch ostatnich kategoriach skali) uznała ogół „pracodawców” za gremium silnie wspierające aktywizację, wliczając zapewne do ich grona także własną firmę.

Podmiotem udzielającym wsparcia osobom w wieku 50+ wskazywanym przez badanych równie często jak pracodawcy, były urzędy pracy (również 36% wskazań w dwóch ostatnich kategoriach skali).

Co czwarty badany akcentował istotny udział w tej aktywizacji pozostałych podmiotów wymienionych w pytaniu: związków zawodowych (26% wskazań w dwóch ostatnich kategoriach skali), organizacje pozarządowe (24%) oraz Państwo (24%).

Charakterystyczne dla struktury ocen jest dominujące w odniesieniu do wszystkich podmiotów przydzielanie „średniej” miary. W kategorii skali oznaczonej numerem 3 (w połowie drogi między „zdecydowanie nie wspierają” a „zdecydowanie wspierają”) znajduje się wskazań więcej (od 41 do 35%) aniżeli w każdej innej kategorii tej skali. Trudno ocenić, w jakiej mierze jest to efekt znanego socjologom zjawiska „uśredniania ocen”, a w jakiej - rzeczywiste odzwierciedlenie poglądów pracodawców, którzy przypisują wskazanym w pytaniu instytucjom wspieranie aktywizacji na średnim poziomie.

Pytaniu o faktyczny udział we wspieraniu aktywizacji wybranych instytucji życia publicznego towarzyszyło pytanie o to, *kto z wymienionych podmiotów<sup>133</sup> powinien w największym stopniu wspierać aktywność zawodową osób powyżej 50. roku życia?* Formuła pytania („kto w największym stopniu...”) umożliwiła (w sensie logicznym) wskazanie tylko jednego podmiotu. Uzyskano następujące wyniki: [rysunek 5.]

---

<sup>133</sup> Podmioty (państwo, urzędy pracy, pracodawcy, organizacje pozarządowe, związki zawodowe, obecny pracodawca) zostały wymienione w pytaniu ułożonym w ankiecie bezpośrednio przed pytaniem tu omawianym.

Rysunek 5. Podmioty, które powinny wspierać aktywizację osób w wieku 50+ [w %]



\* Procenty nie sumują się do stu ponieważ na diagramie nie została uwzględniona kategoria „nie wiem”, którą wybrał 1% badanych.

Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Państwo – 37%

Urzędy Pracy – 28%

Pracodawcy – 11%

Osoby w wieku 50+ powinny dbać o siebie same – 1%

Związki zawodowe – 6%

Organizacje pozarządowe – 7%

Obecny pracodawca – 6%

Najczęściej powinność aktywizowania pięćdziesięciolatków przypisywano instytucjom państwowym, najrzadziej – organizacjom pozarządowym, związkom zawodowym i obecnemu pracodawcy. Wśród podmiotów obarczonych powinnością wspierania aktywizacji dominuje rząd (znacząco ponad 1/3 wskazań) i urzędy pracy (znacząco ponad ¼ wskazań). Pracodawcy zostali obciążeni tą powinnością przez co szóstego respondenta (w sumie otrzymali 17% wskazań: 11% wybrało „pracodawców”, 6% „obecnego pracodawcę”), pozostałe podmioty – przez jednego na siedemnastu. Czterech przedstawicieli grona pracodawców (1%) uznało, że nikt nie powinien być obciążony obowiązkiem wspierania aktywizacji, poza samymi zainteresowanymi osobami w wieku 50+.

Formalnie rzecz ujmując, trudno konfrontować analizowane powyżej pytanie o „powinności” z prezentowanym wcześniej, diagnostycznym pytaniem o skalę faktycznego

wspierania aktywizacji. Porównanie utrudnia różnica w formułach obu pytań<sup>134</sup>. Gdyby jednak pokusić się o „zdroworozsądkowy” ogląd danych uzyskanych w obu tych pytaniach – znamienne wydają się różnice między skalą powinności a skalą faktycznego wspierania aktywizacji<sup>135</sup>. Państwo (rząd) powinno wspierać aktywizację zdaniem 37% badanych, wspiera ją znacząco – zdaniem 24%. Urzędy pracy powinny wspierać aktywizację według 36% respondentów, wspierają ją silnie - według 28%. Przy wszystkich zastrzeżeniach natury metodycznej można więc stwierdzić, że zdaniem poważnej części respondentów te dwa podmioty (państwo i urzędy pracy) nie wywiązują się należycie ze swych powinności.

Zupełnie inna jest ocena pozostałych uwzględnionych w pytaniach podmiotów: pracodawcy, organizacje pozarządowe i związki zawodowe znacznie rzadziej wskazywane były jako te podmioty, które **powinny** zajmować się aktywizacją, aniżeli jako te, które nią się faktycznie zajmują. W przypadku „obecnego pracodawcy” różnice są największe: 49% twierdziło, że silnie wspiera on aktywizację, tylko 6% - że powinien ją wspierać; inni pracodawcy według 36% respondentów silnie wspierają aktywizację, według 11% powinni ją wspierać; związki zawodowe zdaniem 26% badanych wspierają aktywizację, według 6% powinny ją wspierać, organizacje pozarządowe według 24% respondentów wspierają aktywizację, według 7% powinny ją wspierać. Te trzy typy podmiotów: pracodawcy, organizacje pozarządowe oraz związki zawodowe wykonują więc, zdaniem wielu badanych przedsiębiorców, zadania, które do nich nie należą, zastępując tym samym rząd oraz urzędy pracy, które nie wspierają aktywizacji w wystarczającym, zdaniem badanych, stopniu.

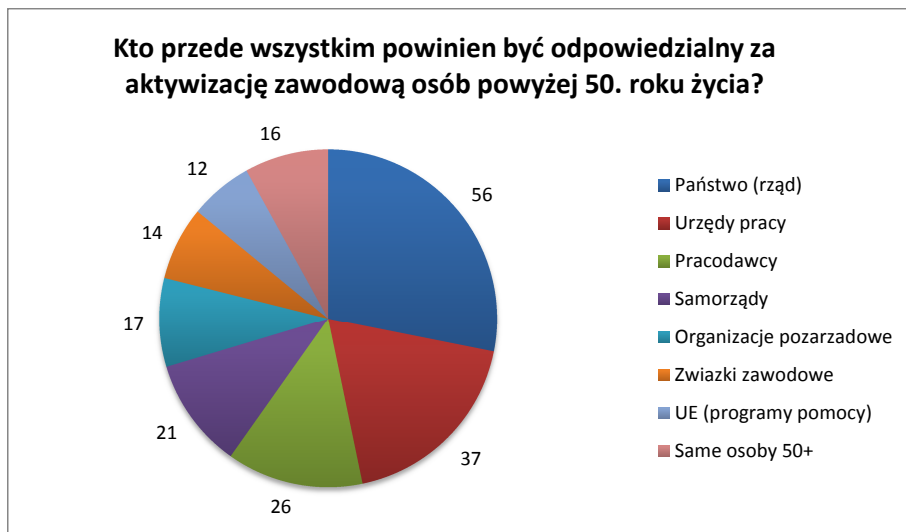
Analiza ocen instytucji powołanych do wspierania aktywizacji musi zawierać odpowiedzi na jeszcze jedno pytanie ułożone w ankiecie. Brzmiało ono następująco: *Kto przede wszystkim powinien być odpowiedzialny za aktywizację zawodową osób powyżej 50. roku życia?* Pytanie to, w przeciwieństwie do dwóch omawianych powyżej, nie zawierało listy podmiotów, spośród których respondent dokonywał wyboru. Było to pytanie otwarte, badany miał więc pełną swobodę w typowaniu podmiotów, którym przypisywał odpowiedzialność za aktywizację. Mógł też wymieniać więcej niż jeden podmiot. Propozycje respondentów prezentuje rysunek 6..

---

<sup>134</sup> W pierwszym pytaniu udostępniono respondentom pięciostopniową skalę do oceny każdego z wymienionych podmiotów, w drugim pytaniu respondenci dokonywali jednokrotnego wyboru spośród wszystkich wymienionych podmiotów.

<sup>135</sup> Wyrażonego wyborem dwóch ostatnich kategorii na pięciostopniowej skali w pierwszym z analizowanych powyżej pytań.

**Rysunek 6. Podmioty, które powinny być odpowiedzialne za wspieranie aktywizacji osób w wieku 50+ [w %]**



\* Procenty przekraczają znacznie 100, ponieważ respondenci mogli wskazywać kilka podmiotów.

W diagramie nie została uwzględniona kategoria „nie wiem”, którą wybrało 3% badanych

Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Państwo – 56%

Urzędy Pracy – 37%

Pracodawcy – 26%

Samorządy – 21%

Osoby w wieku 50+ powinny dbać o siebie same – 1%

Organizacje pozarządowe – 17%

Związki zawodowe – 14%

Unia Europejska – 12%

Odpowiedzialność za aktywizację spada przede wszystkim na rząd (zdaniem 56% badanych) oraz na Urzędy Pracy (37% wskazań). Co czwarty badany uznał odpowiedzialność pracodawców (26%), a co piąty – odpowiedzialność samorządów lokalnych (21%). Organizacje pozarządowe i związki zawodowe traktowane były jako podmioty odpowiedzialne za aktywizację przez znacznie mniej respondentów (odpowiednio 17% i 14%). Zwraca uwagę fakt, że co ósmy respondent (12%) w otwartym pytaniu, w którym odpowiedzi nie były w żaden sposób sugerowane przez autorów badań, wskazał jako podmiot odpowiedzialny Unię Europejską, która przygotowuje programy pomocy dla ludzi szukających pracy.



Aż 16% badanych pracodawców uznało, że odpowiedzialnością za aktywizację nie można obarczać żadnych instytucji, ponieważ osoby w wieku 50+ same powinny troszczyć się o swoją aktywność zawodową<sup>136</sup>, co wskazuje na postawę niezwykle bliską koncepcji liberalizmu gospodarczego.

Konfrontacja omawianego powyżej pytania otwartego z analizowanym poprzednio pytaniem zamkniętym zawierającym proponowaną przez autorów kafeterię prowadzi do kilku wniosków. Wniosek metodyczny jest taki, że autorzy badania nie uwzględnili w formowanym przez nich pytaniu dwóch kategorii podmiotów, którym przypisuje się odpowiedzialność za aktywizację: samorządów oraz Unii Europejskiej (pojawily się w spontanicznych wypowiedziach respondentów). Wniosek psychologiczno – lingwistyczny polega na uznaniu, że pojęcie „powinności” nie jest w świadomości pracodawców tożsame z pojęciem „odpowiedzialności”. Zasadność tego wniosku odzwierciedla poniższa tabela 5.

**Tabela 5. Porównanie odpowiedzi dotyczących powinności wspierania aktywizacji osób w wieku 50+ z odpowiedziami dotyczącymi odpowiedzialności za nią.**

<b>Lista podmiotów</b>	<b>Podmioty, które w największym stopniu powinny wspierać aktywizację osób w wieku 50+ (wybór jednokrotny)</b>	<b>Podmioty, które powinny być odpowiedzialne za wspieranie aktywizacji osób w wieku 50+ (wybór wielokrotny) *</b>
<b>Państwo (Rząd)</b>	37	56
<b>Urzędy pracy</b>	28	37
<b>Pracodawcy</b>	17	26
<b>Samorzady</b>	Brak kategorii w pytaniu	21
<b>Organizacje pozarządowe</b>	7	17
<b>Związki zawodowe</b>	6	14
<b>Unia Europejska (poprzez programy pomocy)</b>	Brak kategorii w pytaniu	12
<b>Osoby w wieku 50+ powinny zadbać o siebie same</b>	1	16

\*Procenty w tej kolumnie przekraczają znacznie 100, ponieważ respondenci mogli wskazywać kilka podmiotów.

W tabeli nie została uwzględniona kategoria „nie wiem”, którą wybrało 3% badanych.

Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

<sup>136</sup> Interpretacja taka wynika z przekonania, iż respondent, który spontanicznie odpowiedział: „osoby w wieku 50+ same powinny troszczyć się o swoją aktywność zawodową” nie wskazywał jednocześnie jakiejś instytucji, która byłaby za aktywizację odpowiedzialna.

Sens porównywania wyników na płaszczyźnie powinności i odpowiedzialności jest uwarunkowany pamięcią o zróżnicowanej formule obu pytań<sup>137</sup>. Mimo tych różnic można jednak pokusić się o interpretację wyników w następujący sposób:

1. Charakterystyczna jest różnica w ocenach ludzi starszych, dotyczących powinności w wspieraniu i odpowiedzialności. Tylko 1% badanych (cztery osoby) uznał, że ciężar powinności spada przede wszystkim na człowieka w wieku 50+, ale aż 16% badanych nakłada na pięćdziesięciolatków odpowiedzialność za aktywny stosunek do uprawiania działalności zawodowej, uznając tym samym, że sami powinni wykazywać starania o utrzymanie się na rynku pracy.
2. Duże znaczenie w tym względzie respondenci przypisują pracodawcom, co świadczy o identyfikowaniu się z postulatem, by także firmy podejmowały trud aktywizowania starszych ludzi. NGO-sy oraz związki zawodowe rzadko wskazywane były jako podmioty, które „w największym stopniu” powinny wspierać aktywizację, ale często wymieniane były spontanicznie jako podmioty za nią odpowiedzialne. Wydaje się, że w zamysłach respondentów powinny one odgrywać rolę jako organizacje współodpowiedzialne, towarzyszące innym, ważniejszym podmiotom w dziele aktywizacji.
3. Brzemień powinności i odpowiedzialności za aktywizację spoczywa, zdaniem respondentów, przede wszystkim na Rządzie i na Urzędach Pracy. Z spontanicznych wypowiedzi wynika, że niemają rolę mają tu do odegrania również samorządy lokalne. Oznacza to, że w ocenie pracodawców aktywizacją zawodową osób w wieku 50+ powinny się zajmować głównie instytucje publiczne – państwowe i samorządowe.

#### **4.2.2. Ocena szans znalezienia pracy przy korzystaniu z pomocy różnych instytucji w opiniach pracodawców**

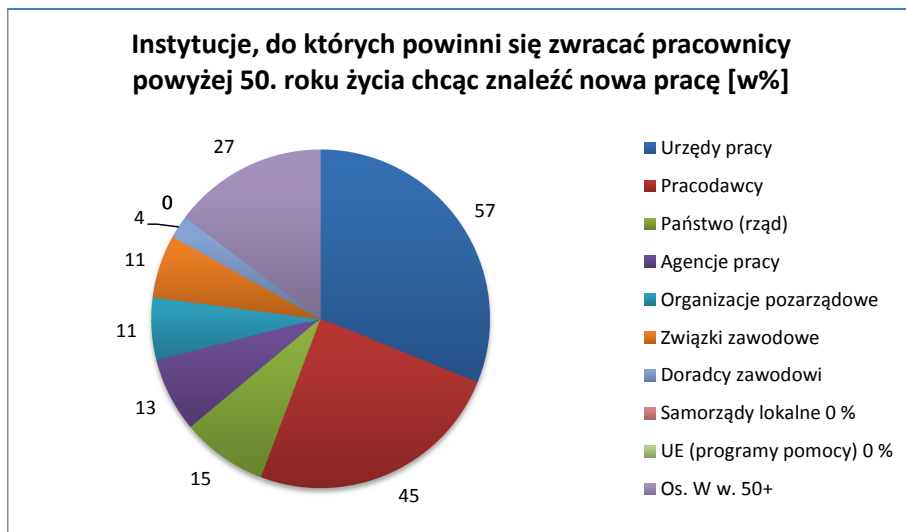
Na inną nieco płaszczyznę analizy pozwala zawarte w ankiecie pytanie: *Do kogo (jakich osób i/lub instytucji) powinni się zwracać pracownicy powyżej 50 roku życia chcąc znaleźć pracę?* Było to pytanie otwarte, respondenci mogli wskazywać dowolne instytucje, a liczba wskazań nie była ograniczona. Pytanie odbiegało charakterem od poprzednio analizowanych: nie dotyczyło bezpośrednio „aktywizacji”, nie posługiwało się tym pojęciem.

---

<sup>137</sup> Lewa kolumna tabeli zawiera dane uzyskane w odpowiedzi na zamknięte pytanie z listą podmiotów do jednokrotnego wyboru. Prawa strona – dane uzyskane w pytaniu otwartym, w którym respondent mógł wymienić kilka podmiotów.

Pomoc udzielana w poszukiwaniu pracy ma jednak ścisły z tym pojęciem związek: przyczynia się do zachowania aktywności na rynku i w gruncie rzeczy jest przejawem udziału w aktywizowaniu ludzi, którzy zabiegają o zatrudnienie. Zasadne jest więc uwzględnienie tego pytania w niniejszej analizie. Odpowiedzi prezentuje poniższy rysunek 7.

**Rysunek 7. Do kogo (jakich osób i/lub instytucji) powinni się zwracać pracownicy powyżej 50. roku życia chcąc znaleźć nową pracę?**



\*Procenty w tej kolumnie przekraczają znacznie 100, ponieważ respondenci mogli wskazywać kilka podmiotów.

W diagramie nie została uwzględniona kategoria „nie wiem”, którą wybrało 6% badanych.

Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Urzędy Pracy – 57%

Pracodawcy – 45%

Państwo – 15%

Agencje pracy – 13%

Osoby w wieku 50+ powinny zadbać o siebie same – 27%

Organizacje pozarządowe – 11%

Związki zawodowe – 11%

Doradcy zawodowi - 4%

Niemal trzech na pięciu (57%) pracodawców skierowałyby osobę poszukującą nowego zatrudnienia do Urzędu Pracy, zaś niemal połowa z nich (45%) uznała, że najlepszą pomoc w takiej sytuacji oferują pracodawcy. Te dwa podmioty dominują znacząco nad pozostałymi, choć są całkowicie odmienne.

**Urząd Pracy**, to instytucja powołana przez państwo do pośredniczenia pomiędzy poszukującymi pracy a jej oferentami, „pomaganie” w tym względzie jest więc podstawowym celem jej działania.

Badania jakościowe realizowane w ramach naszego Projektu, prowadzone wśród poszukujących pracy, przekonują, że bezrobotni bardzo krytycznie oceniają działalność Urzędów Pracy. Chodzą oni regularnie do Urzędu i odwiedzają wskazanych przez Urząd pracodawców, robią to jednak głównie po to, żeby nie stracić ubezpieczenia. Są przekonani, że tą drogą pracy nie znajdą, ponieważ do pracodawcy przedstawiającego jedną ofertę kierowanych jest kilkadziesiąt osób i respondenci nie widzą szans na sukces. Ich zdaniem są wysyłani tylko po to, żeby spełnić wymóg formalny uprawniający do ubezpieczenia (aktywność w poszukiwaniu pracy)<sup>138</sup>.

Z badań jakościowych wynikają dwa wnioski: z jednej strony bezrobotni przejawiają postawy roszczeniowe: ‘Urząd Pracy jest po to, żeby znaleźć mi pracę’, z drugiej – formułują konkretne zarzuty dotyczące zasad działania tej instytucji. Najczęściej kierowano pod adresem urzędów pracy następujące zastrzeżenia:

1. Urząd ma za mało ofert pracy.
2. Jedna oferta pracy jest przekazywana kilkadziesięciu bezrobotnym – powoduje to frustrację, ponieważ bezrobotny regularnie doświadcza sytuacji odrzucenia jego kandydatury.
3. Jeśli ktoś nie interesuje się ofertami pracy, to jest w kółko kierowany na naukę pisania cv i listów motywacyjnych.
4. Oferty są często niedostosowane do możliwości poszczególnych klientów.
5. W urzędzie pojawiają regularnie oferty od pracodawców, o których urzędnicy wiedzą, że są niewypłacalni – proponują te oferty klientom ale jednocześnie ostrzegają ich przed tymi firmami.
6. Zdarza się, że oferta pracy jest w istocie fikcyjna: oferta przechodzi przez Urząd po to, żeby pracodawca mógł ubiegać się o środki pomocowe, ale kandydat do pracy został już wcześniej przez niego wybrany.
7. Urząd wysyła do jednego pracodawcy po kilkadziesiąt osób, co sprawia, że odrzuceni zniechęcają się do dalszego szukania pracy.
8. Chodzi jedynie o biurokrację, a nie o rzeczywistą pomoc w znalezieniu pracy – skierowanie do jakiegokolwiek pracodawcy oznacza, że obowiązek Urzędu został

---

<sup>138</sup> Zob. Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, s. 43.

wykonany, a sprawa została załatwiona. Nie jest ważne, co z tego wyniknie dla klienta, Urząd chce się jak najszybciej pozbyć problemu.

9. Lekceważący jest stosunek urzędników do klientów, niesłuchanie tego, co klient mówi<sup>139</sup>.

Podobnie, jak osoby w wieku 50+, również pytani w badaniach jakościowych eksperci krytykowali zasady działania Urzędu Pracy, a zwłaszcza:

1. nieprzyjazne traktowanie klientów, kolejki,
2. skupianie się na wydawaniu zaświadczeń, a nie na aktywizacji zawodowej bezrobotnych,
3. brak współpracy, wymiany informacji pomiędzy Ośrodkami Pomocy Społecznej a Urzędami Pracy (aktywizacja społeczna i zawodowa powinny być traktowane całościowo),
4. ograniczony charakter oferty dla osób w wieku 50+: za mało robót interwencyjnych, miejsc na stażach, kursach zawodowych<sup>140</sup>.

**Pracodawcy** traktowani jako podmiot, który ma udzielić pomocy w poszukiwaniu pracy, to nikt inny jak własny szef albo menedżer zatrudniony w innym zakładzie, do którego można się zwrócić albo w ramach procedury rekrutacji albo jako petent „z ulicy”. Badania jakościowe pokazały jednak, że bezpośrednie zwracanie się do pracodawców nie przynosi dobrych rezultatów. Np. bardzo mało skuteczne jest telefonowanie do pracodawcy: *„już na początku rozmowy pada pytanie o wiek, a następnie pracodawca szybko kończy rozmowę, nie jest zainteresowany kandydatem”*<sup>141</sup>. Niewiele skuteczniejszym sposobem jest wysyłanie CV: *„Jeżeli chodzi o CV, to wysłałem może z 500, bo się przyłożyłem do tego bardzo. Żona oczywiście pracuje, ale pomagała mi, więc wysyłałiśmy to hurtowo. Ja tygodniowo wysyłałem z 70-80 ofert, kosztowało mnie to łącznie około dwóch tysięcy złotych. Zgłosiło się na te moje oferty może z cztery takie poważniejsze firmy, ale tylko dwie mnie interesowały, a te z kolei które mnie interesowały, to ja ich nie interesowałem. Więc nie doszło nic do skutku. Potem przestałem to rozsyłać’*. *„To się nie kalkuje, oni mają to zaszufłdkowane, oni patrzą na wiek,*

---

<sup>139</sup> W punktach zaprezentowano wypowiedzi badanych osób poszukujących pracy. Zob. Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, s. 57 i 58.

<sup>140</sup> Zob. Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, s. 89-90.

<sup>141</sup> Zob. Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, s. 42.

*nawet nie czytają nic w środku, kompletnie nic, osobiście już lepiej chodzić i rozmawiać po tych firmach, bo pisanie listów i CV jest bez sensu”<sup>142</sup>.*

Z badań jakościowych generalnie wynika, że respondenci dostrzegają u pracodawców wyraźne przejawy dyskryminacji ze względu na wiek. Twierdzą, że firmy chcą mieć młodych pracowników, bo starsi uważani są za osoby wolniejsze i mniej efektywne. Pojawiają się opinie, że „*nawet do Biedronki nie są przyjmowane osoby w wieku powyżej 50 lat*”. Poszukiwani są jedynie mężczyźni mający doświadczenie w konkretnych zawodach, do których obecnie nie przygotowują szkoły zawodowe i brakuje takich specjalistów na rynku: Większe szanse mają również inwalidzi, ponieważ pracodawca dostaje na nich ulgi<sup>143</sup>.

Z indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z kilkoma pracodawcami wynika, że postulują oni następujące rozwiązania, które przyczyniłyby się do aktywizacji osób starszych:

1. większe ulgi dla pracodawcy z tytułu zatrudniania osób 50+, np. Urząd Pracy zwraca składki na ubezpieczenia społeczne przez 12 miesięcy po zatrudnieniu osoby 50+,
2. możliwość zwolnienia przez pracodawcę starszej osoby a następnie zatrudnienia jej w niepełnym wymiarze godzin – co zmniejszałoby jego obawę przed zatrudnieniem osoby w wieku 50+,
3. opłacanie przez Urząd Pracy nowozatrudnionego, starszego pracownika przez trzy miesiące, podczas których osoba ta pracuje na próbę, pod nadzorem. W tym czasie obie strony (pracodawca i pracownik) mogą sprawdzić, czy im to odpowiada. Pracodawca nie ponosi z tego tytułu kosztów i jednocześnie nie jest zobowiązany do dalszego zatrudniania nowego pracownika,
4. stworzenie systemu zachęt dla pracodawców, aby umożliwiali starszym (w wieku emerytalnym) pozostanie w firmie macierzystej – np. na część etatu. Starsi bowiem boją się zmian i raczej przejdą na emeryturę niż będą szukać innej pracy<sup>144</sup>.

Wywiady przeprowadzone w ramach badań jakościowych dostarczyły argumentów na rzecz postawienia następujących tez:

1. Istnieje silna bariera przed zatrudnianiem nowego pracownika w wieku 50+. Wynika ona - z jednej strony - z obawy przed podejmowaniem zobowiązania, z którego nie

---

<sup>142</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, s. 45.

<sup>143</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, s. 48.

<sup>144</sup> Raport z badań jakościowych (część I - IDI), s. 42.

można się uwolnić (osoby starsze podlegają ochronie przedemerytalnej), z drugiej – z przekonania, że starsze osoby mają obniżoną zdolność uczenia się, są mało elastyczne, mają słabą psychomotorykę. W związku z tym, w sytuacji zatrudniania osoby starszej pracodawca podejmuje większe ryzyko niż przy zatrudnianiu osoby młodszej.

2. Zupełnie inna jest sytuacja osób, które już pracują w danej firmie i osiągnęły wiek 50+. Istnieje bowiem przekonanie, że osoby starsze są solidnymi, lojalnymi pracownikami dobrze wykonującymi obowiązki, które wypełniają od dłuższego czasu. Pracodawcy wysoko oceniają jakość pracy takich pracowników i są z nich zadowoleni.
3. Dalsze zatrudnianie starszych pracowników po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego zależy wyłącznie od oceny pracy emeryta: pracodawcy są chętni do dalszej współpracy jedynie z takimi osobami, które są szczególnie cenne dla firmy<sup>145</sup>.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż stosunek do zatrudniania i tolerancja dla starszych osób są związane z wiekiem respondenta: osoby starsze znacznie lepiej wczuwały się i rozumiały sytuację pracowników i kandydatów do pracy w wieku 50+.

Większość pracodawców pozytywnie oceniła relacje pomiędzy starszymi a młodszymi pracownikami w swoich firmach. Byli zgodni co do tego, że należy dążyć do integracji starszych i młodszych pracowników, ponieważ przynosi to korzyści zarówno pracownikom, jak i firmie: starsi dzielą się z młodszymi swoim doświadczeniem zawodowym i życiowym, wnoszą spokój i dystans zaś młodzi pomagają starszym w zadaniach wymagających wysiłku fizycznego, wnoszą do współpracy świeżość spojrzenia, kreatywność, wytrącają starszych z rutynowego sposobu działania.

**Agencje pracy** wskazało jako pomoc dla bezrobotnych 13% badanych. Trudno ocenić, jakiego rodzaju podmioty mieli na względzie badani: czy kierowaliby bezrobotnych do prywatnych agencji, jakich wiele funkcjonuje na naszym rynku, czy też myśleli o agencjach powiązanych z publiczną służbą wspomagającą bezrobotnych w urzędach pracy i biurach pośrednictwa.

Badania jakościowe wykazały, że wielu poszukujących pracy w wieku 50+ chętnie korzystałoby z agencji pośredniczących w poszukiwaniach pracy, gdyby mieli na to środki finansowe. Pozytywnie odnieśli się do powołania Agencji Pracy Tymczasowej. Pomysł ten spotkał się z akceptacją respondentów, ponieważ

---

<sup>145</sup> Raport z badań jakościowych (część I - IDI), s. 45 i 46.

1. są przekonani, że znalezienie pracy tymczasowej jest lepszym rozwiązaniem niż brak jakiegokolwiek pracy – zdobywa się środki na codzienne utrzymanie nawet jeśli nie odkłada się na emeryturę,
2. podjęcie pracy dzięki wyjściu z bezrobocia pozwala uwierzyć w siebie i wdrożyć się do wykonywania codziennej pracy, co w przyszłości może ułatwić zdobycie stałej pracy.

Respondenci podkreślają, że taka agencja musi być w ciągłym kontakcie z pracodawcami i intensywnie zabiegać o oferty – w przeciwnym razie będzie miała bardzo niewiele do zaoferowania swoim potencjalnym klientom-kandydatom do pracy<sup>146</sup>.

**Organizacje pozarządowe** wskazywane były jako podmiot, do którego należy się zwrócić poszukując pracy, przez co dziesiątego respondenta (11%). Równie liczna grupa poradziłaby bezrobotnemu udanie się po pomoc do związków zawodowych (11%). Badania ankietowe nie pozwoliły na bardziej szczegółowe deklaracje, do jakich konkretnie „organizacji pozarządowych” warto się zwracać.

Szesnastu respondentów (4%) za najlepszą drogę do znalezienia pracy uznało skorzystanie z **doradców zawodowych**. Doradcy tacy to „osoby udzielające pomocy w formie grupowej lub indywidualnych porad zawodowych młodzieży i osobom dorosłym w wyborze zawodu, kierunku kształcenia i szkolenia uwzględniając ich dyspozycje psychofizyczne i sytuację życiową”<sup>147</sup>. Są ulokowani w wielu placówkach związanych z funkcjonowaniem rynku pracy, jednak, jak wykazują badania, zasięg ich oddziaływania jest mocno ograniczony.

Jedna czwarta pracodawców wyraziła pogląd, że **osoby w wieku 50+ poszukujące pracy powinny „zadbać o siebie same”**. Trudno orzec, co kryje się za taką opinią. Korzystanie z pomocy jakiegokolwiek instytucji w celu znalezienia pracy wymaga również zawsze własnej inwencji i własnego wysiłku, bowiem o pracę trzeba zawsze zabiegać osobiście.

Być może opinia ta oznacza, że wyrażający ją pracodawcy oczekują od bezrobotnych rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. Z badań jakościowych wynika jednak niezbitnie, że jest to droga najeżona wieloma przeszkodami. Pytane o to osoby, obecnie bezrobotne, w ogromnej większości odrzucały możliwość rozpoczęcia prowadzenia własnej działalności gospodarczej, ponieważ:

---

<sup>146</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, s. 69.

<sup>147</sup> Zob. *Klasyfikacja zawodów i specjalności*, 1995, wyd. MPIPS, tom V, zeszyt 2, cz II, s 497.



1. wiele z nich ma za sobą doświadczenie tego rodzaju, które skończyło się upadkiem firmy i nie chcą po raz drugi podejmować ryzyka,
2. nie mają funduszy na start, a uzyskanie pożyczki z Urzędu Pracy przez starszą osobę jest nierealne,
3. nie mają pomysłu na działalność, która mogłaby odnieść sukces,
4. nie widzą możliwości powodzenia w działalności w ramach swojego zawodu, a jednocześnie nie wierzą w sukces rozpoczęcia działalności w dziedzinie, w której nie mają doświadczenia zawodowego,
5. taka działalność wiąże się ze stresem i dużym ryzykiem,
6. od samego początku trzeba ponosić wysokie opłaty (przede wszystkim ZUS), łatwo się zadłużyć, bardziej opłaca się pracować na czarno, można wtedy być konkurencyjnym cenowo, bo nie ma dodatkowych opłat,
7. na rynku panuje duża konkurencja, ceny dumpingowe<sup>148</sup>.

Równie nieprzychylnie reagowali na hasło „podejmowanie własnej działalności gospodarczej” zawodowo aktywni. Podobnie jak bezrobotni, również osoby pracujące odrzucały możliwość prowadzenia własnej działalności podając podobne argumenty:

1. koszty jej prowadzenia są bardzo wysokie,
2. przepisy są niejasne,
3. istnieje obawa popadnięcia w długi,
4. obecny kryzys nie jest dobrym momentem na rozpoczęcie takiej działalności,
5. brak możliwości skutecznego egzekwowania płatności od klientów<sup>149</sup>.

W związku z wieloma zastrzeżeniami wyrażanymi pod adresem „prowadzenia własnej działalności gospodarczej” respondenci krytycznie odnieśli się również do tzw. inkubatora przedsiębiorczości dla osób 50+ uznając ten pomysł za nieatrakcyjny. Wątpili, czy w inkubatorze mogliby się dowiedzieć czegoś, czego nie wiedzą, szczególnie jeśli by doradzały im osoby młode. Wyrażali również obawy, że inkubator pociągnie za sobą nowe etaty dla urzędników, co oznacza marnowanie publicznych pieniędzy<sup>150</sup>.

**Rząd** jako adresat poszukiwania pomocy w znalezieniu pracy wskazywany był przez co siódmego badanego pracodawcę (15%). Nietrudno stwierdzić, że Rząd jako ośrodek udzielający pomocy może być traktowany jedynie symbolicznie. Pracodawcy wskazujący ten

---

<sup>148</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, s. 67.

<sup>149</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, s. 71.

<sup>150</sup> Ibidem.

podmiot żywili zapewne przekonanie, że to Państwo ponosi odpowiedzialność za bezrobocie i trudną sytuację osób poszukujących pracy i stąd decyzja (podszyta być może złośliwością wobec rządzących), by w instancjach rządowych szukać wsparcia w poszukiwaniu pracy. Wybór taki jest oczywiście daleki od realiów naszego życia społecznego.

Z badań jakościowych prowadzonych w ramach naszego Projektu wynika jednak, że zdaniem ekspertów to przede wszystkim Rząd powinien podjąć działania zmierzające do aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Jednocześnie działania Rządu w tym zakresie są oceniane negatywnie ponieważ:

1. Rząd dużo w tej sprawie mówi, ale niewiele robi,
2. podejmowane działania są chaotyczne, Rząd nie pełni roli ‘lidera zmian’, a co więcej, niektóre decyzje są postrzegane jako kroki wstecz. Należą do nich następujące postanowienia:
  - a. wprowadzenie przepisu dotyczącego konieczności rozwiązania umowy o pracę w momencie przejścia na emeryturę,
  - b. wprowadzenie przepisu, że do doradcy zawodowego w urzędzie pracy może się zgłosić tylko osoba bezrobotna (obecnie osoby starsze obawiające się utraty pracy, rozważające przekwalifikowanie nie mają się dokąd zwrócić),
  - c. zdecentralizowanie jednej, krajowej polityki rynku pracy, w wyniku czego powstał chaos,
  - d. ograniczenie wydatków na Fundusz Pracy, ciągłe zmiany w systemie urzędów pracy - w rezultacie nie mogą one normalnie pracować, nie mają wystarczających środków<sup>151</sup>.

Oczekiwania wobec Rządu wyrazili w badaniach jakościowych także bezrobotni. Oto ich postulaty:

1. odejście od promowania ‘Polski w wieku do 40 lat’ czyli koncentrowania się na potrzebach młodych ludzi,
2. akcja społeczna mająca na celu zmianę nastawienia młodych ludzi do starszych – tak, aby młodzi mieli szacunek wobec starszych,
3. inwestycje w przemysł (szansa na zwiększenia liczby miejsc pracy),
4. lepsze planowanie działań, branie pod uwagę prognoz gospodarczych i demograficznych – rząd nie może być zaskakiwany tym, co się dzieje,

---

<sup>151</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, s. 87.

5. zmiany ustawodawcze: dofinansowanie pracodawcy zatrudniającego osobę w wieku 50+ - tak, aby pracodawców zachęciły profity ekonomiczne, część pieniędzy na szkolenia powinna zostać przeznaczona na ten cel (bardziej efektywne spożytkowanie funduszy) oraz niższy podatek za pracownika 50+,
6. rezygnacja z podwyższania składki rentowej, bo tym bardziej pracodawcy nie będą chcieli zatrudniać legalnie,
7. kontrola przestrzegania Kodeksu Pracy (a zwłaszcza pracy po godzinach, braku ubezpieczenia, pracy w soboty)<sup>152</sup>.

Jak wykazują dane uzyskane zarówno w ilościowych jak i jakościowych badaniach ALK i SMG/KRC pracodawcy krytycznie oceniają szanse znalezienia pracy za pośrednictwem instytucji powołanych do niesienia pomocy w tym względzie, co niewątpliwie odzwierciedla sceptyczny stosunek pracodawców do tych instytucji.

#### **4.2.3. Ocena instytucji w wspieraniu aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+, w opiniach pracowników**

Pytania na temat działań instytucji życia publicznego na rzecz aktywizacji i odpowiedzialności za nią, podobne do zaprezentowanych w powyższym rozdziale, i kierowanych wobec pracodawców, zadawane były również osobom w wieku 50+ zatrudnionym w przedsiębiorstwach województwa mazowieckiego.

Pierwsze z nich brzmiało: *W jakim stopniu Pani/ Pana zdaniem poniżej wymienione instytucje **wspierają** aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia? Przez wspieranie aktywności rozumiemy zarówno wsparcie udzielane już zatrudnionym jak i poszukującym pracy.* Do oceny można było użyć skali od 1 do 5, gdzie 5 oznaczało „zdecydowanie wspierają”, a 1 „zdecydowanie nie wspierają”. Można było również użyć ocen pośrednich: 2,3 lub 4. W odpowiedzi na to pytanie uzyskano następujące wskazania: [tabela 6.]

**Tabela 6. Skala wspierania aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia przez poszczególne instytucje [w %]**

<i>W jakim stopniu Pani/ Pana zdaniem poniżej wymienione instytucje wspierają aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia.</i>	<b>Nie wspierają*</b>	<b>Wspierają**</b>
<b>Państwo (Rząd)</b>	41	18

<sup>152</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, s. 62.

<b>Organizacje pozarządowe</b>	39	20
<b>Urzędy Pracy</b>	27	30
<b>Związki zawodowe</b>	36	21
<b>Pracodawcy</b>	29	24
<b>Obecny pracodawca</b>	22	36

\*W rubryce „nie wspierają” zawarte są wskazania dwóch pierwszych kategorii (1) i (2) z 5-stopniowej skali.

\*\* W rubryce „wspierają” zawarte są wskazania dwóch ostatnich kategorii (4) i (5) z 5-stopniowej skali.

Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

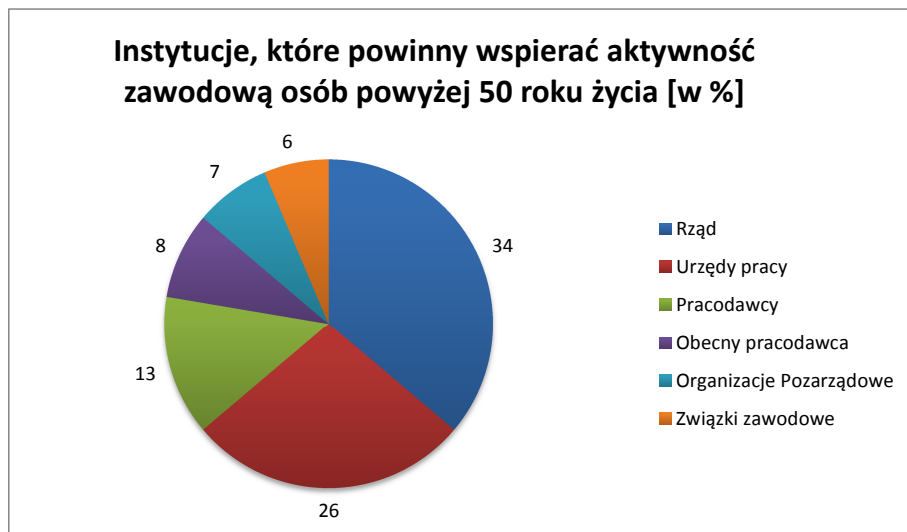
Analizowane powyżej odpowiedzi miały charakter diagnostyczny, odzwierciedlały opinie o tym, „jak jest”. Najlepszą opinię wyrobił sobie wśród pracowników obecny pracodawca, którego działalność silnie wspierającą aktywizację zauważyło 36% respondentów. Inni pracodawcy wskazywani byli nieco rzadziej (24%). Znacząca liczba badanych pracowników (30%) uznała, że wspieraniem zajmują się intensywnie Urzędy Pracy. Działalność związków zawodowych oraz organizacji pozarządowych dostrzegł co piąty respondent (odpowiednio 21% i 20%), 18% wskazań skierowanych było pod adresem rządu.

Zwróćmy uwagę, że tylko dwie z sześciu uwzględnionych w tabeli instytucji – obecny pracodawca i urzędy pracy otrzymały więcej wskazań świadczących o pozytywnej opinii o ich działalności na rzecz aktywizacji, odzwierciedlonej liczbą wskazań w rubryce „wspierają” aniżeli wskazań „nie wspierają”. Opinia o pracodawcy była przy tym dużo bardziej korzystna (różnica 14 punktów procentowych) niż o urzędach pracy (różnica 3 punktów). Pozostałe cztery podmioty: Państwo, organizacje pozarządowe, związki zawodowe a także pracodawcy częściej uznawane były za nie wspierające aktywizacji. Największa krytyka odzwierciedlona jest w ocenach Państwa (Rządu). Płeć różnicuje wyniki nieznacznie: kobiety okazały się nieco bardziej krytycznie nastawione od mężczyzn, zwłaszcza w ocenie organizacji pozarządowych i związków zawodowych. Mężczyźni częściej pozytywnie oceniają obecnego pracodawcę.

Podobnie jak do pracodawców, także do pracowników w wieku 50+ skierowano pytanie: *Który z wymienionych podmiotów **powinien** w największym stopniu **wspierać** aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia?*

Odpowiedzi prezentuje rysunek 8.

**Rysunek 8. Który z wymienionych podmiotów powinien w największym stopniu wspierać aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia?**



Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Rząd – 34%

Urzędy Pracy – 26%

Pracodawcy – 13%

Co dwudziesty respondent (5%) nie odpowiedział na to pytanie.

Obecny pracodawca - 8%

Organizacje pozarządowe – 7%

Związki zawodowe – 6%

I tym razem brzemieniem powinności obarczono przede wszystkim Rząd (34% wskazań) oraz Urzędy Pracy (26%). Pracodawcy znaleźli się w gronie adresatów tej powinności według 13% badanych, pozostałe podmioty – obecny pracodawca, organizacje pozarządowe oraz związki zawodowe otrzymały znacząco mniej wskazań. Kobiety nieco częściej niż mężczyźni wymieniali obecnego pracodawcę, jako podmiot na którym ciąży powinność dbania o aktywność zawodową ludzi starszych.

Projektując badania celowo konstruowano ankietę tak, by znalazły się w niej identyczne pytania zadawane zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Warto wykorzystać ten fakt i dokonać stosownych porównań.

Odpowiedzi na zadane pracodawcom pytanie *W jakim stopniu poniżej wymienione instytucje wspierają aktywizację zawodową osób powyżej 50 roku życia? Przez wspieranie aktywności rozumiemy zarówno wsparcie udzielane już zatrudnionym jak i poszukującym*

pracy można porównać z odpowiedziami na identyczne pytanie zadawane pracownikom. Dane otrzymane w oby tych pytaniach prezentuje tabela 7.

**Tabela 7. Ocena wspierania aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia przez wybrane instytucje [w %]**

<i>W jakim stopniu poniżej wymienione instytucje <b>wspierają</b> aktywizację zawodową osób powyżej 50 roku życia?</i>	Nie wspierają*		Wspierają**	
	<b>Pracodawcy</b>	Pracownicy	<b>Pracodawcy</b>	Pracownicy
Państwo (rząd)	<b>37</b>	41	<b>24</b>	18
Organizacje pozarządowe	<b>31</b>	39	<b>24</b>	20
Urzędy pracy	<b>20</b>	27	<b>37</b>	30
Związki zawodowe	<b>27</b>	36	<b>26</b>	21
Pracodawcy	<b>20</b>	29	<b>36</b>	24
Obecny pracodawca	<b>13</b>	22	<b>49</b>	36

\*W rubryce „nie wspierają” zawarte są wskazania dwóch pierwszych kategorii (1) i (2) z 5-stopniowej skali.

\*\* W rubryce „wspierają” zawarte są wskazania dwóch ostatnich kategorii (4) i (5) z 5-stopniowej skali.

Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Dane upoważniają do wymienionych poniżej wniosku:

1. Pracownicy odnoszą się do wspierania aktywizacji osób 50+ przez wskazane w pytaniu podmioty dużo bardziej krytycznie aniżeli pracodawcy: w odniesieniu do każdego z podmiotów, wskazań „nie wspierają” płynących od pracowników jest więcej aniżeli od pracodawców. Konsekwentnie – znacznie więcej wskazań „wspierają” pochodzi od pracodawców aniżeli od pracowników. Największe różnice występują w odniesieniu do podmiotu – „pracodawcy” (9 punktów procentowych w liczbie wskazań „nie wspierają” 12 punktów w liczbie wskazań „wspierają”) oraz w odniesieniu do podmiotu „obecny pracodawca” (9 punktów procentowych w liczbie wskazań „nie wspierają”, 13 punktów w liczbie wskazań „wspierają”). Pracodawcy oceniają więc swój wkład we wspieraniu aktywizacji 50+ znacznie przychylniej aniżeli pracownicy.

Podobne porównanie można przeprowadzić na podstawie pytania: *Który z wymienionych podmiotów powinien w największym stopniu wspierać aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia?* Dane prezentuje poniższa tabela 8.

**Tabela 8. Ocena powinności wspierania aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia przez wybrane instytucje [w %]**

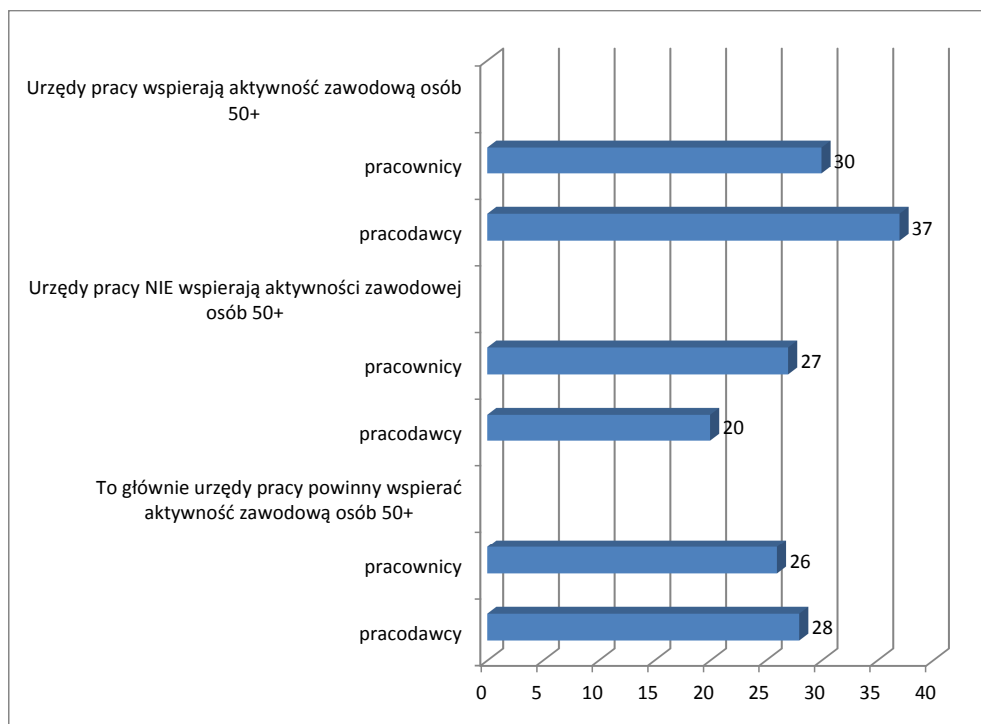
<i>Który z wymienionych podmiotów powinien w największym stopniu wspierać aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia?</i>	Procent wskazań	Procent wskazań
	Pracodawcy	Pracownicy
<b>Rząd</b>	<b>37</b>	34
<b>Urzędy Pracy</b>	<b>28</b>	26
<b>Pracodawcy</b>	<b>11</b>	13
<b>Obecny pracodawca</b>	<b>6</b>	8
<b>Organizacje pozarządowe</b>	<b>7</b>	7
<b>Związki zawodowe</b>	<b>6</b>	6

Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Zwraca uwagę fakt, że opinie na temat powinności w dziedzinie aktywizacji obu badanych grup nie różnią się znacząco. Pracownicy nieco rzadziej wskazują na Rząd jako podmiot odpowiedzialny za wspieranie osób w wieku 50+, nieco częściej natomiast – na pracodawców. Można jednak stwierdzić, że w środowiskach pracy poglądy o powinnościach dotyczących udzielania wsparcia starszym pracownikom są podobne. Wśród zmiennych demograficznych, płeć wpływa na wynik jedynie w taki sposób, że kobiety są nieco bardziej skłonne sądzić, że obecny pracodawca powinien wspierać aktywność zawodową niż mężczyźni.

Warto dokonać zbiorczego porównania ocen pracodawców i pracowników dotyczących instytucji, która została powołana specjalnie do niesienia pomocy osobom poszukującym zatrudnienia – Urzędów Pracy. Prezentuje je rysunek 9.

**Rysunek 9. Opinie pracodawców i pracowników na temat działań Urzędów Pracy**



Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

Wykres ujawnia, że diagnoza działań Urzędów Pracy wspierających aktywizację jest bardzo zróżnicowana: pracownicy oceniają to wspieranie znacznie bardziej krytycznie niż pracodawcy. Ocena „powinności” w tym względzie oceniana jest natomiast przez obie te grupy podobnie.

Na koniec analizy ocen instytucji wspierających aktywność zawodową osób w wieku 50+ prezentujemy dane uzyskane w odpowiedziach na zadane wyłącznie pracownikom pytanie: *A ogólnie rzecz biorąc, w jakim stopniu Pana(i), zdaniem instytucje naszego Państwa wspierają aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia?* I w tym pytaniu do oceny można było użyć skali od 1 do 5, gdzie 5 oznaczało „zdecydowanie wspierają”, a 1 „zdecydowanie nie wspierają”. Można było również użyć ocen pośrednich: 2,3 lub 4.



**Rysunek 10. A ogólnie rzecz biorąc, w jakim stopniu Pana(i) zdaniem instytucje naszego państwa wspierają aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia?**



Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Zdecydowanie wspierają (1) - 15%, (2) – 22%, (3) – 41%, (4) – 21%,

Zdecydowanie nie wspierają (5) – 2%

Największa część badanych pracowników w wieku 50+ uznała, że instytucje państwowe wspierają aktywność na średnim poziomie (41% wskazań); 37% uznało, że raczej (22%) lub zdecydowanie (15%) jej nie wspierają, zaś 23% - że wspierają ją w stopniu umiarkowanym (21%) bądź wspierają zdecydowanie (2%). Z danych wynika generalnie krytyczny osąd na temat starań instytucji Państwa w dziedzinie aktywizacji osób starszych 50+. Przewaga ocen negatywnych nad pozytywnymi wynosi 14 punktów procentowych. Płeć respondentów nie różnicuje wyników.

Analiza wszystkich odpowiedzi na pytania sondujące ocenę podmiotów, których zadaniem jest wspieranie ludzi starszych w pozostawaniu na rynku pracy, prowadzi do wniosku, że w opiniach pracowników działalność zarówno Państwa jak i wszystkich instytucji powołanych do aktywizowania osób w wieku 50+ pozostawia wiele do życzenia.

#### 4.2.4. Ocena szans znalezienia pracy przy korzystaniu z pomocy różnych instytucji w opiniach pracowników

W badaniach ALK i SMG/KRC pracodawcom zadano pytanie sondujące, do kogo powinna się zwrócić osoba w wieku 50+ poszukująca pracy. Odpowiedzi na nie analizowano powyżej. Z podobnym pytaniem zwrócono się do pracowników. Brzmiało ono następująco: *Do kogo (jakich osób i/lub instytucji) zwróciłby się P. chcąc znaleźć nową pracę?* Podobnie jak w badaniach pracodawców - było to pytanie otwarte, respondenci mogli wskazywać dowolne instytucje, a ich liczba nie była ograniczona. Wybory pracowników prezentuje poniższa tabela 9.

**Tabela 9. Instytucje, do których zwróciłby się pracownik powyżej 50. roku życia chcąc znaleźć nową pracę [w %]**

<i>Do kogo (jakich osób i/lub instytucji) zwróciłby się Pan(i). chcąc znaleźć nową pracę?</i>	<b>Procent wskazań*</b>
<b>Urzędy Pracy</b>	48
<b>Znajomi, przyjaciele</b>	40
<b>Bezpośrednio do pracodawców - do firm, w których chcą być zatrudnieni.</b>	34
<b>Rodzina</b>	32
<b>Organizacje społeczne</b>	10
<b>Agencje pracy</b>	9
<b>Obecny pracodawca</b>	9
<b>Związki zawodowe</b>	8
<b>Rząd</b>	8
<b>Doradcy zawodowi</b>	4
<b>Do nikogo</b>	10

\*Procenty w tej kolumnie przekraczają znacznie 100, ponieważ respondenci mogli wskazywać kilka podmiotów

Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Tabela 9. ujawnia, że niemal połowa badanych pracowników poszukując pracy zwróciłaby się do Urzędu Pracy. Dwóch respondentów na pięciu skorzystałoby z koneksji i znajomości, co trzeci badany poszedłby prosto do firm, w których chciałby uzyskać zatrudnienie, nieco mniej badanych skorzystałoby z pomocy własnej rodziny. Te podmioty otrzymały znacząco więcej wskazań niż pozostałe: organizacje społeczne (10%), agencje pracy (9%), obecny pracodawca (9%), związki zawodowe (8%) zaś doradcy zawodowi (4%).

Co dziesiąty badany pracownik uznał, że w poszukiwaniu zatrudnienia nie warto korzystać z jakiegokolwiek pomocy.

Wśród zmiennych demograficznych płęć respondentów różnicuje wyniki tylko w taki sposób, że kobiety nieco częściej od mężczyzn zwracałyby się z prośbą o pomoc do rodziny i przyjaciół.

Urzędy Pracy są więc uznanym miejscem poszukiwania pomocy, choć z naszych badań jakościowych wynika, że niezbyt dobrze ocenianym. Ważnym podmiotem, na którego pomoc się liczy są pracodawcy, zarówno ci, którzy stwarzają szanse zatrudnienia i ogłaszają wakaty, jak i ci, u których obecnie się pracuje. Znamienne jest słabe zainteresowanie takimi instytucjami, jak agencje pracy czy doradcy zawodowi. Obecność „Rządu” wśród instytucji wspierających poszukiwanie pracy budzi wątpliwości, ponieważ z pewnością do tego organu władzy wykonawczej nie mogą zwracać się obywatele w celu znalezienia pracy w firmach. Wskazanie na Rząd wynikało prawdopodobnie z woli respondentów zwrócenia uwagi na odpowiedzialność Państwa za brak miejsc pracy i trudności w jej znalezieniu.

Na uwagę zasługuje pojawienie się w wypowiedziach pracowników dwóch podmiotów, które nie wystąpiły w wypowiedziach pracodawców: rodziny i znajomych. Zapewne wynika to z faktu, że osoby należące do kierownictwa firm rzadziej muszą trudzić się poszukiwaniem pracy i lekceważą takie źródła wsparcia, jak prywatne koneksje i znajomości. Korzystają z nich natomiast ich podwładni częściej narażeni na utratę stałego zatrudnienia.

Interesująco przedstawia się porównanie odpowiedzi na zadane pracodawcom pytanie, do kogo powinni zwracać się poszukujący pracy, ze stawianym pracownikom pytaniem, do kogo zwróciliby się poszukując pracy. Warto przypomnieć, że pytanie to miało charakter otwarty, wypowiedzi mogły więc obejmować dowolne podmioty, kojarzone przez respondentów z niesieniem pomocy w staraniach zmierzających do znalezienia pracy. Konfrontacja wskazań pracodawców i pracowników wygląda następująco: [tabela 10.]

**Tabela 10. Podmioty, do których powinni zwracać się pracownicy w celu znalezienia nowej pracy [w %]**

<i>Do kogo (jakich osób i/lub instytucji) powinien się zwracać pracownik / zwróciliby się Pan(i). chcąc znaleźć nową pracę?</i>	<b>Pracodawcy*</b>	<b>Pracownicy*</b>
Urzędy Pracy	57	48
Znajomi, przyjaciele	-	40

Pracodawcy - firmy, w których chcą być zatrudnieni	45	34
Rodzina	-	32
Organizacje pozarządowe (społeczne)	11	10
Agencje pracy	13	9
Obecny pracodawca	-	9
Związki zawodowe	11	8
Rząd	15	8
Doradcy zawodowi	4	4
Do nikogo	-	10
Osoby w wieku 50+ powinny zadbać o siebie same	27	-

\*Procenty w tej kolumnie przekraczają znacznie 100, ponieważ respondenci mogli wskazywać kilka podmiotów  
 Źródło: Badania ALK oraz SMG/KRC

Dane umieszczone w tabeli skłaniają do następujących wniosków:

1. Pracodawcy wskazywali mniej podmiotów, które mogą być pomocne w poszukiwaniu pracy aniżeli pracownicy. Pomijali całkowicie sferę prywatną, tzw. znajomości i powiązania wynikające z pokrewieństwa, reprezentowane w odpowiedziach pracowników w kategoriach „znajomi, przyjaciele”, „rodzina”. Żaden pracodawca nie zaproponował, by pracownik poszukujący pracy zwracał się o pomoc do niego samego. Liczne grono pracodawców uznało natomiast, że osoby w wieku 50+ „powinny zadbać o siebie same”, co, być może koresponduje z udzielonymi przez pracowników odpowiedziami „do nikogo”. Oba te typy wypowiedzi zawierają w sobie tę samą myśl: nie warto zwracać się do kogokolwiek o pomoc.

2. Pracodawcy nieco częściej niż pracownicy kierowaliby poszukujących zatrudnienia do urzędów pracy i do wyspecjalizowanych w takich poszukiwaniach agencji, a także do związków zawodowych. Znacząco częściej wskazywali też „Rząd”, jako podmiot, który ma udzielać pomocy w poszukiwaniu pracy, co trudno poddawać interpretacji ze względu na niepewność, co się za takimi wypowiedziami kryje.

### 4.3. Wnioski i rekomendacje

#### Problem

Ze względu na zmieniającą się strukturę demograficzną ludności Polski, w której spada liczba dzieci, jak i osób do 44 roku życia, a wzrasta liczba osób po 50. roku życia oraz w wieku emerytalnym, osoby w wieku 50+ są potrzebne na rynku pracy. Utrata pracowników powyżej 50 roku życia przez firmy prowadzi do wyzbycia się cennego kapitału wiedzy i doświadczenia, jakie posiadają osoby starsze. W sytuacji istniejącego od dwudziestu lat wysokiego poziomu bezrobocia, rynek pracy wymaga dużej staranności zarówno ze strony osób poszukujących pracy jak i firm poszukujących nowych pracowników. Starania te wymagają znacznego wsparcia ze strony instytucji powołanych w celu niesienia pomocy obu stronom: pracodawcom i kandydatom do pracy. Działalność tych instytucji nie jest oceniana wysoko.

#### Uzasadnienie wskazania problemu

Zaprezentowane powyżej badania ankietowe dowiodły, że poziom akceptacji działań instytucji powołanych do niesienia pomocy firmom i osobom poszukującym pracy jest umiarkowany. Krytyczne oceny ich działalności pochodziły zarówno od pracodawców jak i od pracowników.

Z badań jakościowych – indywidualnych wywiadów pogłębionych z pięcioma pracodawcami wynika, że według nich ludzie starsi poszukujący pracy:

1. nie są asertywni,
2. postrzegają siebie jako osoby bez szans na znalezienie pracy, nie wierzą w swoje siły i umiejętności,
3. boją się zmian,
4. są bierni, nie szukają pracy wystarczająco starannie,
5. często doświadczają odrzucenia ze strony pracodawców poszukujących pracowników, w związku z czym poczucie bycia gorszym pogłębia się<sup>153</sup>.

---

<sup>153</sup> Raport z badań jakościowych (część I - IDI), s. 39.

Oznacza to, że pomoc w zażegnaniu kryzysowej sytuacji wynikającej z braku pracy jest niezbędna. Takiej pomocy powinny udzielać instytucje do tego powołane.

Również władze państwowe świadome są niesprawności systemu wspierania aktywności zawodowej w naszym kraju. Na spotkaniu z przedstawicielami związków zawodowych w lutym br. premier rządu polskiego przyznał, że program "50+", mający zwiększać aktywność zawodową osób powyżej 50. roku życia "dał mizerne efekty" i oświadczył, że "nie potrafimy... wydawać tych pieniędzy, które przeznaczamy na przekwalifikowanie"<sup>154</sup>.

## Cel programu aktywizacji

Usprawnienie działalności w sferze aktywizacji osób w wieku 50+. wszystkich podmiotów uznanych za odpowiedzialne za nią. Należą do nich:

1. władze państwowe i samorządowe,
2. publiczne służby zatrudnienia i placówki doradztwa zawodowego,
3. organizacje społeczne (związki zawodowe, organizacje pozarządowe itp.),
4. firmy zatrudniające starszych pracowników

## Sposoby realizacji tego celu

Usprawnianie działalności w dziedzinie pobudzania aktywności na rynku pracy każdego z wskazanych powyżej podmiotów wymaga odrębnych metod. Potrzebne są:

- zmiany o charakterze prawnych,
- nowe decyzje administracyjne,
- szkolenia w zakresie kultury traktowania klientów oraz zarządzania ludźmi w firmie,
- oddziaływanie psychologiczne na urzędników.

---

<sup>154</sup> Informacja PAP z 24 lutego 2012 r. [http://www.praca.wnp.pl/mozliwe-wlacznie-zwiazkow-w-aktywizacje-zawodowa,163412\\_1\\_0\\_0.html](http://www.praca.wnp.pl/mozliwe-wlacznie-zwiazkow-w-aktywizacje-zawodowa,163412_1_0_0.html)

## **5. Udział organizacji pozarządowych i partnerów społecznych w aktywizacji osób 50+**

### **5.1. Organizacje pozarządowe**

Wśród instytucji, które powinny partycypować w działaniach mających na celu aktywizację zawodową osób starszych, powyżej 50. roku życia, bardzo często wymienia się organizacje pozarządowe (NGO). W rządowym programie „*Solidarność pokoleń Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*” dla tych organizacji przewidziano następujące działania:

- kontraktowanie przez urzędy pracy specjalistycznych, „szytych na miarę” usług zewnętrznych, m.in. od organizacji pozarządowych, które powinny pomóc w rozwiązywaniu najbardziej złożonych problemów osób 45+,
- budowanie systemu doradztwa zawodowego i wsparcia, który zapewnia wszechstronne i indywidualne podejście do osób 50+ i niepełnosprawnych, obejmując wszystkie obszary życia społecznego i zawodowego w ramach oferty publicznych służb zatrudnienia oraz organizacji pozarządowych finansowanych ze środków publicznych,
- budowanie indywidualnych planów działań dla osób poszukujących pracy,
- zaangażowanie NGO w przekazywanie wiedzy dotyczącej procesów zarządzania wiekiem przedsiębiorcom (szczególnie w MŚP),
- realizacja projektów indywidualnych, np. z POKL – najczęściej w partnerstwie, których celem jest wypracowanie efektywnych rozwiązań i niestandardowych metod działania i które wykorzystują szerszy, niż przewidziany w dokumentach programowych POKL, zestaw instrumentów i form wsparcia adresowanych do grupy 50+.

Z programu rządowego „*Solidarność pokoleń...*” wynika więc, że głównym zadaniem organizacji pozarządowych powinno być wspieranie działań publicznych służb zatrudnienia. Indywidualne inicjatywy NGO są dopuszczone jedynie w ramach wspólnych, partnerskich projektów z innymi instytucjami. Publicznym służbom zatrudnienia zaleca się zaś szeroką współpracę z innymi instytucjami rynku pracy, w tym z organizacjami pozarządowymi, w realizacji zadań publicznych.

Dodatkowo, w Programie zaleca się wprowadzanie zatrudnienia subsydiowanego jako jednego z elementów aktywizacji zawodowej osób 50+. Odbiorcami takiego zatrudnienia mogłyby być m.in. organizacje pozarządowe, które w ten sposób mogłyby reintegrować osoby 50+ zawodowo i społecznie.

Współpracę z organizacjami pozarządowymi zaleca się też w wielu innych raportach i programach przygotowywanych przez różnego rodzaju krajowe i regionalne instytucje rynku pracy<sup>155</sup>. Organizacjom pozarządowym proponuje się oprócz wymienionych powyżej m.in. następujące działania:

- prowadzenie psychologicznego wsparcia dla osób 50+, prowadzenie grup wsparcia,
- prowadzenie doradztwa zawodowego,
- prowadzenie zajęć lub punktów integracji społecznej,
- prowadzenie kursów i szkoleń zawodowych i aktywizujących,
- prowadzenie rekrutacji do programów aktywizujących realizowanych przez służby publiczne,
- prowadzenie akcji promocyjnych, kampanii społecznych na rzecz aktywizacji osób 50+,
- przeprowadzanie badań społecznych grupy 50+, szczególnie badań dotyczących społeczności lokalnych,
- lobbowanie u pracodawców na rzecz pracowników 50+,
- prowadzenie debaty publicznej dotyczącej wszelkich aspektów aktywizacji osób 50+,
- uczestnictwo w projektach konkursowych mających na celu aktywizację osób 50+, najczęściej na zasadzie partnera.

Z wymienionych powyżej raportów i zawartych w nich rekomendacji wynika, że rola organizacji pozarządowych jest niejako uzupełniająca do roli publicznych służb zatrudnienia. Niemal we wszystkich przypadkach działalność NGO miałyby być finansowana na zasadzie kontraktowania usług publicznych, albo ze środków publicznych, na zasadach konkursowych.

**Wydaje się, że rola NGO jest niedoceniana, zarówno przez instytucje publiczne, jak i głównych zainteresowanych aktywizacją zawodową osób 50+ - pracodawców i pracowników.** Z badania ilościowego ALK i SMG/KRC wynika, że zaledwie co piąty pracownik 50+ i co czwarty pracodawca uważa, że NGO wspierają aktywność zawodową

---

<sup>155</sup> Zob. m.in.:

[http://www.saz.org.pl/files/RAPORT\\_Zysk\\_z\\_dojrzalosci.pdf](http://www.saz.org.pl/files/RAPORT_Zysk_z_dojrzalosci.pdf)

[http://opolskie.ngo.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/biuletyny\\_fise/biuletyn\\_fise\\_nr7\\_osoby\\_50\\_na\\_ryнку\\_pracy.pdf](http://opolskie.ngo.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/biuletyny_fise/biuletyn_fise_nr7_osoby_50_na_ryнку_pracy.pdf)

[http://www.pbsdga.pl/repository/files/Wyniki/2010/50plus\\_desk\\_research\\_2009.pdf](http://www.pbsdga.pl/repository/files/Wyniki/2010/50plus_desk_research_2009.pdf)

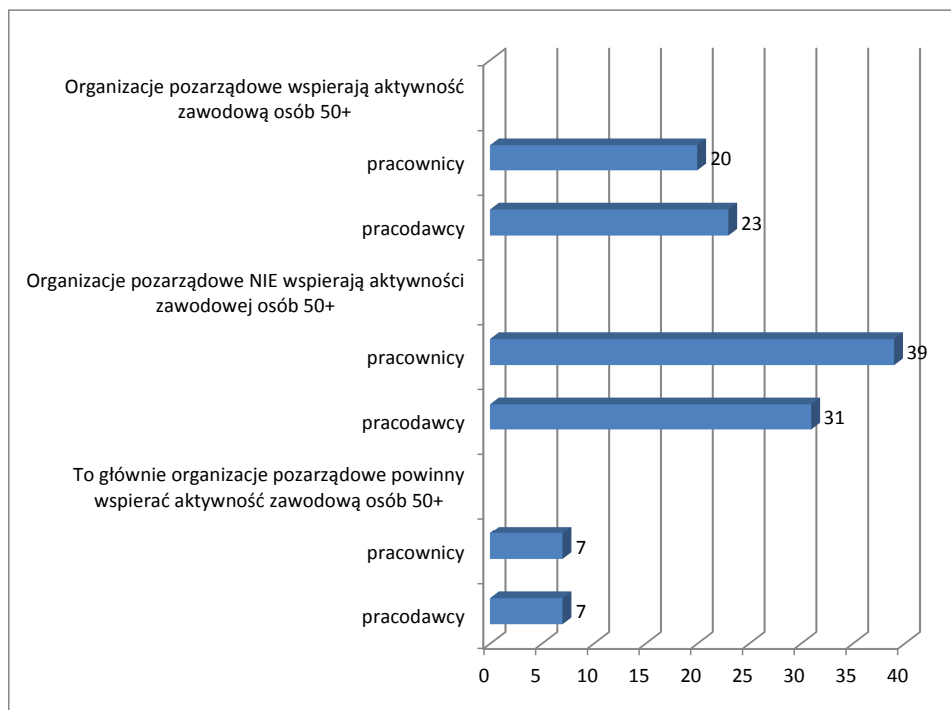
[http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/Raport\\_rynek\\_pracy\\_50plus.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/Raport_rynek_pracy_50plus.pdf)

[http://www.cbos.pl/PL/efs/45plus\\_lubelskie/images/wiek\\_rekomendacje.pdf](http://www.cbos.pl/PL/efs/45plus_lubelskie/images/wiek_rekomendacje.pdf)



osób starszych. To zdecydowanie mniej, niż twierdzących, że NGO nie podejmują takiej działalności (analogicznie 39% i 31%). Szczegóły pokazuje Rysunek poniżej.

**Rysunek 11. Opinie pracowników 50+ i pracodawców nt. działalności NGO w zakresie aktywizacji zawodowej osób 50+**



Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

W wyniku takiego postrzegania organizacji pozarządowych, współpraca z nimi jest rzadko podejmowana, nawet mimo deklaracji, że byłaby ona w najwyższym stopniu wskazana. A to ogranicza możliwości działania NGO. Dodatkowo, jak wskazują badania organizacji pozarządowych<sup>156</sup>, głównym ich problemem jest zdobycie środków finansowych na realizację celów statutowych. Mimo dużego potencjału i wielu pomysłów, ich realizacja jest niezmiernie trudna, właśnie ze względu na bardzo ograniczone możliwości finansowe.

<sup>156</sup> [http://www.cbos.pl/PL/efs/45plus\\_lubelskie/images/wiek\\_rekomendacje.pdf](http://www.cbos.pl/PL/efs/45plus_lubelskie/images/wiek_rekomendacje.pdf)  
[http://ngo.um.warszawa.pl/sites/ngo2.um.warszawa.pl/files/zalaczniki/aktualnosci/raport\\_kondycja\\_iii\\_sektora\\_2010.pdf](http://ngo.um.warszawa.pl/sites/ngo2.um.warszawa.pl/files/zalaczniki/aktualnosci/raport_kondycja_iii_sektora_2010.pdf)  
[http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowefakty\\_2010.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowefakty_2010.pdf)

W Raporcie „*Analiza potrzeb instytucji rynku pracy i instytucji pomocy społecznej (z uwzględnieniem organizacji pozarządowych)*” opracowanym na podstawie badań instytucji rynku pracy w woj. mazowieckim w ramach projektu POKL<sup>157</sup> „*Model współpracy IRP i IPS narzędziem efektywnej aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych*” wynika, że brak jest stałej, systemowej współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a publicznymi organizacjami rynku pracy. Przez to działania organizacji pozarządowych są realizowane skokowo, czyli „od projektu do projektu”. To znacznie utrudnia lub wręcz uniemożliwia utrzymanie wysokiej jakości świadczonych usług i pełnego wykorzystania potencjału organizacji. Przez brak takiej współpracy organizacje pozarządowe działają doraźnie i tylko na miarę swoich możliwości technicznych, finansowych i organizacyjnych. Oczekiwania społeczne są jednak dużo większe.

We wszystkich wspomnianych powyżej raportach postulowane jest zwiększenie współpracy stałej, systemowej pomiędzy organizacjami pozarządowymi a innymi instytucjami rynku pracy i jednostkami samorządów terytorialnych. Jednym ze wskazywanych celów takiej współpracy jest aktywizacja zawodowa osób starszych i ich integracja społeczna, co jak podkreślali eksperci z organizacji pozarządowych, jest ze sobą ściśle powiązane. Jeden z nich stwierdził: *Wydawałoby się, że jak się przechodzi na emeryturę to się ma więcej czasu i można się realizować w aktywności społecznej. Wszystkie badania pokazują jednak, że jest absolutnie odwrotnie. Bierność zawodowa przekłada się też, niestety, na bierność społeczną. (IDI - ekspert z pozarządowej organizacji parasolowej).*

### **Wyniki badań jakościowych ALK i SMG/KRC**

Badania ALK i SMG/KRC potwierdziły wszelkie problemy opisywane powyżej. Przede wszystkim to, że mimo wspólnych inicjatyw, organizacje pozarządowe mają bardzo ograniczony zasięg działania właśnie przez brak środków finansowych. Mówili o tym przedstawiciele organizacji pozarządowych: *Uznaliśmy, że tych wyzwań, problemów jest tak dużo, że my nie jesteśmy w stanie udźwignąć wszystkiego, i na czymś się musimy skoncentrować. (IDI - ekspert z pozarządowej organizacji parasolowej).*

Organizacje, świadome swoich ograniczeń, są zmuszone działać projektowo – pod warunkiem pozyskania środków na dany projekt. Skupiają się na tym, co ich zdaniem jest najważniejsze, ale także na tym, na co można pozyskać finansowanie zewnętrzne. Zdają sobie przy tym sprawę, że nie jest to optymalny sposób działania, nie rozwiązuje problemów,

---

<sup>157</sup> <http://modelwspolpracy.pl/wp-content/uploads/2011/11/Za%C5%82%C4%85cznik-nr-2-Raport-wyj%C5%9Bcia-pt.-Analiza-potrzeb-IRP-i-IPS-z-uwzgl%C4%99dnieniem-NGO.pdf>

a tylko łagodzi je wśród wybranej grupy beneficjentów jednego projektu: *My działamy tylko dla naszych klientów. (...) I tak mam ich dwieście trzydzieści osób. Ja nie uszczęśliwię świata. (IDI – koordynatorka projektów w organizacji pozarządowej).*

Warto w tym miejscu zauważyć, że ten ograniczony zasięg działania może stanowić mocną stronę organizacji pozarządowych. Właśnie dzięki temu znają one lepiej środowisko lokalne i jego potrzeby, a usługi przez nie świadczone są bardziej dopasowane do potrzeb uczestników, zindywidualizowane i bezpośrednie. Beneficjenci NGO nie są anonimowi, mogą liczyć na wsparcie dopasowane do swoich potrzeb (na co nie mają szans chociażby bezrobotni zarejestrowani w Urzędach Pracy). Na takie mocne NGO strony wskazała koordynatorka projektu aktywizującego społecznie osoby starsze: *Ja chcę żeby na zajęciach nie było tłumu, nie było anonimowości. My się tu znamy wszyscy (...), jesteśmy właściwie po imieniu, jak ktoś mi się trzy razy nie zjawi, to ja dzwonię i sprawdzam czy nie jest chory. A gdybym ja miała już sześćset osób to byłoby już niemożliwe.*

Natomiast główną barierą działań, na co zwracali uwagę zarówno eksperci podczas badań ALK i SMG/KRC, jak i wyniki badania NGO realizowane przez Stowarzyszenie KLON/JAWOR, są trudności z pozyskaniem finansowania. Skarzyli się na to nawet współpracownicy dużych, znanych, prężnie działających organizacji pozarządowych: *Muszę powiedzieć, że cały czas mamy pod górkę. Ja nie lubię narzekać, ale tutaj muszę przyznać, że (...) ciężko jest znaleźć środki. My, jako organizacja pozarządowa, zmuszeni jesteśmy do tego, żeby pozyskiwać wsparcie na zewnątrz. Ale ciężko te środki znaleźć. Myśmy długo bazowali na środkach unijnych, nawet nie tych funduszach strukturalnych, tylko jeszcze na programach, które realizowała Komisja Europejska. No ale tutaj kryzys też dał znać o sobie. Rok 2012 jest Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej, ale okazało się, że Komisja Europejska nie da żadnych pieniędzy, bo jest kryzys i są cięcia. (IDI - ekspert z pozarządowej organizacji parasolowej).*

Pracownicy organizacji pozarządowych podkreślali też, że ich działania są uzależnione od konkursów. Podejmowane inicjatywy zależą nie zawsze od najpilniejszych potrzeb lokalnego środowiska, ale od urzędniczych ustaleń, od tego, co będzie finansowane ze środków publicznych. Ekspert z pozarządowej organizacji parasolowej przyznał, że nie zawsze jest to działanie błędne. W krajach, gdzie skuteczność działań aktywizujących osoby starsze była wysoka, koordynatorem działań przeważnie było Państwo reprezentowane przez wybrane instytucje publiczne. I nie chodzi tu jedynie o finansowanie inicjatyw, ale też o wskazywanie priorytetów i kierunków działań: *Jak analizowałem takie skuteczne działania aktywizujące i zwiększające zatrudnienie w innych krajach (Finlandia, USA) (...) to niestety*

*tam wszędzie jest silne zaangażowanie Państwa. To wynika z tego, że bez Państwa nie da rady, mówiąc uczciwie. Chociaż oczywiście, ja nie jestem fanem takiego interwencjonizmu państwowego, ale wydaje się, że tutaj jest on konieczny. I nawet chyba, nie tyle chodzi o pieniądze, ile chodzi o to, że Państwo powinno być takim liderem zmiany.(...) „Słuchajcie, sytuacja jest kiepska, musimy razem to wszystko zmienić. My chcemy to zmienić. Jesteśmy zdeterminowani, żeby tę zmianę przeprowadzić. Szukamy też partnerów, sojuszników, żeby razem to zrobić”. I tego brakuje. Bo pieniądze są jak gdyby ważne, ale to jest ten drugi istotny krok.*

Takie wyznaczanie kierunków działań wymaga jednak wielosektorowej współpracy wielu różnych instytucji. Zaś analiza dotychczasowych rekomendacji dotyczących możliwości aktywizacji zawodowej osób 50+, jak i badań ALK i SMG/KRC wskazała, że najistotniejszym, i nierozwiązanym do tej pory problemem jest właśnie brak takiej wielosektorowej, stałej, systemowej współpracy, której organizacje pozarządowe stałyby się jednym z pełnoprawnych partnerów. Obecnie są one traktowane dość instrumentalnie i działają doraźnie na zasadach ustalonych przez instytucje publiczne. Nie są w stanie rozwinąć swego potencjału.

W tym miejscu warto podkreślić, jak wielki jest to potencjał szczególnie w zakresie integracji społecznej i zawodowej osób starszych, które już są bierne. Jak podkreślali podczas badań ALK i SMG/KRC przedstawiciele publicznych instytucji rynku pracy, służby te docierają jedynie do osób, które się do nich zgłoszą. A więc do osób, które wykazały choć minimalną aktywność i znalazły instytucje, do których mogłyby skierować swoje prośby o pomoc. Jak mówią eksperci, większość osób starszych, które nie funkcjonują na rynku pracy, jest biernych. Nie poszukują oni ani miejsc, w których mogliby uzyskać pomoc, ani nie starają się podjąć jakiegokolwiek aktywności. Cała ta grupa umyka statystykom instytucji publicznych. Potwierdza to wypowiedź pracowniczki Ośrodka Pomocy Społecznej:

*Pyt. Jak wyciągnąć tych biernych z domu? Oni nie przyjdą do Pani na ogłoszenie?*

*Odp. Nie znamy takich osób. Trzeba by do nich dotrzeć. Trzeba byłoby wiedzieć, że są takie osoby.(...) Jeśli nie wiemy, że jest taka osoba, która siedzi w domu, to ciężko jest do niej dotrzeć. Nawet nie wiemy, ile jest takich osób.*

*Pyt. Jednym słowem, jak się nie zgłoszą to nie ma możliwości pomocy im?*

*Odp. Tak, wtedy pomocy nie prowadzimy.*

I tu właśnie jest wielki potencjał organizacji pozarządowych – dotarcie do osób biernych. Organizacje te działają lokalnie i często opierają się na pracy wolontaryjnej osób żyjących w środowisku, w którym działają. To właśnie liderzy takich organizacji najlepiej

znają lub mogą rozpoznać tę grupę osób. Przez te ich „sąsiedzkie” działania, mogą oni być bardziej skuteczni, niż nawet najlepsi i najbardziej zaangażowani urzędnicy. Dlatego dotarcie do grupy osób 50+, która nie poszukuje pracy i jest bierna nie tylko zawodowo, ale i społecznie, wydaje się być jednym z ważniejszych zadań dla organizacji pozarządowych.

Dodatkowo badania ALK i SMG/KRC pokazały, że inną, niedocenianą rolą NGO może być promowanie pracy wolontaryjnej osób 50+. Praca dla organizacji pozarządowych mogłaby się stać pomostem pomiędzy pełną aktywnością zawodową, a czasem zupełnej bierności. Taką możliwość wskazał ekspert z pozarządowej organizacji parasolowej: *Na przykład firmy mogą przygotowywać swych pracowników do emerytury. Odchodzisz na tą emeryturę, trudno, nie mamy możliwości, żeby cię dalej zatrudniać, ale nie odchodzisz na bruk, tylko możesz dalej kontynuować aktywność w organizacji pozarządowej. Mamy wiele przykładów współpracy albo z organizacjami pozarządowymi, albo nawet firmy same organizują wolontariat. Firma angażuje swoich pracowników odchodzących na emeryturę w jakieś działania. I pracownik przechodzący na emeryturę nie wytraca energii, nie łąpie bierności, tego doła, tylko automatycznie, płynnie przechodzi się z jednej formy aktywności w drugą.*

Przy takim rodzaju wspierania aktywności osób starszych przechodzących na emeryturę i jednocześnie podejmujących aktywność społeczną na zasadzie wolontariatu, bardzo ważna jest współpraca NGO z przedsiębiorcami i aktywizacja starszych pracowników jeszcze w okresie ich pracy zawodowej. Z pozoru to paradoks: aktywizacja osób aktywnych zawodowo. Ale pamiętać należy, że postulowana aktywizacja dotyczy planowanego okresu bierności – czyli emerytury, a nie sytuacji obecnej. Dzięki takim działaniom przejście na emeryturę nie jest szokiem, a pracownicy podejmujący pracę na zasadzie wolontariatu w organizacjach pozarządowych nie są zagrożeni wykluczeniem społecznym i mają większe poczucie własnej wartości.

Podsumowując, rola NGO w aktywizacji zawodowej osób starszych jest zdecydowanie niedoceniana. Organizacje pozarządowe mogą stać się partnerem instytucji publicznych w realizacji projektów na rzecz osób starszych, co sugerują eksperci w wielu Raportach wymienionych wyżej, i co potwierdzają rekomendacje i działania zawarte w programach aktywizacyjnych, z programem rządowym „Solidarność pokoleń” na czele. Należy jednak, biorąc pod uwagę potencjał organizacji pozarządowych – ich lepszą znajomość lokalnych problemów i lokalnej społeczności – wykorzystać ten atut. Organizacje pozarządowe mogą znakomicie sprawdzić się w aktywizacji osób biernych, wycofanych

z rynku pracy, ale często także z niemal wszystkich form życia społecznego. Inne instytucje nie są w stanie dotrzeć do tej grupy.

Organizacje pozarządowe mogą też stanowić zaplecze pomysłów na niestandardowe formy aktywizacji osób starszych. Co ważne, osobami pracującymi na rzecz osób starszych, i realizującymi nietypowe projekty, mogą być osoby z tej samej grupy wiekowej. Ich przykład może stanowić „dobrą praktykę” dla innych, obecnie biernych. Ten sposób aktywizacji da z pewnością lepsze efekty, niż chociażby realizacja standardowych szkoleń dla osób 50+.

## **5.2. Partnerzy społeczni**

Warunki funkcjonowania rynku pracy zależą m.in. od ustaleń wszystkich stron zaangażowanych bezpośrednio lub pośrednio w stosunek pracy: a więc od pracobiorców i pracodawców oraz od instytucji rynku pracy (publicznych i niepublicznych). Wszystkie te podmioty tworzą warunki prowadzenia działalności gospodarczej i określają warunki pracy. Te trzy strony prowadzą w Polsce dialog w ramach tzw. Komisji Trójstronnej. Zgodnie z oficjalnymi informacjami zawartymi na stronie [www.dialog.gov.pl/komisja\\_trojstronna](http://www.dialog.gov.pl/komisja_trojstronna): *„Trójstronna Komisja do Spraw Społeczno-Gospodarczych stanowi forum dialogu społecznego prowadzonego dla godzenia interesów pracowników, interesów pracodawców oraz dobra publicznego”*.

Jedną z płaszczyzn dialogu społecznego jest niewątpliwie aktywność zawodowa osób starszych, powyżej 50. roku życia. Przykładem ożywionej debaty partnerów społecznych jest zaangażowanie zarówno organizacji pracodawców, jak i związków zawodowych w dyskusję nad wydłużeniem w Polsce wieku emerytalnego.

W rządowym programie *„Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”* partnerom społecznym: organizacjom pracodawców i związkom zawodowym poświęcono zadziwiająco mało miejsca. W diagnozie autorzy powołali się na doświadczenia Programu Inicjatyw Wspólnotowych EQUAL<sup>158</sup>, które wskazywały, jak bardzo pomocne są związki zawodowe przy aktywizacji zawodowej osób starszych. Według opracowujących program siłą partnerów społecznych jest to, że oddziałują oni na obie strony stosunku pracy – mogą angażować się w działania bezpośrednie z pracownikami, a z drugiej – wpływać na sposób zarządzania w przedsiębiorstwie. W programie podkreślana jest waga zaangażowania związków zawodowych w dużych zakładach przemysłowych, gdzie - zdaniem ekspertów - problemy są szczególnie istotne.

---

<sup>158</sup> [www.equal.org.pl](http://www.equal.org.pl)

W programie „*Solidarność pokoleń*” podkreśla się też rolę, jaką partnerzy społeczni (w tym zwłaszcza przedstawiciele organizacji pracodawców i organizacji związkowych) mogą odegrać w poszukiwaniu nowych rozwiązań w zakresie organizacji pracy osób po 50. roku życia, w promowaniu nowych, elastycznych form zatrudnienia oraz w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych tych pracowników. Podobnie jak w przypadku organizacji pozarządowych, w programie doceniany jest potencjał partnerów społecznych, pozwalający na realizację projektów niestandardowych, wypracowanie efektywnych rozwiązań i nietypowych metod działania, które charakteryzują się wysoką wartością dodaną, i wykorzystują szerszy niż przewidziany w dokumentach publicznych, zestaw instrumentów i form wsparcia adresowanych do grupy 50+.

Nie tylko Program rządowy „*Solidarność pokoleń*” mało miejsca poświęca roli partnerów społecznych w aktywizację zawodową osób 50+. Także sami partnerzy w publikowanych dokumentach programowych nie przywiązują znaczącej roli tym zagadnieniom. Dla przykładu, w dokumentach programowych, programach i działaniach realizowanych przez związki zawodowe problem aktywizacji osób starszych nie znalazł należytego miejsca. Przede wszystkim, mimo deklaracji działalności na rzecz pracowników, emerytów, rencistów i osób bezrobotnych<sup>159</sup>, rzeczywiste działania związków zawodowych są skierowane głównie do dwóch grup: obecnych pracowników, oraz emerytów i rencistów. Bezrobotni mogą liczyć na niewielkie wsparcie. Natomiast zupełnie poza kręgiem zainteresowań związków są osoby pozostające poza rynkiem pracy, w tym osoby 50+ nieposiadające zatrudnienia. A to przecież większość osób grupy wiekowej 50-64. Oferta dla osób bezrobotnych czy biernych zawodowo jest bardzo ograniczona. W Programie Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych na lata 2010 – 2014<sup>160</sup>, problem aktywizacji osób starszych praktycznie nie istnieje. W programie tym jest tylko mowa o prawach osób starszych do opieki socjalnej i zapewnieniu im odpowiednich dochodów, dostarczaniu informacji i dostępie do różnych usług (w tym medycznych i opiekuńczych).

Gdy mowa o pracownikach starszych, związki zawodowe koncentrują się na problemie wieku emerytalnego. Są - generalnie - przeciwne wydłużaniu wieku przechodzenia na emeryturę, zarówno dla mężczyzn jak i kobiet. Postulują m.in. możliwość dezaktywacji zawodowej po osiągnięciu określonego stażu pracy- bez względu na wiek.

---

<sup>159</sup> Przykład: Statut OPZZ deklaruje, że zadaniami OPZZ są w szczególności:

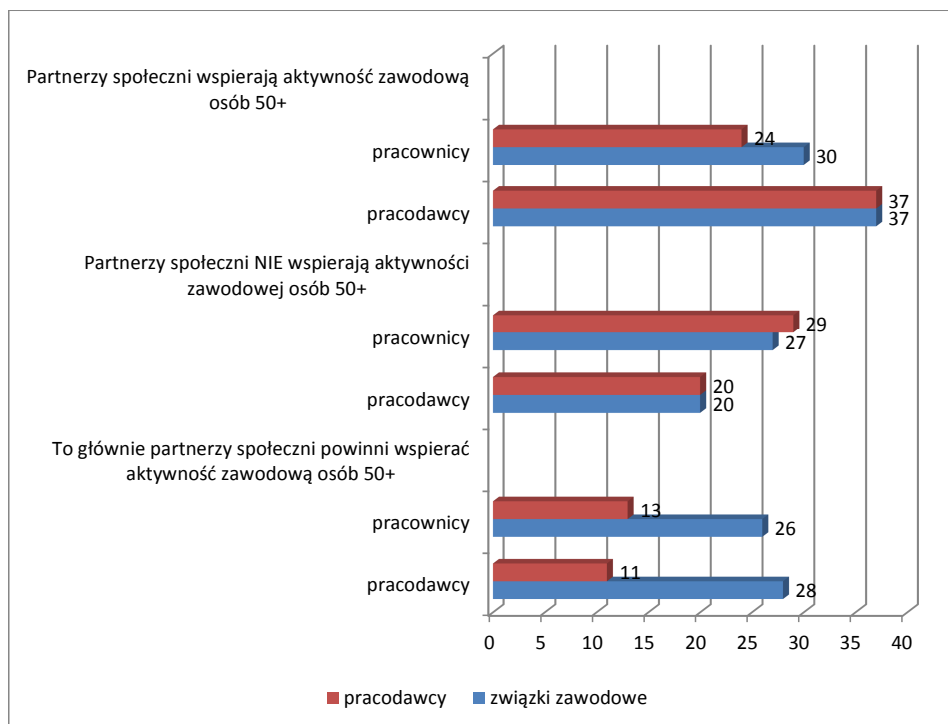
- 1) obrona praw i godności, a także interesów zawodowych i socjalnych pracowników, emerytów i rencistów, bezrobotnych oraz ich rodzin,
- 2) ochrona praw i wolności związkowych,
- 3) oddziaływanie na politykę społeczną i gospodarczą państwa, zgodnie z interesami ogólnospołecznymi.

<sup>160</sup> <http://opzz.org.pl/assets/file/Program/Program%20OPZZ%20po%20VII%20Kongresie.pdf>

Generalnie w dokumentach programowych związków zawodowych trudno doszukać się informacji o priorytetach działania związków nastawionych na podniesienie aktywności tej grupy osób. Zresztą OPZZ wyraźnie wskazało, że grupą priorytetową są ludzie młodzi: „Kongres OPZZ uznaje za sprawę priorytetową dotarcie do ludzi młodych”<sup>161</sup>. Ale przede wszystkim związki zawodowe są nastawione na rozwiązywanie problemów obecnych pracowników.

Także w programie „Solidarność pokoleń” widać iż związki zawodowe są kojarzone bardziej z obroną praw pracowników już pracujących, niż z aktywizacją zawodową grup pozostających poza rynkiem pracy. I to jest właśnie obszar, który powinien ulec zmianom. Jak pokazują badania przeprowadzone przez ALK i SMG/KRC, jedynie co trzeci pracownik w wieku 50+ twierdzi, że związki zawodowe wspierają aktywność zawodową osób starszych, a 27% - że nie wspierają.

**Rysunek 12. Opinie pracowników 50+ i pracodawców nt. działalności partnerów społecznych w zakresie aktywizacji zawodowej osób 50+**



Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

<sup>161</sup> <http://mlodzi.opzz.org.pl/files/Uchwala%20VII%20Kongresu%20OPZZ.pdf>



W badaniach jakościowych – wywiadach grupowych przeprowadzanych z pracownikami i bezrobotnymi w wieku 50+, związki zawodowe nie były wymieniane jako instytucje, do których można się zwrócić o pomoc przy poszukiwaniu zatrudnienia. Przyczyna jest dość racjonalna – jak zauważyli tak pracodawcy, jak i eksperci, związki zawodowe nie są nastawione na aktywizację zawodową osób 50+. Wręcz przeciwnie, wysokie bezrobocie wśród młodych jest argumentem na rzecz konieczności dezaktywizacji zawodowej osób starszych. Związki zawodowe podkreślają problem konkurowania o miejsca pracy pracowników młodszych i starszych. W wypadku takiej konkurencji, opowiadają się zdecydowanie po stronie młodszych – grupy, która ich zdaniem, ma większe prawo do zatrudnienia. Taką postawę związków zawodowych zauważają też przedstawiciele innych instytucji rynku pracy, którzy chcą wspólnie z partnerami społecznymi realizować projekty mające na celu aktywizację zawodową osób 50+:

*W związkach zawodowych jest bardzo silne nastawienie, że właśnie trzeba wypychać osoby 50+, bo zajmują miejsce w pracy ludziom młodym.*

***Pyt. Czyli oni w ogóle nie chcą się włączyć w aktywizację?***

*Bardzo śladowo. Myśmy długo namawiali związki na jakieś wspólne działanie, ale jest ciężko. (IDI z ekspertem z pozarządowej organizacji parasolowej).*

Powyższe przykłady nie oznaczają jednak, że zaangażowanie związków zawodowych w aktywizację zawodową osób starszych nie jest możliwe. Eksperti wypowiedzający się w czasie badań jakościowych prowadzonych przez ALK i SMG/KRC oraz podczas warsztatów z ekspertami, widzą rolę związków zawodowych jako realnego partnera w zakładzie pracy do propagowania zmian koniecznych do dostosowania firm do zmieniającej się demografii rynku pracy. Starzejące się społeczeństwo stawia nowe wyzwania. Związki zawodowe muszą przygotować swoją organizację i pracowników – swoich członków - do nieuchronnych zmian na rynku pracy. Zmiany w tym obszarze są konieczne! Tymczasem związki zawodowe są z reguły postrzegane jako organizacje strzegące poprzedniego porządku, działające jedynie w wielkich zakładach przemysłowych, broniące zastanych praw i przeciwdziałające wszelkim działaniom dostosowawczym do nowych warunków. To ogranicza zasięg działania związków zawodowych. Sam fakt, że w kręgu zainteresowań związków są głównie korporacje i duże firmy, podczas gdy w Polsce około 65% zatrudnionych pracuje w firmach małych i średnich (przede wszystkim jednak w małych i mikro), znacznie ogranicza możliwość reprezentowania interesów wszystkich grup pracujących, bez względu na miejsce pracy. Ale nawet w tych firmach, gdzie związki zawodowe działają, nie są postrzegane jako partner do łagodnego, uwzględniającego potrzeby

pracowników, przeprowadzania zmian. A zdaniem ekspertów wypowiadających się w badaniach jakościowych ALK i SMG/KRC, to właśnie jedno z ważniejszych zadań związków zawodowych: *Oni przede wszystkim powinni być takim partnerem dla pracodawcy. (...) Wspólnie z pracodawcami powinni wypracowywać pewne rozwiązania, ale przede wszystkim przygotowywać tych pracowników do tego, że takie rozwiązania są potrzebne. Czyli wspólnie pomagać pracodawcom, żeby to środowisko pracy stało się przyjazne pracownikom 50 plus. A związki zawodowe tego nie robią.* (IDI z ekspertem z pozarządowej organizacji parasolowej).

Ten sam ekspert twierdził, zmiany na rynku pracy są nieuniknione. A związki zawodowe za nimi nie nadążają: *Moim zdaniem jest ogromny problem ze związkami zawodowymi (...). Niestety one nie są tutaj bym powiedział partnerem do jakichkolwiek zmian.* (IDI z ekspertem z pozarządowej organizacji parasolowej).

Pracodawcy podejmują decyzję o zatrudnieniu. Związki zawodowe powinny natomiast skierować swe działania na zrównoważenie potrzeb pracodawców i pracowników – także tych POTENCJALNYCH, a więc obecnie pozostających poza rynkiem pracy. Tymczasem obecnie związki zawodowe ograniczają się do obrony praw pracowników już pracujących, a jedynym rozwiązaniem problemów grupy 50+ jest zapewnienie niepracującym odpowiedniej opieki socjalnej, pozwalającej na godne życie – nie zaś podjęcie działań, by przywrócić tę grupę rynkowi pracy.

Badania przeprowadzone przez ALK i SMG/KRC pokazały, że przedstawiciele związków zawodowych są dobrze zorientowani w sytuacji społeczno-gospodarczej Polski, zmiennych warunkach i realiach rynku pracy, jak również w prognozach, w tym demograficznych. Zdają sobie sprawę, że zmiany są nieuniknione. Dotyczy to m.in. konieczności wydłużenia wieku emerytalnego. Przedstawiciel związków zawodowych podczas wywiadu IDI stwierdził: *Widzimy, że nieunikniony jest fakt, że aby ludzie mogli przeżyć, to muszą dłużej pracować.* Doskonale też rozumieją oni perspektywę działania przedsiębiorstw. Widzą wzrastającą konkurencję globalną, rozumieją konieczność redukcji kosztów: *Pracodawcy musi się opłacić zatrudnić pracownika. To nie jest instytucja charytatywna* (IDI – przedstawiciel związków zawodowych).

Ale prawdą jest, że perspektywa rynku pracy widziana przez związki zawodowe jest bardzo wąska i opiera się jedynie na obecnych pracownikach: *Przed wszystkim w naszym kręgu zainteresowań znajduje się obrona interesów ludzi pracy, szeroko rozumiana, czyli wszystko, co się wiąże z pracownikiem w zakładzie pracy* (IDI – przedstawiciel związków zawodowych). Teoretycznie przedstawiciele związków zawodowych deklarują, że zajmują

ich także problemy bezrobotnych: *W obszarze naszych zainteresowań są nie tylko ludzie zatrudnieni i członkowie naszego związku, ale również nasi koledzy czasowo pozbawieni pracy.* Wydaje się jednak, że to jedynie deklaracje. Zresztą sam przedstawiciel związków, podczas wywiadu przyznał, że jego organizacja zajmuje się głównie pracownikami:

*Pyt. Co mogłoby zachęcić pracodawców do refleksji, co firma traci po odejściu z firmy pracownika 50+? Czy on wynosi jakąś wiedzę, istotne elementy kultury organizacyjnej?*

*Odp. Nie wiem, osobiście nie zajmowałem się bliżej tym problemem i nie było to w naszym zainteresowaniu. Jesteśmy specyficzną organizacją i tu ci, którzy wypadają (z pracy), wypadają też z orbity naszego zainteresowania. (IDI – przedstawiciel związków zawodowych).*

Starsi pracownicy mogą jedynie liczyć na wsparcie związane z lobbieniem na rzecz rozbudowywania osłony socjalnej osób starszych, ale nie na jakiegokolwiek działania związane z aktywizacją zawodową. Zdaniem związków zawodowych, zdecydowanie ważniejszy jest problem aktywizacji młodych, a nie starszych pracowników: *Zrzeszamy ich (kończących zatrudnienie), jako naszych członków, staramy się rozwiązywać ich problemy. To są zupełnie inne problemy, związane z waloryzacją rent, emerytur i tam też się angażujemy.(...) Ale jaka jest waga niepracujących starszych, a niepracujących młodych, którzy nie mogą znaleźć pracy, nie mogą założyć rodzin i w nich normalnie żyć, kształcić dzieci. Co jest ważniejsze? Ci starsi mają już jakieś zasoby, mają z czego korzystać, a jeśli stracą pracę to najwyżej obniży się ich standard życia, natomiast młody nie mający pracy stanowi zdecydowanie poważniejszy problem dla państwa i dla polityk społecznych (IDI – przedstawiciel związków zawodowych).*

Badania ALK i SMG/KRC pokazały również, że rzeczywiście - tam, gdzie instytucje publiczne stały się liderem zmian i wskazały ich preferowany kierunek - związki zawodowe i organizacje pracodawców angażują się w dużym stopniu. Przykładem może być program zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, wspominany w *Programie rządowym „Solidarność Pokoleń”*. Związki zawodowe wzięły w nim czynny udział: uczestniczyły i organizowały szkolenia i spotkania z przedsiębiorstwami: *Aktywnie włączyliśmy się w propagowanie polityki zarządzania wiekiem. Nie jesteśmy rządem, bronimy ludzi pracy, ale mamy pewien wpływ na politykę, która się dzieje w zakładzie pracy. Ten dialog jest toczony w układzie trójstronnym i dwustronnym. (...) Jako związki zawodowe angażujemy się też nie tylko w to zarządzanie wiekiem, ale też, aby uświadamiać, propagować ideę społecznej odpowiedzialności biznesu. To jest kolejny element takiego miękkiego oddziaływania, gdzie możemy wejść (IDI – przedstawiciel związków zawodowych).*

Innym przykładem współpracy przy aktywnym wsparciu instytucji publicznych było porozumienie organizacji przedsiębiorców i związków zawodowych co do rozwiązań antykryzysowych zmieniających niektóre ograniczenia wynikające z Kodeksu pracy: *W ramach dialogu autonomicznego, kiedy w 2008 roku w Polsce ujawniły się pierwsze elementy kryzysu gospodarczego, wówczas usiedliśmy z pracodawcami do stołu i opracowaliśmy pakiet rozwiązań antykryzysowych, skierowaliśmy je do rządu i te ustalenia zyskały uznanie w parlamencie i ujrzały światło dzienne w prawie takim kształcie, jaki został ustalony w dialogu autonomicznym (IDI – przedstawiciel związków zawodowych).*

Podsumowując: badania ALK i SMG/KRC wskazały, że liderem zmian w aktywizacji zawodowej osób starszych powinno być Państwo – instytucje rządowe i publiczne instytucje rynku pracy. To tu powinien powstać jeden spójny program określający kierunki zmian. Nie może on być jednak tylko deklaracją, muszą za nim iść rozporządzenia SPÓJNE z duchem programu<sup>162</sup>. Pozostali partnerzy – związki zawodowe, organizacje pracodawców i organizacje pozarządowe mogą angażować się wtedy w te działania, wykazując przy tym oddolną inicjatywę i innowacyjne, właściwe dla swojej specyfiki rozwiązania różnych problemów.

---

<sup>162</sup> Przykłady takiej niespójności podawali przedstawiciele licznych organizacji. Rząd i publiczne instytucje rynku pracy deklarują, że wspierają pracę osób starszych. Jednocześnie Rząd przygotował, a Prezydent podpisał nowelizację ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, mówiącą o konieczności rozwiązania umowy o pracę po osiągnięciu uprawnień emerytalnych. Nowelizacja ta ułatwia eliminowanie z rynku pracy osób, które chcą kontynuować pracę zawodową u obecnego pracodawcy, a uzyskały prawa emerytalne. Wielu ekspertów podawało ten przykład jako wysyłanie sprzecznych informacji przez instytucje publiczne osobom starszym. Podkreślano przy tym, że aby działania aktywizujące były skuteczne, przekaz ze strony Rządu powinien być jasny, spójny i konsekwentny.

## 6. Instytucje edukacyjne a aktywizacja osób starszych, 50+

### 6.1. Udział instytucji edukacyjnych w aktywizacji osób starszych 50+

Instytucje edukacyjne takie jak szkoły, uczelnie wyższe, firmy szkoleniowe oraz doradcze, a także uniwersytety trzeciego wieku, mogą i powinny włączyć się w aktywizację osób starszych 50+. Wynika to przede wszystkim z faktu, że w XXI wieku, w dobie gospodarki opartej na wiedzy niezbędne jest stałe doskonalenie się, zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie (life long learning, w skrócie LLL). W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu proces uczenia się każdej osoby musi trwać przez całe życie, aby mogła ona osiągnąć wymaganą na rynku pracy mobilność i elastyczność.

Koncepcja uczenia się przez całe życie obejmuje uczenie się w sposób całościowy – jako „rozwój indywidualny i rozwój cech społecznych we wszystkich formach i wszystkich kontekstach - w systemie formalnym i nieformalnym, tj. w szkołach i placówkach kształcenia zawodowego, uczelniach i placówkach kształcenia dorosłych oraz w ramach kształcenia incydentalnego, a więc w domu, w pracy i w społeczności”.<sup>163</sup> Można zatem stwierdzić, iż odwołuje się ona do wcześniejszych koncepcji uczenia się ustawicznego, rozumianego jako „kompleks procesów oświatowych: formalnych, nieformalnych i incydentalnych, które niezależnie od treści, poziomu i metod umożliwiają uzupełnianie wykształcenia w formach szkolnych i pozaszkolnych, dzięki czemu osoby dorosłe rozwijają swoje zdolności, wzbogacają wiedzę, udoskonalają kwalifikacje zawodowe lub zdobywają nowy zawód, zmieniają swoje postawy”.<sup>164</sup>

W ramach uczenia się przez całe życie niezbędna jest integracja kształcenia formalnego (w ramach systemu: od przedszkola do uniwersytetu), kształcenia nieformalnego, umożliwiającego dostosowywanie się do zmieniającego się rynku pracy oraz kształcenia incydentalnego, najmniej docenianego, wynikającego z bieżącej aktywności pracownika, jak również - oddziaływania otoczenia społeczno-ekonomicznego czy mediów. Koncepcja ta zakłada, że nauka może, a nawet powinna – uwzględniając różnorodne formy kształcenia – odbywać się na wszystkich etapach życia, w różnych warunkach. Promowanie idei LLL,

---

<sup>163</sup> *Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dn. 8 lipca 2003 r.*, s.1.

<sup>164</sup> Tamże.

zgodnie z rekomendacjami Komisji Europejskiej, powinno przeciwdziałać barierom zniechęcającym do zatrudniania osób starszych.<sup>165</sup>

Oznacza to konieczność zmiany podejścia wszystkich podmiotów zaangażowanych w proces doskonalenia kwalifikacji, począwszy od uczących się, a zatem uczniów, studentów, pracowników, poprzez pracodawców, aż do instytucji edukacyjnych. Będzie to osią konstrukcyjną rozważań w niniejszym fragmencie Raportu, odwołującym się zarówno do wybranych wyników badań krajowych i zagranicznych, jak również do badań zrealizowanych w projekcie „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”.

Wydaje się, że szczególnych zmian wymaga podejście do kształcenia na uczelniach wyższych. Zgodnie z raportem „Trends in Learning Structures in higher education 2003”<sup>166</sup>, w większości krajów europejskich idea LLL w niewielkim stopniu jest ukierunkowana na kształcenie w ramach szkolnictwa wyższego, a mniej niż połowa europejskich uczelni (stanowią one 48% ogółu) umożliwia uaktualnianie wiedzy i umiejętności zawodowych.

Zmiany są też niezbędne w firmach szkoleniowych i doradczych. Jak wskazują badania zrealizowane w Danii, Irlandii, we Włoszech i w Hiszpanii, nie jest możliwe wypracowanie jednego standardu szkoleń czy kursów, gdyż różna sytuacja na rynku pracy, odmienne systemy edukacyjne czy poziom zaangażowania partnerów społecznych wymuszają zróżnicowanie szkoleń w poszczególnych krajach.<sup>167</sup> Obecna oferta szkoleniowa nie spełnia oczekiwań ani pracowników, ani pracodawców, krytycznie jest też oceniana przez przedstawicieli instytucji rynku pracy. Potwierdziły to wyniki badań przeprowadzonych w projekcie „Kompleksowy program aktywizacji zawodowej osób starszych 50+”.

Zarówno badani starsi pracownicy, osoby bezrobotne, jak też eksperci z instytucji rynku pracy i pracodawcy podkreślają, że dostępne szkolenia nie wynikają z analizy sytuacji na rynku pracy, ani tym bardziej lokalnych potrzeb. Wybór ich tematyki nie jest dostosowany do potrzeb, wieku, poziomu zaawansowania uczestników, ale jest podyktowany głównie zainteresowaniami i ofertą szkoleniowców. Szczególnie krytyczne opinie formułowały osoby bezrobotne: *„Oni (urzędnicy z urzędów pracy) powinni badać rynek pracy. (...) I szkolić pod rynek pracy. (...) Tak się nie dzieje. Mają swoich wykładowców, swoje profile. I jadą. I pieniądze wydane. Pieniądze są wydane. Każdy skończył – lepsze to niż nic, ale nadal nie ma pracy. (...) Chodzi o to, żeby przekwalifikowany był do zawodów, które są potrzebne na*

<sup>165</sup> J. Szaban, *Osoby 50+ w wybranych badaniach krajowych i zagranicznych*, Raport nr 4 z badań desk research w projekcie „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych, 50+”, s. 79; [http://www.50plus.kozminski.edu.pl/wyniki/Raport\\_nr4\\_desk\\_research.pdf](http://www.50plus.kozminski.edu.pl/wyniki/Raport_nr4_desk_research.pdf)

<sup>166</sup> S. Richert, Ch. Tauch, *Trends in Learning Structures in Higher Education 2003*, www.bologna-bergen2005 (Main Documents).

<sup>167</sup> C. Torp Olsen, *One size does not fit all*, Topnews No.3, November 2008, s. 3.

rynku.” Respondenci postulowali powiązanie oferty szkoleń z potrzebami pracodawców: *„Szkolenia, jak wcześniej mówiłem, powinny być prowadzone pod rynek pracy. Nie ma sensu robić szkoleń dla ludzi, którzy nigdy nie znajdą pracy. (...)Najpierw trzeba zbadać rynek pracy i szkolić w tym kierunku. Czasami jest tak, że mają limit do wykorzystania i muszą właśnie na te kursy wykorzystać, i na byle jakie kursy biorą.”*

Respondenci uczestniczący w badaniach jakościowych wskazywali, że szkolenia oferowane osobom starszym powinny być adekwatne do potrzeb pracodawców, rozpoznawanych na lokalnych rynkach pracy oraz umożliwiać nabycie wiedzy i umiejętności, które pracownicy od razu będą mogli wykorzystać w pracy. Osoby badane rozumieją oczekiwania pracodawców: *Bo pracodawca wymaga doświadczenia. Bo nie chce jakiegoś pracownika, który narobi jakiś bubli.* Istotnym postulatem było powiązanie tych szkoleń z wcześniejszą pracą i doświadczeniami szkolących się, a zatem nastawienie raczej na aktualizację niż nabywanie nowych kompetencji.

Respondenci zauważali, że wartościowe byłoby uczenie konkretnych umiejętności, np. obsługi maszyn czy przyuczanie do zawodów rzemieślniczych lub wykonywania prostych prac, zwłaszcza takich, w których zatrudnienie osób młodszych wiąże się z ryzykiem wzrostu fluktuacji (prace monotonne, powtarzalne). Badani proponowali, aby pieniądze na szkolenie bezrobotnych przeznaczać raczej na sfinansowanie stażu u konkretnego pracodawcy, tak aby po przyuczeniu zatrudnił on przeszkoloną starszą osobę: *„Przekwalifikowanie nie polega na 20-stu godzinach spawania, to do tego, to do tego, tylko jeszcze plus te 6- godzin czy pół roku tej pracy praktycznej. (...) Musi być pracodawca, który przyjmie takiego prosto po jakimś kursie. Że pracodawca podejmuje się zatrudnić kogoś tylko po danym przeszkoleniu. Powiedzmy, że za najniższą stawkę.”* Takie szkolenie połączone ze stażem lub praktyką umożliwiałoby nabywanie konkretnych umiejętności i niewielkiego, ale jednak kluczowego dla pracodawców doświadczenia. Mocno akcentowała to w swoich wypowiedziach urzędniczka z Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej: *„Z jednej strony oczekuje się, że te kursy będą bardzo skuteczne. Z drugiej strony za tymi kursami idzie brak doświadczenia. Więc nawet, jak ktoś skończy, pan będący do tej pory ślusarzem już nie może skończyć, nie może dalej być ślusarzem, a nie może znaleźć pracy, nie ma pracy dla ślusarzy, więc kończy kurs obsługi wózka widłowego. A potem okazuje się, że nie ma doświadczenia. Mimo tego, że ten kurs był, ktoś ten kurs sfinansował, pewnie są to jakieś 3 000 zł, i okazuje się, że trochę były to pieniądze wyrzucone w błoto. Bo nikt nie chce go zatrudnić mimo tego, że ma ten kurs. Właśnie z powodu braku doświadczenia. Widzę tu taka możliwość, żeby obok tego kursu szły praktyki zawodowe, które będą już jakimś zahaczeniem, zdobyciem doświadczenia, formą*

*jakaś, żeby ta osoba mogła sobie wpisać coś do CV. Bo to często tak wygląda: pan skończył kurs, ale co z tego, jak pan nic nie umie? A jak ktoś odbędzie praktyki, to już coś ma.”*

Jak już wspomniano, w zrealizowanym projekcie szczególnie krytycznie oceniły dostępne szkolenia osoby bezrobotne. Ich dotychczasowe negatywne doświadczenia sprawiły, że nie są zainteresowane udziałem w kolejnych, nie wierzą, że mają szansę na skuteczne przekwalifikowanie się: *„Dla tych zawodów, które są poszukiwane, niepotrzebne jest to szkolenie ani ten Urząd Pracy. A tym, co nie mają kwalifikacji i są już w takim starszym wieku, to im ten Urząd Pracy nie pomoże”*; *„I nie ma sensu jakiegokolwiek organizowanie kursów przekwalifikujących. To się robi takie błędne koło. Bo ja nie będę elektrykiem. Żebym skończyła nie wiem jaki kurs na samych piątkach, to i tak to będzie dla mnie tylko papierek, a ja tego wykonywać nie będę”*.

Krytyczną ocenę dostępnych szkoleń i niewiarę, że szkolenia mogą wpłynąć na zmianę pozycji zawodowej osób starszych potwierdzają także wyniki badań ilościowych w omawianym projekcie. Analiza odpowiedzi na pytania otwarte w badaniach CAPI pokazuje, że w zdecydowanej większości ani pracodawcy, ani pracownicy nie potrafią wskazać na konkretne umiejętności czy szkolenia, które mogłyby wyraźnie poprawić sytuację zawodową osób starszych. Respondenci rzadko wymieniali konkretne przykłady, a jeśli się one pojawiały, to dotyczyły specyficznej i specjalistycznej wiedzy, dostosowanej do potrzeb poszczególnych organizacji. Często padały również standardowe odpowiedzi dotyczące umiejętności obsługi komputera i znajomości języków, a zatem tych obszarów które zarówno przez badanych pracodawców, jak i przez starszych pracowników są postrzegane jako słabości osób starszych. Można stwierdzić, że co piąty badany (tzn. 21% pracodawców i 18% pracowników, uczestniczących w badaniach CAPI) stwierdził, że istotną przyczyną zaprzestania aktywności zawodowej przez osoby starsze są nieadekwatne do potrzeb firmy kwalifikacje.

Należy podkreślić, że te dwa typy szkoleń: językowe i komputerowe krytycznie oceniali pracownicy w wieku 50+. Argumentowali oni, że na szkolenia językowe trudno się dostać osobom starszym, a poza tym - kursy miesięczne czy nawet trzymiesięczne nie umożliwiają oczekiwanego wzrostu kompetencji językowych, zaś obsługi komputera łatwiej nauczyć się samodzielnie, metodą prób i błędów, niż od trenera, nie uwzględniającego specyfiki uczenia się osób starszych i sygnalizowanych przez nie potrzeb: *„Ja byłam na takim szkoleniu, gdzie postanowiłam się nauczyć obsługi komputera. Facet stał przy tablicy i szeptał, więc w końcu mnie zirytował, więc go spytałam, czy mógłby powtórzyć, albo mówić trochę głośniej, to się odwrócił, powiedział, że nie i szeptał dalej. No więc wyszłam z tego*



szkolenia, kupiłam sobie komputer, taki byle jaki, rozwaliłam go, ale się nauczyłam sama”. Inni respondenci podkreślali, że w przypadku obsługi komputera skuteczniejsze byłyby indywidualne konsultacje lub rozwiązywanie indywidualnych problemów w małych grupach niż tradycyjne szkolenia, w których trudno jest w optymalny sposób dostosować tempo pracy do często zróżnicowanych możliwości uczestników.

Jedynie przedstawiciele Urzędów Pracy oraz ośrodków pomocy społecznej dostrzegają pozytywne zmiany w szkoleniach oferowanych osobom starszym. Zwrócili oni uwagę, że od niedawna osoby 50+, a w zasadzie nawet 45+ są traktowane jako odrębna grupa, o specyficznych potrzebach szkoleniowych i o szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy oraz że w wielu projektach unijnych ta grupa jest traktowana w sposób priorytetowy. Ta grupa ekspertów docenia szeroką ofertę szkoleń, zwłaszcza w zakresie nowoczesnych technologii informacyjnych, a także możliwość korzystania z indywidualnych konsultacji i doradztwa zawodowego. Zwracała na to uwagę jedna z urzędniczek Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej: *„U nas w ośrodku osoby, które brały udział w części warsztatowej, po spotkaniu z doradcą zawodowym, (...) wybierały wspólnie kurs zawodowy, który był dopasowany do jej możliwości. Bo są takie projekty, w których jest na przykład gama. Mamy 5 kursów, możesz być florystką, manicurzystką, ślusarzem, obsługa wózka widłowego, kurs komputerowy. Z tej gamy wybieramy. U nas to było zawsze dopasowane do potrzeb klienta. Było to wybierane z otwartego rynku kursów. Czyli mógł to być właściwie każdy kurs, jaki ta osoba wybrała.”* Należy podkreślić, że pozytywne opinie na temat szkoleń dla osób starszych są jednak odosobnione.

Z realizowanych w różnych krajach badań wynika, że doświadczeni pracownicy są bardziej wymagającymi odbiorcami szkoleń. Treści przekazywane w trakcie szkoleń odnoszą oni do swoich doświadczeń zawodowych i życiowych, ujmując je zwykle bardziej krytycznie i w szerszej perspektywie niż osoby młodsze.<sup>168</sup> Potwierdzają to wypowiedzi jednej z respondentek, prowadzącej zajęcia z osobami starszymi na uniwersytecie trzeciego wieku, która zaobserwowała tę prawidłowość: *„podstawową wiedzę, wiedzę o życiu, o procesach, jakieś całościowe podejście do sprawy to są lepsi, naprawdę ludzie ja widzę jak wyglądają moje dyskusje po wykładach, ci ludzie zadają tak precyzyjne pytania i tak doskonale wiedzą, wychwycą każdą nieścisłość, że to każda firma kogoś takiego powinna mieć, i to powinno dotrzeć do pracodawców”*.

---

<sup>168</sup> Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives, Cedefop 2010.

Aby spełnić wysokie oczekiwania osób starszych jako uczestników szkoleń, warto czerpać z doświadczeń tzw. modelu nordyckiego w kształceniu. Model ten posiada dwa zasadnicze założenia: to, że uczenie się przebiega głównie w miejscu pracy oraz to, że trenerzy potrzebują specyficznych kompetencji, aby uczyć dorosłych, a zwłaszcza osoby starsze i powinni te kompetencje nabywać.<sup>169</sup> W wielu badaniach podejmowano kwestię specyfiki uczenia się i nauczania osób starszych.<sup>170</sup> Jest to dużym wyzwaniem dla instytucji szkoleniowych, ale też dla pracodawców. Z badań niemieckich pracodawców wynika, że tylko 1% spośród nich oferuje program szkolenia, skierowany specjalnie do osób starszych.<sup>171</sup> Oznacza to, że w rzeczywistości nie są stosowane odrębne metody szkolenia w stosunku do osób starszych mimo świadomości, że mogłyby one przynieść lepsze efekty.

Duże oczekiwania, związane z zaspokajaniem rosnących potrzeb edukacji ustawicznej osób starszych, są związane z funkcjonowaniem tzw. uniwersytetów trzeciego wieku (w skrócie UTW). Są to placówki oświatowe „dla osób w wieku poprodukcyjnym, prowadzące systematyczne zajęcia z zakresu wybranych dyscyplin naukowych, lektoraty językowe, zespoły rekreacji ruchowej i grupy zainteresowań artystycznych”.<sup>172</sup> Zakładane począwszy od lat siedemdziesiątych XX wieku, umożliwiają osobom starszym aktywne uczestnictwo w zachodzących wokół nich procesach, pozwalając zachowywać i zwiększać uczestnikom kursów sprawność psychiczną, intelektualną i fizyczną. Są one uznawane za najpopularniejszą w ostatnich latach formę edukacji osób starszych.

Także w omawianym projekcie badawczym uniwersytety trzeciego wieku zostały przywołane przez badanych jako przykład inicjatyw, służących ogólnej aktywizacji (społecznej, poznawczej, fizycznej) osób 50+, prowadzącej do wzrostu aktywizacji zawodowej. Respondenci, zwłaszcza zaś eksperci zatrudnieni w instytucjach rynku pracy, podkreślali, że osobom starszym, uczestniczącym w kursach i zajęciach w ramach UTW łatwiej podjąć poszukiwania pracy, gdyż wyszły już z izolacji, nawiązały nieformalne kontakty z innymi osobami w zbliżonym wieku i podobnej sytuacji. Zwróciła na to uwagę pracownica Centralnego Instytutu Ochrony Pracy: „*Oni są generalnie w lepszej formie i psychicznej i fizycznej i mają więcej umiejętności, które umożliwią potem powrót na rynek pracy w jakimś zakresie mniejszym czy większym*”. Lepiej wykonują także swoją pracę, gdyż

---

<sup>169</sup> T.Tikanen, B.Gudmundsson, L.E.Hansen et.al., *The Nordic Network for Adult Learning(NVL) and the Nordic Council of Ministers*, 2008, s.13.

<sup>170</sup> Między innymi we wspomnianych programach Europejskiego Centrum Rozwoju Szkoleń Zawodowych (Cedefop).

<sup>171</sup> S.Kirpal, A.Kuehl, *Sustaining Older Workers' Competence*, Sept. 13-16, 2006.

<sup>172</sup> J. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Warszawa, PWN, s.423.

zajęcia nie tylko poszerzają ich ogólną wiedzę o świecie, ale również rozwijają kompetencje społeczne.

Uniwersytety trzeciego wieku są też szansą dla wielu osób na rozwój tzw. drugiej kariery, przede wszystkim na odnalezienie nowej drogi i spełnienie twórcze. Jak pokazują badania, u wielu osób około 45 roku życia można zaobserwować zerwanie z przeszłością – pojawiają się nowe horyzonty, nowe perspektywy, nowe pojmowanie celów życiowych, tożsamości zawodowej, a także celów osobistych dotyczących relacji z innymi ludźmi.<sup>173</sup> Takie postawy można zaobserwować u części respondentów uczestniczących w badaniach w projekcie „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”. Niewiele ponad połowa pracowników starszych (56% ogółu badanych) jest przekonanych, że w ich życiu „jeszcze wiele dobrego może się zdarzyć”. Przeciwnego zdania jest 44% badanych, którzy opowiedzieli się za stwierdzeniem: „to, co w życiu najlepsze, mam już za sobą”. Wśród badani są zatem osoby, które mają nadzieję na pozytywne, być może nowe zdarzenia w swojej przyszłości oraz zbliżona liczebnie grupa osób biernych, niczego już w życiu nie oczekujących. Z tym wiąże się postawa braku aktywności i zaangażowania, którą deklaruje połowa badanych, uważających, że „niewiele może zrobić, aby kształtować swoją przyszłość zawodową”. Warto zauważyć, że częściej niż przeciętnie taką postawę prezentują osoby zatrudnione na stanowiskach robotników wykwalifikowanych (59% w stosunku do 51% ogółu badanych) oraz niewykwalifikowanych (84%). Oznacza to, że osób poszukujących nowej drogi życiowej, nowych form zaangażowania, np. realizacji aktywności twórczych, służby dla innych, należałoby raczej spodziewać się w grupie osób lepiej wykształconych i bardziej aktywnych 50+. Takie osoby, korzystając np. z wsparcia na uniwersytetach trzeciego wieku, mogą uniknąć ryzyka wykluczenia cyfrowego,<sup>174</sup> postrzeganego jako jedno z większych zagrożeń w grupie osób starszych.

Aby realizować koncepcję uczenia się przez całe życie, niezbędne jest wypracowywanie zmiany postaw pracodawców.<sup>175</sup> Można wskazać badania, które pokazują, iż również pracodawcy nie są jeszcze gotowi, aby przyjmować współodpowiedzialność za szerzenie idei uczenia się przez całe życie w swoich organizacjach, a przede wszystkim - umożliwianie jej realizacji. Większość z nich, nawet jeśli dostrzega problem braku

---

<sup>173</sup> D. Riverin-Simard, *Career development in a changing context of the second part of working life*, w: *The Future of Career*, 2000, s. 117.

<sup>174</sup> J. Morbitzer, *Edukacja wspierana komputerowo a humanistyczne wartości pedagogiki*, Kraków, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, 2007, s. 122.

<sup>175</sup> Ten wątek w niniejszym fragmencie rozważań został potraktowany skrótowo, podobnie jak kwestia konieczności zmian postaw pracodawców. Wynika to z faktu, że są one przedmiotem obszernych rozważań w innych częściach Raportu końcowego.

aktywizacji zawodowej osób starszych, nie widzi możliwości wydłużania życia zawodowego tych osób.<sup>176</sup> Także w zrealizowanych projekcie – na etapie badań jakościowych – zidentyfikowany został problem niechęci pracodawców do inwestowania w szkolenie pracowników, którzy nie będą już długo pracować. Widoczna jest natomiast większa skłonność pracodawców do wysyłania starszych pracowników na szkolenia finansowane z funduszy unijnych.

Ze zrealizowanych badań wynika jednak, że zadanie kształtowania pozytywnych postaw pracodawców jest trudne. Badani pracodawcy w trakcie badań jakościowych z jednej strony wskazywali, że warto propagować przykłady dobrych praktyk w polskich firmach (przykłady innych firm europejskich czy amerykańskich są negowane, jako nieprzystające do polskich realiów), z drugiej zaś otwarcie przyznawali, że sami raczej w takich spotkaniach nie wzięliby udziału, gdyż byłoby im szkoda na nie czasu. W tym kontekście pojawia się pytanie, czy i w jaki sposób można zmotywować pracodawców do zmiany podejścia, jak komunikować im korzyści z zatrudniania osób starszych, jak zachęcać do myślenia o tej problematyce.

Kluczowe dla efektywnej aktywizacji osób starszych w przedsiębiorstwach jest zapewnienie wsparcia doradców na etapie wprowadzania takich programów. Potwierdzają to przeprowadzone badania. Wśród działań aktywizujących osoby starsze wyróżniają się programy-konkursy, organizowane przez Akademię Filantropii, promującą dobre praktyki zatrudniania przez polskie firmy osób starszych. Są to konkursy „Zysk z dojrzałości” i „Pracodawca przyjazny pracownikowi 50+”, w których aktywne są m.in. firmy dążące do zachowania i przekazywania w ramach organizacji specyficznej wiedzy, którą dotychczas dysponowali doświadczeni pracownicy, eksperci w swoim obszarze. Z doświadczeń tych firm wynika, że o efektywności programu decyduje nie tyle początkowy zapał i zaangażowanie firmy, co wsparcie na etapie wdrożenia – wskazanie, jakie konkretne działania w danym momencie należy w firmie podjąć: *„Bo firma jak się zapala po takim szkoleniu, to jest normalne, wszędzie tak jest, to wraca, że tak powiem do siebie i myśli, no dobra takie fajne oni tam wymyślili to spróbujmy to zrobić, nie wie jak, albo napotyka na szereg barier. Tu powinien być doradca, który powie ok., słuchajcie można to zrobić tak i tak albo można ten problem rozwiązać tak i tak”*.

---

<sup>176</sup> H.P. Van Dalen, K. Henkens, J. Schippers, *Dealing with older Workers In Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions*, Journal of European Social Policy, SAGE, 2009.

Wyniki prowadzonych badań wskazują, że należy dążyć też do zmiany podejścia osób uczących się. Jak pokazały badania PALADIN 47, pracownicy nie uczestniczą w szkoleniach i nie są nimi zainteresowani. Według danych za 2009 rok ponad połowa Europejczyków nie uczestniczy w żadnych szkoleniach, a prawie połowa - 48% spośród nich nie wyraża w ogóle zainteresowania doksztalcaniem.<sup>177</sup> Dotyczy to zwłaszcza osób starszych. W przypadku Polaków ok. 21% osób w wieku 35-54 lat bierze udział w szkoleniach, zaś w wieku 51-64 tylko ok. 7%.<sup>178</sup> Warto podkreślić, że na początku XXI w. nakłady z budżetu Państwa na kształcenie ustawiczne wynosiły 0,6% całkowitych wydatków na edukację, a wydatki pracodawców na kształcenie i doskonalenie oraz przekwalifikowywanie personelu oscyływały na poziomie 0,8% kosztów pracy. Liczba doksztalcających się Polaków to średnio 8-10% zatrudnionych, gdy w innych krajach UE jest to ok. 20% pracowników, zaś średnia liczba godzin poświęcona na udział w zorganizowanych formach szkoleń wynosi wśród polskich pracowników 2 godziny w stosunku do 50-70 godz. w krajach rozwiniętych.<sup>179</sup>

Dostęp do edukacji w Polsce cały czas odbiega jeszcze od standardów w Unii Europejskiej. Zgodnie z Raportem Komisji Europejskiej „Edukacja i kształcenie 2010”, dwukrotnie niższy jest odsetek osób z wyższym wykształceniem, niższe są nakłady na naukę, mało rozwinięte jest doksztalcenie zawodowe, zbyt mało osób dorosłych kontynuuje naukę (4% osób w wieku 25-64 wobec 12% w UE).<sup>180</sup>

Przeprowadzone badania potwierdziły, że wśród badanych małych i średnich przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego łatwiejszy dostęp do szkoleń mają osoby młodsze, aczkolwiek różnice między osobami starszymi i młodszymi nie są aż tak istotne. Większość – 68% badanych wśród 1000 przedsiębiorców deklaruje, że częstotliwość udziału w szkoleniach nie zależy od wieku pracowników. 17% przedsiębiorców potwierdza, że częściej kieruje na szkolenia osoby młodsze, zaś 7% deklaruje, że są to osoby starsze. 42% przedsiębiorców odnotowało mniejsze zainteresowanie doksztalcaniem osób starszych, 40% nie dostrzega różnic w tym obszarze między pracownikami starszymi i młodszymi i tylko 16% wskazuje na większą aktywność osób starszych. Dodatkowo można tu zauważyć interesującą prawidłowość – większą aktywność osób 50+ dostrzegają raczej starsi pracodawcy (25% respondentów w wieku 51-60 lat w stosunku do 16% ogółem), zaś mniejszą młodszy (54% respondentów w wieku do 30 lat w stosunku do 42% ogółem).

---

<sup>177</sup> PALADIN-GRUNDTVIG Multilateral Projects, 15 November 2009

<sup>178</sup> Tamże.

<sup>179</sup> *Strategia...* s. 6-7.

<sup>180</sup> Edukacja i kształcenie 2010, [http://www.men.gov.pl/wspolpraca/unia\\_europejska](http://www.men.gov.pl/wspolpraca/unia_europejska)

Niepokojąca jest zaobserwowana w badaniach ilościowych tendencja do braku refleksji pracowników nt. przydatności ich kwalifikacji na rynku pracy. Wśród przebadanych 751 pracowników w wieku 50+ jedynie 10% zadeklarowało, że często zastanawiają się nad przydatnością swoich kwalifikacji do kontynuacji lub zmiany pracy, podczas gdy ponad połowa badanych (57%) nie czyni tego nigdy, a co trzeci respondent rzadko. Oznacza to, że pracownicy nie dostrzegają wagi tego problemu bądź świadomie go unikają. Jest to duże wyzwanie, stojące przed instytucjami edukacyjnymi, zwłaszcza zaś przed szkołami licealnymi, a nawet gimnazjalnymi i oczywiście szkołami wyższymi. Niezbędne jest kształtowanie świadomych postaw wśród pracowników i to od młodości. Zwrócili na to uwagę respondenci w badaniu jakościowym, wskazując wartość „profilaktycznej pracy” nad postawami najmłodszych osób wobec pracy. Stwierdzili oni, że uczniowie powinni odbywać obowiązkowe praktyki, tak aby mogli nauczyć się pracować i wypracować odpowiednie nawyki.

Możliwe jest, że jedną z przyczyn niewielkiego zainteresowania osób starszych doksztalcaniem się jest fakt, iż doświadczeni pracownicy, wielokrotnie eksperci i mistrzowie w swoim fachu, stają się początkującymi w nowych obszarach zawodowych. Problem ten zidentyfikowany został w badaniach Europejskiego Centrum Rozwoju Szkoleń Zawodowych (Cedefop).<sup>181</sup>

Na jeszcze inne kwestie warto zwrócić uwagę, analizując wyniki badań w projekcie „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”. W postawach części respondentów, zwłaszcza osób bezrobotnych, uczestniczących w badaniach jakościowych uderza postawa roszczeniowa zarówno wobec pracodawców, jak również wobec instytucji rynku pracy: *„Na kurs można iść, jak się będzie wiedziało, że później dostanie się tę pracę. Niech mi ktoś da kurs, po którym ja dostanę pracę. Jak nie gwarantują, to po co ja mam chodzić na taki kurs? Nie ma sensu.”*

Respondenci postulowali połączenie szkoleń z konkretną ofertą zatrudnienia, ale podkreślali też, że uczestnictwo w kolejnych kursach nie zwiększa szansy na znalezienie pracy, gdyż miejsc pracy po prostu nie ma. W tym kontekście należy stwierdzić, że brak efektywności szkoleń dla osób starszych jest niezależny od tego, jakie są to szkolenia, w jaki sposób i przez kogo realizowane. Jednakże prognozowane zmiany demograficzne sprawiają, że już w najbliższej przyszłości niezbędne będzie wykorzystywanie kwalifikacji i potencjału

---

<sup>181</sup> *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, Cedefop 2010

osób starszych, co oznacza, że nieodzowne jest systemowe podejście do problematyki doskonalenia wszystkich uczestników rynku pracy.

Aby osiągnąć bardziej proaktywne podejście osób 50+, warto być może wykorzystać doświadczenia Finlandii. Procesy aktywizacji osób starszych wspomogło wprowadzenie bonów edukacyjnych, finansowanych z publicznych środków, z których mogli skorzystać wszyscy zainteresowani, bez względu na wiek.<sup>182</sup> Możliwość podejmowania samodzielnych decyzji, uniezależnienie od rozwiązań sugerowanych lub wręcz narzucanych przez urzędników z urzędów pracy czy ośrodków pomocy społecznej, na które narzekali respondenci w badaniach jakościowych, być może byłaby szansą odkrycia, obudzenia aktywności liczniejszej grupy osób starszych.

Chociaż w badaniach realizowanych w projekcie „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+” problem udziału instytucji edukacyjnych nie wystąpił bezpośrednio, to na podstawie wypowiedzi respondentów, odnoszących się do innych kwestii związanych z aktywizacją osób starszych, możliwe było odniesienie się do roli kilku z nich, a przede wszystkim do zadań firm szkoleniowych i doradczych, a także uniwersytetów trzeciego wieku. W kontekście koncepcji uczenia się przez całe życie należy też pamiętać o niezbędnych zmianach postaw uczących się osób starszych oraz pracodawców.

## **6.2. Rekomendacje dotyczące roli instytucji edukacyjnych w aktywizacji osób starszych, 50+**

Uwzględniając wyniki dotychczasowych badań oraz wymagania, którym muszą sprostać przedsiębiorstwa i pracownicy w XXI wieku, można sformułować szereg rekomendacji pod adresem instytucji edukacyjnych:

- Tworzenie placówek ukierunkowanych na przekwalifikowywanie zawodowe osób starszych.
- Uwzględnianie problematyki starzenia się, zarządzania wiekiem i specyfiki uczenia się osób starszych w programach szkół wyższych.
- Promowanie i realizacja programów aktywizacji zawodowej i społecznej osób starszych 50+.
- Promowanie dobrych praktyk zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.
- Organizacja konkursów na najlepszych pracodawców zatrudniających osoby starsze.

---

<sup>182</sup> D. Mol, *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn nr 7 FISE, maj 2008.

- Promowanie sukcesów osób starszych, które z sukcesem realizują „drugą karierę” i zmieniły swoją drogę życiową, osiągając satysfakcję i spełnienie w starszym wieku.
- Oferowanie możliwości uczenia się oraz doradztwa zawodowego na każdym etapie życia.
- Oferowanie zróżnicowanych programów szkoleniowych uwzględniających specyfikę uczenia się dorosłych, wykorzystanie wiedzy z zakresu andragogiki.
  - Opracowanie programów szkoleniowych dla osób w różnym wieku, uświadamiających możliwości i wartość uczenia się od siebie osób starszych i młodszych oraz pomagających przełamywać stereotypy,
  - Dostosowanie sposobów organizacji programów, kursów, szkoleń do oczekiwań i potrzeb osób 50+ (np. zajęcia w godzinach porannych, krótsze bloki).
- Stworzenie na wyższych uczelniach możliwości wymiany doświadczeń i wiedzy między studentami a osobami starszymi, takich jak:
  - Program Mentoring: podzieli się doświadczeniem, lub Uczelniane Inkubatory Przedsiębiorczości (osoby starsze jako doradcy oraz oceniający biznes plany studentów).



### 7. Rola i zadania mediów w aktywizacji osób starszych 50+

Kluczową sprawą dla wprowadzania reform społecznych, w tym aktywizacji osób starszych, jest właściwy sposób informowania społeczeństwa o zamierzonych i podjętych działaniach Państwa. Jak wynika z badań dotyczących stosunku Polaków do wprowadzanej reformy emerytalnej, której elementem składowym jest aktywizowanie osób starszych, informacje na ten temat zdobywają głównie dzięki telewizji a systemu emerytalnego nie rozumieją.<sup>183</sup> Choćby na podstawie wyników tego badania widać, jaką rolę mogą odegrać media we wprowadzaniu reform społecznych. Zakorzenione w społeczeństwie postawy i przekonania odnoszące się do osób 50+, nie rzadko stereotypowe, wymagają zmian. Nie można ich zadekretować, trzeba dotrzeć do świadomości wielopokoleniowych warstw społeczeństwa i tu także pojawia się znaczące zadanie dla mediów.

W Polsce istnieją media publiczne i media prywatne. Media publiczne- przynajmniej takie są założenia- mają określoną misję, której najważniejszą częścią jest możliwość komunikowania się Państwa z obywatelami i przekazywanie im pożądaných przez władze informacji-komunikatów. Jak głosi ustawa o radiofonii i telewizji „*publiczne media realizują swoją misję oferując całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu*”.<sup>184</sup> Jasnej definicji misji w ustawie nie ma, poza próbą wyjaśnienia, co ‘w szczególności’ media publiczne powinny czynić.

Według klasyfikacji przedstawionej przez B. Dobek-Ostrowską i R. Wiszniowskiego media pełnią, czy, precyzyjniej, powinny pełnić następujące funkcje<sup>185</sup>:

- Funkcję informacyjną - informują obywateli o tym, co się wydarzyło.
- Funkcję edukacyjną - muszą tłumaczyć znaczenie oraz wagę wydarzeń i faktów, wyjaśniać bądź analizować.
- Funkcję platformy do publicznej debaty - muszą ułatwiać formowanie się publicznej opinii, pobudzać ją i wyrażać różne poglądy.

<sup>183</sup> Badania SGH i TNS Pentor, za: Emerytalna ruletka po polsku, Gazeta Wyborcza, 6-7 czerwca 2012

<sup>184</sup> Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, Dz.U. z 2011 r. Nr 43,poz.226 (po zmianach)

<sup>185</sup> B. Dobek, Ostrowska, R. Wiszniowski, Teoria komunikowania publicznego i politycznego, wyd. Astru, 2002

- Funkcję prezentacyjną instytucji rządowych i politycznych - bacznie obserwują działania elit politycznych i reagują na wszelkie przejawy nieprawidłowości. Pełnią rolę strażników interesów grup społecznych, robią dobrą lub złą prasę podmiotom politycznym.
- Funkcję perswazyjną - muszą stanowić kanał artykulacji wszystkich poglądów i programów politycznych partii oraz transmisji w kierunku masowego odbiorcy.

W każdym razie, w epoce wizualnego odbierania świata, rola mediów, szczególnie telewizji i Internetu, jest nie do przecenienia.

Obszar wpływu mediów na społeczeństwo w ostatnich latach gwałtownie się powiększa. Można powiedzieć, że to co nie istnieje w mediach, nie istnieje w ogóle. Jeszcze niedawno, dość powszechnie twierdzono, że społeczeństwa mają takie media na jakie zasługują, bowiem odpowiadają one na społeczne oczekiwania, odzwierciedlają postawy i zachowania obywateli. Dzisiaj pokusić się można o stwierdzenie, że to raczej media czynią nas takimi jakimi jesteśmy, „szyją” społeczeństwo na własną miarę, wskazując co jest dla niego dobre a co złe, co interesujące a co niewarte poświęcania niczyjej uwagi, co piękne, co brzydkie, itd. Media nie tyle więc odwzorowują rzeczywistość, ile coraz bardziej ją kształtują. W tej sytuacji oczywistym jest, że media na całym świecie zajmują się głównie sensacjami i życiem tzw. celebrytów, jak najdalej trzymając się od problemów trudnych choć społecznie znacznie bardziej istotnych. Fetyszem staje się generowanie „oglądalności”. Jednym z mniej interesujących, z wskazanego punktu widzenia mediów, problemów, jest aktywizacja osób starszych. Gdy w mediach pojawiają się obecnie programy dotyczące osób 50+, to na ogół w kontekście interwencyjnym, dotyczą pomocy dla osób starszych, bezradnych, biednych, chorych i nieszczęśliwych. Ze względu na dużą siłę oddziaływania środków masowego przekazu, do społeczeństwa docierają więc komunikaty, że ludzie starsi wymagają opieki, pomocy, że są mało zdolni do adaptowania się do zmieniających się sytuacji, że są z nimi same kłopoty. Takie opisywanie prozy życia starszych ludzi staje się, do pewnego stopnia, samosprawdzającą się przepowiednią. Osoby starsze z pokorą przyjmuje kształtowany przez media ich wizerunek a grupa osób młodszych z niechęcią patrzy na tych, którzy według rozpowszechnianych opinii, są od nich mentalnie, zdrowotnie, charakterologicznie, oddaleni nie o lata, ale o lata świetlne. Czas, to najbardziej egalitarne i sprawiedliwe ze wszystkich „dóbr” na świecie płynie - w jednakowym tempie dla wszystkich a w powszechnym odczuciu, coraz bardziej przyspiesza. Oznacza to, że dzisiejsi młodzi, już jutro będą w średnim wieku a pojutrze będą tymi starszymi, na których jeszcze dzisiaj patrzą z politowaniem. rola mediów w ukazywaniu, że wszyscy, codziennie, stają się „starszymi osobami” i to szybciej niż się

młodym wydaje, jest ogromna. Przede wszystkim uświadomić trzeba wszystkim-decydentom i społeczeństwu- jak bardzo zmieniają się etapy życia ludzkiego. Wydłuża się bowiem, na skutek postępów medycyny, czas życia ludzkiego, w tym okres starości (dane na ten temat przedstawiono wcześniej). Starość nie musi wcale oznaczać bezradności i jedynie oczekiwania pomocy od młodszych. To media właśnie powinny kształtować opinię społeczną w kierunku postrzegania także zalet wieku starszego i ciągłego przypominania, że „jutro” dzisiejsi młodzi przestaną nimi być, że, jak stwierdził S. Mrozek, „*jutro, to dziś, tylko jutro*”.

Drugie, poważne zadanie mediów, to kontrolowanie organów Państwa, między innymi, pod kątem realizowania deklarowanych programów i przestrzegania przepisów prawa I w tym obszarze media mogą odegrać istotną rolę w stymulowaniu aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+, piętnując nieudolność tych, którzy nie potrafią skutecznie realizować programów aktywizacji osób 50+ i pokazując przykłady dobrych praktyk w tym względzie. Kontrolując Państwo, media nie powinny jednak go zastępować,-co nieraz próbują czynić i co daje im status „czwartej władzy”.

Interesujący jest fakt, że w żadnym ze znanych nam badań o charakterze społecznym a odnoszących się do osób 50+, wśród podmiotów, od których zależy, zdaniem respondentów, aktywizacja osób starszych lub które powinny na tę aktywizację wpływać, nie pojawiły się media. Nie świadczy to raczej o tym, że respondenci nie zdają sobie sprawy z siły sprawczej mediów, ile raczej wskazuje na brak wiary uczestników badań w to, że media mogą się tematyką osób starszych skutecznie zająć.

### **7.1. Odbiorcy przekazów medialnych na temat aktywizacji osób 50+**

Sposoby docierania do społeczeństwa z odpowiednimi przekazami dotyczącymi osób 50+ i ich aktywizacji, mogą być bardzo różne. Jednym z nich są kampanie propagujące odpowiednie treści. Kampanie mają jednak to do siebie, że trwają na ogół, przez określony czas a następnie się kończą i szybko się o nich zapomina. Dodatkowo, samo słowo ”kampania” ma w odczuciu wielu osób pejoratywne znaczenie, kojarzy się bowiem raczej z propagandą niż z neutralnym przekazem. Same media podchodzą zresztą do okresowych kampanii sceptycznie, pokazując, ile kosztują kampanie sponsorowane (zamówione) przez rząd, jak na przykład pojawiające się w okresie wdrażania reformy emerytalnej, kampanie na rzecz wydłużenia wieku emerytalnego. Może to sugerować, że rząd lekką ręką wydaje pieniądze podatników na akcje nie przynoszące w oczach widzów/słuchaczy widocznych efektów. Dlatego, choć w dalszej części opracowania używane będzie określenie „kampania”, to z zastrzeżeniem, że chodzi bardziej o systematyczne poświęcanie uwagi dużej części

naszego społeczeństwa, jaką są ludzie starsi. W odniesieniu do tak ważkiego problemu, jakim jest aktywizacja osób 50+, akcje informacyjne mediów powinny więc być rozciągnięte w czasie. W zasadzie powinny one trwać permanentnie w programach telewizyjnych, radiowych, w przekazach sieciowych i w innych formach docierania do różnych grup, reprezentantów społeczeństwa.

Z natury rzeczy, przekazy w mediach nie mogą być ograniczone do poszczególnych regionów, województw- szczególnie w odniesieniu do telewizji i Internetu, odnoszą się one do zagadnień ważnych dla całego kraju. Naturalnie, nic nie stoi na przeszkodzie temu, by lokalne gazety, telewizje, nadawcy internetowi poświęcali uwagę osobom starszym z ich terenu, co ma szczególnie istotne znaczenie dla lokalnych odbiorców przekazywanych treści i, na ogół, cieszy się dużym zainteresowaniem.

Po to, by akcje, przekazy lub kampanie miały szanse na osiągnięcie sukcesu, to znaczy by były oglądane (czytane), rozumiane i mogły przyczynić się do zmiany postaw i zachowań odbiorców informacji w pożądanym przez Państwo kierunku, muszą być właściwie adresowane i - w zależności od tego właśnie do kogo są skierowane - odpowiednio „formatowane”. Warto zwrócić uwagę na często podnoszoną w całej Unii Europejskiej konieczność różnicowania grupy osób 50+ z punktu widzenia płci. Ze względu na inne role społeczne pełnione przez kobiety, praktycznie niezależnie od narodowości, trzeba brać pod uwagę odmienną sytuację kobiet i mężczyzn i uwzględnić tę specyfikę w przekazach medialnych. Dane statystyczne pokazują, że w Polsce coraz więcej kobiet pozostaje biernych zawodowo ze względu na obowiązki rodzinne i związane z prowadzeniem domu. W grupie osób starszych (45+) takich kobiet było w 2011 r. 16, 3%, w wieku 55-64- 12,5% i w wieku 65+ 4,5%.<sup>186</sup>. Rośnie także liczba osób w zaawansowanym wieku, wymagających opieki (w latach 2002-2010 osób powyżej 85 roku życia przybyło o ok.58%.)<sup>187</sup>. Wobec słabości systemu opiekuńczego, wiele takich osób przebywa w domu, pod opieką członków rodziny, najczęściej kobiet, też już nie najmłodszych, tzn. w wieku 45+. Właśnie te kobiety najtrudniej będzie aktywizować, nie stwarzając im po temu odpowiednich warunków, takich jak względnie chociaż sprawny, system opieki - zarówno nad małymi dziećmi (wnuki osób starszych) jak i nad osobami wymagającymi troski ze względu na wiek i choroby (rodzice, dziadkowie).

---

<sup>186</sup> Dane GUS, za : A. Cieślak-Wróblewska, *Więcej kobiet wybiera rodzinę zamiast pracy*, *Ekonomia i Rynek*, 07-09.04.2012

<sup>187</sup> *Ibidem*

Wyróżnić można następujące grupy **odbiorców kampanii**, które powinny być organizowane przez media:

### 1. Odbiorcy krajowi

1. Parlamentarzyści (także europosłowie), rząd i jego agendy, osoby odpowiedzialne za politykę społeczną i jej otoczkę prawną
2. Samorządy- na wszystkich poziomach
3. Pracodawcy i związki pracodawców (ogólnokrajowe i regionalne)
4. Pracownicy ich zrzeszenia, w tym związki zawodowe
5. Organizacje pożytku publicznego działające na rzecz osób starszych
6. Inne organizacje, które mogą wziąć udział w aktywizowaniu osób starszych (kościół, centra aktywizacji zawodowej, urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej, centra prozdrowotne, rehabilitacyjne i in.
7. Instytucje edukacyjne - od szkół gimnazjalnych począwszy, poprzez uczelnie wyższe a skończywszy na licznych organizacjach działających w obszarze szkolenia i przekwalifikowywania osób starszych
8. Instytucje związane ze świadczeniem usług medycznych i opiekuńczych
9. Całe społeczeństwo - zarówno ludzie młodszy, którzy jeszcze nie myślą o czasie, gdy będą już w grupie osób 50+, jak i osoby starsze, których aktywizacja bezpośrednio dotyczy.
10. Wśród grup społecznych, do których powinny zwracać się media, należy też wymienić rodziny osób starszych oraz osoby skłonne do tworzenia dla nich grup wsparcia wszelkiego rodzaju.
11. Odbiorcami odpowiednich programów i tekstów medialnych powinni być także producenci dóbr różnego rodzaju, którzy w coraz większym stopniu powinni się orientować na potrzeby osób 50+. Dotyczy to także producentów nowoczesnych urządzeń multimedialnych, z których część powinna być dedykowana osobom starszym: projektowana i produkowana z uwzględnieniem ich potrzeb i możliwości.
12. Instytucje prywatne (i państwowe) takie jak banki czy ubezpieczyciele. To właśnie w nich, jak opisano wyżej, stosuje się bezwzględną dyskryminację ze względu na wiek - w odniesieniu, na przykład, do możliwości zaciągnięcia kredytu, limitu wydatków z karty kredytowej a także wszelkiego rodzaju ubezpieczeń-począwszy od medycznych a skończywszy na turystycznych. Czas by także za pośrednictwem mediów wpływać na te instytucje, by nie ignorowały licznej i istotnej grupy społecznej w swych działaniach

biznesowych. Mogą bowiem na swoim podejściu, w dłuższej perspektywie czasu, stracić.

Jak się wydaje, dotarcie z odpowiednimi przekazami do zróżnicowanych grup odbiorców, oznacza konieczność swego rodzaju indywidualizacji sposobów ich informowania, „szycia na miarę” odpowiednich dla danych odbiorców, przekazów medialnych.

## **2. Odbiorcy zewnętrzni, spoza Polski**

Będą to przede wszystkim nasi partnerzy z krajów Unii Europejskiej, których także warto informować o przedsięwzięciach podejmowanych w Polsce w celu aktywizacji osób 50+ i wszędzie, gdzie jest to możliwe, nawiązywać odpowiednią współpracę (badawczą, wdrożeniową). Partnerem w tym rozumieniu może być Komisja Europejska i wdrażające programy unijne przeznaczone dla osób starszych jej agendy. Mogą to być także przedstawiciele różnorodnych organizacji z krajów członkowskich, które w swej działalności zajmują się problematyką ludzi starszych- od instytutów naukowych, szkół wyższych, organizacji zajmujących się opieką społeczną, medyczną, samorządów, organizacji pozarządowych świeckich i wyznaniowych itp., po te organizacje, dla których tematyka aktywizacji osób 50+ jest częścią ich działalności statutowej. Rozpowszechnianie informacji o tym co dzieje się w Polsce na polu aktywizacji osób 50+ i przekaz o tym, jak wyglądają działania, wyniki badań na ten temat w innych krajach, może stanowić jeśli nie pomoc, to w każdym razie istotny przyczynek do zastanowienia się nad własnymi przedsięwzięciami w tym obszarze.

### **7.2. Cele i tematyka kampanii medialnych związanych z aktywizacją osób 50+**

Wyżej była mowa o roli i misji mediów publicznych. W sytuacji, gdy duża część polskiego rynku medialnego należy już do mediów prywatnych, postulaty dotyczące działań mediów na polu aktywizacji osób starszych, odnosić się muszą przede wszystkim do tych pierwszych. Media prywatne bowiem mogą, ale wcale nie muszą, włączać się w kampanie społeczne. W sytuacji istotnych zmian w polityce społecznej Państwa, w tym programów aktywizacji osób 50+, Państwo może finansować lub współfinansować programy, które uzna za przydatne w realizacji tego typu zamierzeń i kierować swoje środki i do mediów publicznych i do prywatnych- przede wszystkim tam, gdzie będą miały odpowiedni zasięg oddziaływania i oczekiwaną skuteczność przekazu.

Gdy mowa o celach i zadaniach mediów, tu bez ich rozróżniania na publiczne i prywatne, warto, za P. Druckerem, zauważyć, by zwracając się do odbiorców, niezależnie od rodzaju medium, nie przekazywać samych danych, ale informacje. Same bowiem dane to suche fakty. Stają się informacjami dopiero, gdy dodaje się do nich perspektywę i porównania.<sup>188</sup> Wtedy można je rozumieć i analizować. Dotyczy to także zagadnień związanych z aktywizacją osób 50+, które wymagają od odbiorców zrozumienia istoty zagadnienia, refleksji a nie tylko epatowania samymi, często trudnymi faktami dotyczącymi osób starszych.

Poniżej przedstawiono zasadnicze cele i zadania związane z tematyką aktywizacji osób 50+, adresowane do wskazanych wyżej grup odbiorców przekazów medialnych.

- Przeciwwstawianie się stereotypowemu w społeczeństwie wizerunkowi osób starszych, tj. pokazywania ich nie tylko jako biednych, chorych i bezrobotnych ale także jako szczęśliwych, zdrowych, pracujących zawodowo i zadowolonych z tego faktu.
- Popularyzowanie aktywnych „staruszków”. Przypominanie o tym, że człowiek staje się naprawdę stary, gdy sam się za takiego uznaje.
- Przeciwwstawianie się poglądom, że pracownicy starsi „nie nadążają”(za wszystkim: zmianami, pracą, nauką itd.), że nie mogą się w wieku 50+ niczego nauczyć iż się tego od nich nie oczekuje.
- Walka z dyskryminacją osób starszych na rynku pracy. Przekaz powinien być adresowany przede wszystkim do pracodawców, kierujących się w swojej polityce personalnej stereotypami i niechętnie zatrudniającymi osoby starsze doświadczone, nie mówiąc o rekrutowaniu ich na wakujące stanowiska
- Informowanie osób starszych o tym, gdzie mogą szukać pomocy osoby dyskryminowane i jakie są sposoby przeciwwstawiania się dyskryminacji - nie tylko w życiu zawodowym.
- Przekonywanie społeczeństwa, że od osób starszych wiele się można nauczyć, że mają bezcenną wiedzę i doświadczenie, którego nie mają młodszy pracownicy i że warto te ich walory spożytkować.
- Prezentowanie przykładów starszych pracowników pełniących rolę mentorów w konkretnych organizacjach, pokazywanie, ile może na takiej działalności zyskać pracodawca, pracownicy i sama organizacja. Pożądane byłoby pokazywanie nie tylko firm

---

<sup>188</sup> P. Drucker, *ASAP: The Next Information Revolution*, Forbes, 24 sierpnia 1998, s.47

produkcyjno-usługowych ale także organów administracji i wszystkich innych organizacji umiejących wykorzystywać wiedzę i umiejętności starszych pracowników.

- Z powyższym wiąże się przekonywanie społeczeństwa o tym, że tworzenie w organizacjach zespołów mieszanych – złożonych ze starszych i młodszych pracowników, może być szczególnie przydatne dla organizacji, ukazywanie, że przynosić to może pozytywne skutki nie tylko z punktu widzenia osiągnięć samej organizacji ale także dla atmosfery w pracy, kształtowania się relacji międzyludzkich, które z kolei przekładają się na ogólną efektywność pracy.

- Pokazywanie „dobrych praktyk”, w odniesieniu do zatrudniania osób starszych. W szczególności pożądanym jest pokazywanie przykładów jak można i należy adaptować do potrzeb starszych pracowników, miejsca pracy, jak organizować im czas pracy, jak przenosić pracowników starszych na stanowiska bardziej im odpowiadające oraz wskazywanie gdzie w organizacji przymioty starszych pracowników mogłyby być najlepiej wykorzystywane.

- Kampanie, takie jak np. „*pracodawca życzliwy dla starszych pracowników*”; kampanie na rzecz etycznego postępowania wobec osób starszych w miejscu pracy i poza nim.. Kampanie nie powinny oznaczać jednorazowych zrywów, akcji a raczej systematyczne poświęcanie czasu coraz większej grupie ludzi starszych, w szczególności tych, którzy są zatrudnieni. Należałoby przedstawiać problemy (trudności, kłopoty) jakie pojawiają się dla pracodawcy zatrudniającego osoby 50+, ale też i korzyści z tego faktu płynące.

- Jak już wspomniano, bardzo ważnym posunięciem byłoby przedstawianie w kampaniach na rzecz zatrudniania i aktywizowania osób 50+, urzędów administracji publicznej, jako jednego z większych i, jak wynika z badań, jednego z najbardziej poświadanych w Polsce pracodawców<sup>189</sup>. Ma to istotne znaczenie także dlatego, że pracodawcą, w przypadku organów administracji publicznej, jest Państwo i to ono powinno dawać najlepsze przykłady związane z wykorzystywaniem wiedzy i umiejętności pracowników 50+.

- Istotnym elementem zachęty, przede wszystkim dla pracodawców, jest pokazywanie przykładów z innych krajów- z Finlandii, Danii, Niemiec, Wielkiej Brytanii, odnoszących się do rozwiązań problemu zatrudniania ludzi starszych. Przykłady z innych krajów nie mogą przesłaniać różnic społecznych, kulturowych a przede wszystkim, różnic w poziomie życia osób starszych w różnych krajach Unii Europejskiej. Ze względu na to, że jeszcze przez długie lata polski pracownik i polski emeryt będą mieli znacznie niższe dochody niż ich odpowiednicy w wysoko rozwiniętych krajach zachodnich, przykłady prezentowane

---

<sup>189</sup> Badanie instytutu ARC Rynek i Opinia, Gazeta Praca, 21 maja 2012, Nr 21(917)



w mediach powinny te różnice uwzględniać i, na przykład, nie mamić, polskich pracowników, że jak będą dłużej pracować, to wakacje będą spędzać na Majorce.

- Specjalne programy i artykuły powinny być adresowane do pracodawców i do ich zreszeń. Zachęcać powinny ich do zatrudniania osób starszych, pokazywać „rachunki kosztów i zysków” oraz wartość dodaną, wynikającą z zatrudniania doświadczonych, lojalnych pracowników. Programy dla pracodawców muszą mieć także walor informacyjny, bowiem wiele jest jeszcze i zapewne będzie, niewiadomych związanych z zatrudnianiem osób 50+, wobec ciągle zmieniających się koncepcji dotyczących polityki społecznej Państwa. Pracodawcy powinni wiedzieć gdzie i jakiej pomocy mogą oczekiwać oraz jakie są aktualnie obowiązujące przepisy prawa pracy oraz prawa podatkowego, związane z zatrudnianiem takich osób.

- W mediach trzeba pokazywać pracodawcom praktyczne rozwiązania ułatwiające zatrudnianie starszych pracowników, w tym także informować ich o dostępnych a nie zawsze powszechnie znanych, programach o charakterze motywacyjnym (ulgi, dopłaty dla pracodawców zatrudniających osoby starsze etc.).

- Warte szerszego rozpropagowania są niestandardowe formy zatrudnienia, jako szczególnie korzystne dla starszych pracowników, ale i dla organizacji, które te formy u siebie stosują.

- Mimo, że umowy cywilnoprawne nie cieszą się uznaniem ani w Polsce ani w innych krajach UE, warto pokazać, że nie muszą one być „umowami śmieciowymi”, że mogą przynieść korzyści nie tylko pracodawcom, jak się zazwyczaj sądzi, ale i pracownikom, w tym interesującym nas tutaj osobom 50+, przede wszystkim tym, które chcą podjąć pracę. Szczególnie pracujący emeryci mogą być z tego rodzaj umów zadowoleni a jeśli uda się spowodować, by zatrudnienie w ramach tych umów gwarantowało wzrost wysokości emerytur, byłoby to, w jakimś sensie, rozwiązanie dla osób 50+, optymalne. I to warto w przekazach medialnych uświadomić odbiorcom informacji.

- Wiąże się z tym ściśle propagowanie idei *flexicurity*. Naturalnie media nie zastąpią działań Państwa na tym polu, mogą jednak przyczynić się do dostrzeżenia zalet takiego rozwiązania nie tylko przez pracodawców ale także przez organizacje pracowników (związki zawodowe) oraz samych pracowników. Do tego by się tak stało, potrzeba dużej aktywności ze strony organów administracji publicznej i innych władz, w tym wysiłków skierowanych na budowanie zaufania społeczeństwa do działań podejmowanych przez Państwo.

- Coraz częściej warto uświadamiać w przekazach medialnych odbiorcom młodym, że już „jutro” przejdą do grupy wiekowej uważanej za starszą. Dlatego kampanie i inne działania

medialne poświęcone problematyce aktywizacji osób 50+, nie mogą być adresowane wyłącznie do osób aktualnie będących w tym wieku. Przeciwnie, właściwa polityka społeczna a także pokazywanie jej w mediach, powinny dotyczyć planowania karier młodszych roczników i przygotowania ich do „bycia starszymi pracownikami” w niedalekiej przyszłości.

- Kampania na rzecz „solidarności pokoleń”, dialogu międzypokoleniowego. Dotyczyć ona powinna budowania więzi międzypokoleniowego porozumienia, czasem nawet do swoistego „zawieszenia broni” w wojnie pokoleniowej. W szczególności zaś, w stosunku do relacji w miejscu pracy, pokazywane powinny być zyski dla wszystkich zainteresowanych z sensownej, owocnej współpracy ludzi w różnym wieku. Tworzą one swoistą „wartość dodaną”, wiele wnoszącą do organizacji, choć nie zawsze dającą się przełożyć na finanse.

- Kampania na rzecz etycznego zarządzania i etycznych zachowań w miejscu pracy, w tym w relacjach ze starszymi pracownikami.

- Kampanie pokazujące społeczeństwu interes ekonomiczny wynikający z zatrudniania osób starszych ( na przykład pod hasłem „*im dłużej starzy będą na siebie pracować, tym krócej młodzi będą musieli na nich pracować*”).

- Zachęcanie ludzi starszych do aktywności zawodowej, wskazywanie na związek między tą aktywnością a zdrowiem, długością życia, zadowoleniem z życia i efektami materialnymi (wyższa emerytura). Efekty materialne powinny być odczuwalne, stanowić zachętę materialną. W obecnym stanie rzeczy trudno stwierdzić, czy zwiększanie emerytury o kilka do kilkunastu złotych za dodatkowe miesiące pracy, stanowi odpowiednią zachętę do dłuższego okresu pracy.

- Prezentowanie samozatrudnienia, jego zalet i wad, sposobów zakładania firm jednoosobowych itp., jako możliwej wersji aktywizacji dla osób, które nie chcą lub nie mogą, pracować na cudzy rachunek.

- Propagowanie idei „*inkubatorów dojrzałej przedsiębiorczości*”. Jest to jeden z obecnych projektów, współfinansowany przez UE, a jego celem jest uczenie i zachęcanie do przedsiębiorczości osób starszych, zgodnie z hasłem, że „*na sukces nigdy nie jest za późno i nową karierę zawodową można rozpocząć również w dojrzałym wieku*”<sup>190</sup>.

- Zachęcanie do tworzenia grup wsparcia dla osób starszych, także wśród ich rodzin. Wskazywanie na potrzeby społeczne ludzi starszych, na problem wykluczenia społecznego ze względu na wiek, na ich potrzebę bliskości, utrzymywania relacji z innymi ludźmi

---

<sup>190</sup> [www.inkubator45plus.pl](http://www.inkubator45plus.pl); jest to projekt realizowany przez lidera- Fundację Fundusz Współpracy w kooperacji z innymi partnerami

- Propagowanie bardzo popularnej w krajach zachodnich idei wolontariatu. Może to, na przykład, polegać na przekazywaniu adresów organizacji zajmujących się wolontariatem (na stronach internetowych, w czasopismach lokalnych), dzielenia się informacją na temat tego, w jakich obszarach można działać w charakterze wolontariusza, jakie to przynosi korzyści obu stronom relacji, dlaczego warto być aktywnym i pomagać innym czy jak działa wolontariat w innych krajach, w których ta forma aktywizacji ma długoletnią tradycję.
- Propagowanie idei uczenia się przez całe życie (*longlife learning*, kształcenie ustawiczne). Idea ta powinna być adresowana do wszystkich, bowiem istotne jest uświadomienie także ludziom młodym, że we współczesnym świecie nie zdobywa się kwalifikacji „raz na zawsze”, że zmienne otoczenie wymaga zmian w organizacjach a te pociągają za sobą konieczność np. przekwalifikowania się, tak by sprostać oczekiwaniom rynku pracy czy konkretnej organizacji. Osoby 50+ które staną przed perspektywą „powrotu do ław szkolnych” muszą wiedzieć, że nie dotyczy to tylko ich, że nie wynika z faktu, że to ich umiejętności są nieodpowiednie, ale , że dotyczy to praktycznie wszystkich obecnych na rynku pracy. Wiąże się z tym pokazywanie w mediach „dobrych” szkoleń, to jest odpowiadających potrzebom lokalnych rynków pracy ale także właściwie, z uwzględnieniem faktu, że uczestnikami są osoby starsze, zorganizowanych i prowadzonych.
- Kampanie przeciw wykluczeniu cyfrowemu ludzi starszych (czego wynikiem jest ich marginalizacja), propagowanie urządzeń elektronicznych przeznaczonych specjalnie do użytku osób starszych, informowanie o programach i stronach internetowych dla seniorów.<sup>191</sup>. Tego rodzaju kampanie powinny dać wiele do myślenia także producentom sprzętu elektronicznego i oprogramowania, by w swej działalności biznesowej nastawili się także na rosnącą ciągle grupę klientów-seniorów. Grupę mającą swoje wymagania i mającą określoną, nie do pogardzenia, siłę nabywczą.
- Kampanie pokazujące ludziom starszym, że nie muszą kończyć pracy, by zajmować się wnukami lub innymi członkami rodziny, a wolnego czasu spędzać tylko na działce, że istnieją także inne wzorce kulturowe, pokazujące jak efektywnie spędzać czas po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego, a które warto przynajmniej poznać.
- Kampanie na rzecz rozwoju infrastruktury pro społecznej- otwierania żłobków, przedszkoli, domów opieki dla osób chorych, bezradnych - w celu odciążenia osób w wieku 50+. Będzie to szczególnie potrzebne, w sytuacji, gdy wzrośnie ustawowy wiek emerytalny i „babacie” i „dziadkowie” nie będą mogli zająć się wnukami ani potrzebującymi opieki

---

<sup>191</sup> Projekt realizowany jest przez Koalicję Cyfrowego Włączenia Generacji 50+ „Dojr@łość w sieci” powstałą w 2010 r., UPC Polska i Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

starszymi, schorowanymi członkami rodziny, bo w okresie, gdy ta ich pomoc byłaby najbardziej potrzebna, będą jeszcze pracowali.

- Kampanie na rzecz profilaktyki zdrowotnej ludzi starszych (profilaktyka= wydłużenie przeciętnego okresu zdolności do pracy). Od zawsze wiadomo, że profilaktyka jest tańsza i przynosi lepsze efekty niż późniejsze leczenie. Przykład Finlandii, gdzie wprowadzono obowiązkowe badania profilaktyczne osób starszych, przynosi już od kilku lat wymierne korzyści, w postaci coraz zdrowszych osób starszych, w tym i pracowników.

- Aktywne redagowanie treści w portalach dla seniorów. Już dzisiaj takich portali jest sporo, zarówno w Unii Europejskiej jak i w poszczególnych państwach członkowskich, także w Polsce. Przykładowe strony unijne dla seniorów, to:

- [www.age-platform.eu](http://www.age-platform.eu)
- Strona FERPA- Europejskiej Federacji Emerytów i Osób Starszych,
- Strona Help Age International- Międzynarodowej Organizacji Ludzi Starszych, organizacji walczącej o prawa osób starszych.

Polskie strony, z których niektóre należałoby „ożywić” i stale uaktualniać, to, m.in.

- [www.zysk50plus.pl](http://www.zysk50plus.pl),
- <http://zarzadzaniemwiekiem.pl> (program PARP),
- [www.50plus.gov.pl](http://www.50plus.gov.pl) (program Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, promujący działania służące aktywizacji seniorów)
- wspomniana [www.dojrzaloscwsieci.pl](http://www.dojrzaloscwsieci.pl)- mająca na celu aktywizację osób starszych w kierunku korzystania z Internetu,

a także strony regionalne (co także istotne dla województwa mazowieckiego). Dobre przykłady to np.

- [www.seniorzy.wroclaw.pl](http://www.seniorzy.wroclaw.pl) czy
- [www.cas.gdynia.pl](http://www.cas.gdynia.pl) -strona Centrum Aktywności Seniora w Gdyni.

Jak wspomniano, właśnie tego rodzaju inicjatywy o charakterze lokalnym, także w przekazach medialnych, mają istotne znaczenie dla aktywizacji osób 50+.

### **7.3. Wnioski i rekomendacje**

Do przekazywania treści związanych z programem aktywizacji osób 50+ należy włączyć wszystkie możliwe media. Powinny to być:

- telewizja – (filmy/seriale, programy publicystyczne, dyskusje ekspertów i innych osób zainteresowanych tą tematyką),

- radio (programy informacyjne, reportaże, audycje fabularyzowane, dyskusje w studio z ekspertami, i z innymi zainteresowanymi osobami),
- gazety/tygodniki (artykuły, reportaże, wywiady)
- Internet (portale społecznościowe, specjalne strony www, filmy, spoty)
- reklama zewnętrzna (billboardy, plakaty)

**Jak?** – sposób prezentacji według inwencji twórców. Nie ulega wątpliwości, że programy dotyczące osób starszych i ich aktywizacji, powinny być tak konstruowane, by nie zanudzić potencjalnych odbiorców, by były interesujące i to dla zróżnicowanych grup odbiorców. Można w nich korzystać z tzw. *product placement*, tzn. wpłatać odpowiednio umotywowane wątki np. w treść popularnych seriali. Programy mogą, oczywiście, mieć charakter reportażowy („*życie pisze najlepsze scenariusze*”) ale także fabularyzowany.

Istotną kwestią jest przeznaczenie w budżecie Państwa środków na realizację medialnych programów o charakterze prospołecznym, w tym na rzecz aktywizacji osób 50+, zarówno w programach ogólnopolskich jak i w programach regionalnych. Być może, część środków mogłaby być przeznaczona także na sponsorowanie przez Państwo nadawców prywatnych (współfinansowanie programów).

**Kiedy?** - Okres działań – permanentny; nasilony w okresach wdrażania reform, programów.

Programy na tematy prospołeczne powinny być pokazywane w okresie tzw. zwiększonej oglądalności („*prime time*”) a nie w „porze duchów”, tak, by dotrzeć do możliwie szerokiej grupy odbiorców.

Konkludując: jednym z działań na rzecz aktywizacji osób 50+ jest udział mediów we wprowadzaniu reform społecznych a zasadniczym ich zadaniem jest upublicznienie zamierzeń władz państwowych i prezentowanie realizowanych działań oraz dotarcie z odpowiednim przekazem na ten temat do zróżnicowanych grup społecznych. Drugą stroną medalu jest przekazywanie przez media informacji zwrotnej- od społeczeństwa do władz państwowych. Podjęcie przez media tych wyzwań ułatwiłoby wprowadzanie pożądanych zmian w świadomości społecznej, zmian postaw i zachowań w stosunku do osób starszych w naszym kraju a w konsekwencji, łatwiejsze byłoby wprowadzanie w życie trudnych reform społecznych.



Część II.

# Pracodawcy





## **8. Potrzeby pracowników 50+ i ich relacje z innymi, w opiniach pracodawców**

### **8.1. Percepcja potrzeb pracowników**

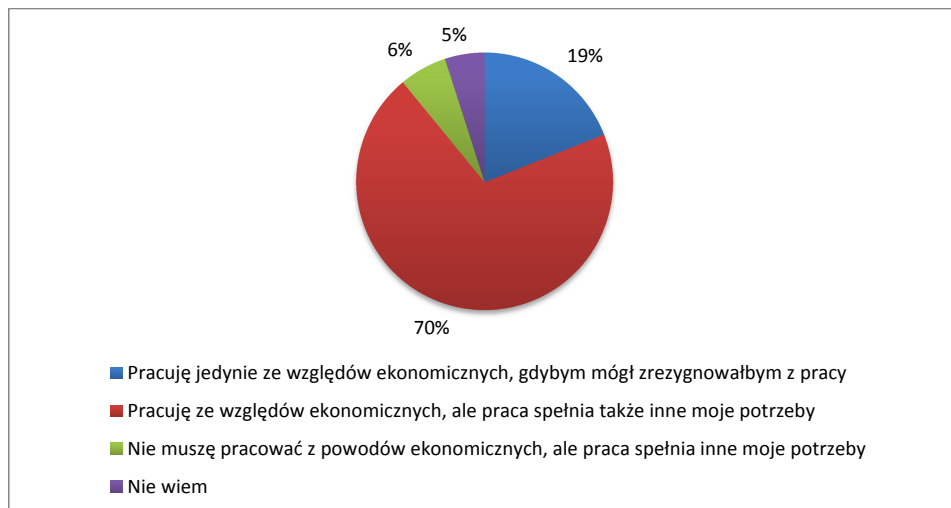
W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące tego jak pracodawcy spostrzegają potrzeby pracowników 50+ skierowano do pracodawców zestaw pytań koncentrujących się wokół następujących kwestii:

1. czy pracownicy powyżej 50 roku życia pracują przede wszystkim ze względów ekonomicznych, czy mają dla nich znaczenie także inne względy,
2. czym, zdaniem pracodawców, powinna się charakteryzować idealna dla pracowników starszych praca (co dla pracowników 50+ jest w niej najważniejsze), czy dominują kwestie związane z ekonomicznym aspektem pracy, czy też z innymi jej cechami – np. z prestiżem
3. jak zmieniają się zdaniem pracodawców potrzeby starszych pracowników wraz wiekiem i czy potrzeby pracowników młodszych i starszych są różne.

Pytania nie miały prowadzić do ujawnienia się stereotypów na temat funkcjonowania zawodowego osób 50+; pracodawcy byli proszeni, by udzielali odpowiedzi kierując się własnymi doświadczeniami wynikającymi z obserwacji funkcjonowania starszych pracowników w ich własnej firmie.

Pierwszym pytaniem, na jakie odpowiadali pracodawcy było pytanie, o powody, jakimi ich zdaniem kierują się pracownicy 50+ podejmując lub kontynuując pracę. Czy pracują oni przede wszystkim ze względów ekonomicznych, czy też kierują nimi inne motywy. Szczegóły pokazuje Rysunek poniżej.

**Rysunek 13. Przyczyny podejmowania pracy zawodowej przez pracowników 50+ w ocenie pracodawców**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC

Otóż znacząca większość pracodawców (70%) uważa, że choć pracownicy ci pracują głównie ze względów ekonomicznych, to praca spełnia także ich inne potrzeby. 19% pracodawców jest przekonanych, że podejmowanie czy kontynuowanie pracy przez tych pracowników jest uwarunkowane wyłącznie motywami ekonomicznymi (i gdyby tylko mogli nie pracowaliby). Jedynie 6% pracodawców sądzi, że pracownicy 50+ pracują, chociaż nie skłaniają ich do tego względy ekonomiczne, a praca zaspokaja inne potrzeby tych pracowników.

Okazuje się, że pracodawcy trafnie potrafią zidentyfikować powody przedłużania pracy przez osoby starsze; rozkład odpowiedzi pracowników na to pytanie jest zbliżony do rozkładu odpowiedzi pracodawców.

Poglądy pracodawców na temat przyczyn kontynuowania pracy przez pracowników są zróżnicowane ze względu na kilka czynników:

- wielkość firmy (przedstawiciele większych firm częściej uważają, że ludzie kontynuują pracę ze względów ekonomicznych, natomiast ci z mniejszych firm, że ze względów pozaekonomicznych),
- sytuację ekonomiczną firmy (przedstawiciele firm oceniających swoją sytuację ekonomiczną jako przeciętną lub złą częściej przypisują pracownikom motyw

ekonomiczne niż inne, natomiast przedstawiciele tych firm, które oceniają swoją sytuację ekonomiczną jako dobrą uważają, że ich pracownicy kierują się zarówno motywami ekonomicznymi jak i innymi),

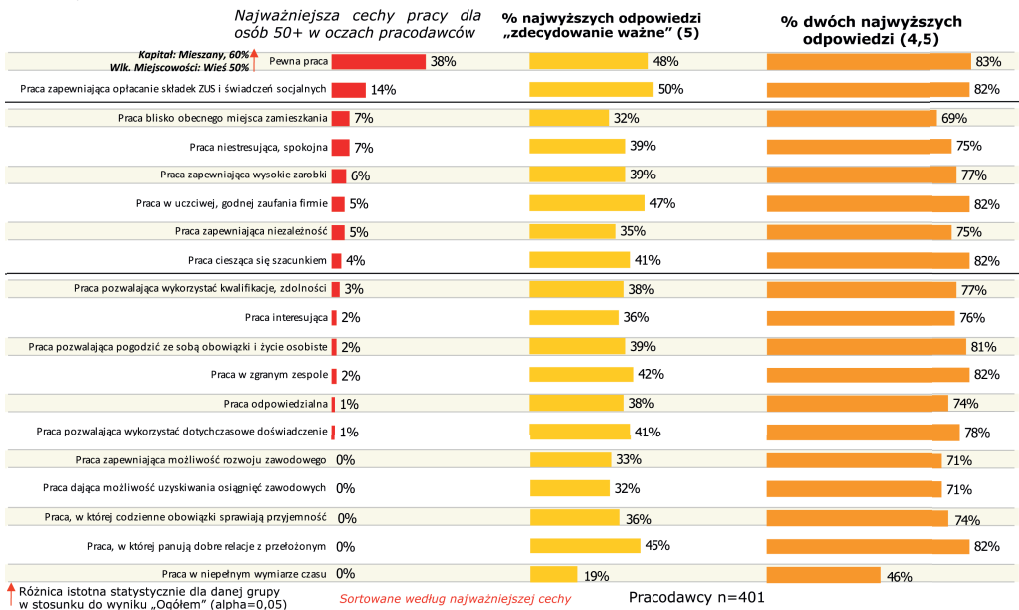
- liczbę zatrudnionych pracowników w wieku 50+ (przedstawiciele firm zatrudniających więcej niż 10% pracowników powyżej 50 roku życia częściej uważają, że ci pracownicy kierują się w podobnym stopniu motywami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi, pracownicy firm zatrudniających mniej niż 10% pracowników starszych uważają z kolei, że kierują się oni motywami pozaekonomicznymi).

W odpowiedzi na kolejne pytanie pracodawcy mieli określić, co ich zdaniem powinna zapewniać pracownikom starszym praca. Szczegóły wskazuje Rysunek poniżej. Wskazuje na odsetek osób, dla których dana cecha pracy jest ważna lub bardzo ważna.

**Rysunek 14. Cechy idealnej pracy dla pracowników 50+ w percepcji pracodawców**

## Percepcja potrzeb pracowników 50+

P2: Teraz wymienię różne cechy jakie może mieć idealna praca. Proszę ocenić, na ile, każda z takich cech może być ważna dla większości osób powyżej 50. roku życia zatrudnionych w P. firmie.?



Badanie wskazało, że zdaniem pracodawców, dla pracowników 50+ najważniejsze są cechy związane z pewnością pracy. Przy czym pewna praca to także taka, w której

zapewnione są świadczenia społeczne oraz odprowadzane składki ZUS. Wśród pozostałych cech, ponad 80% pracodawców uważa, że dla ich pracowników ważne lub bardzo ważne jest to, aby praca pozwalała pogodzić ze sobą obowiązki i życie osobiste, aby cieszyła się szacunkiem, aby była to praca w zgranym zespole, w której panują dobre relacje z przełożonymi i aby była to praca w uczciwej godnej zaufania firmie.

Kiedy jednak pracodawcy mieli określić, które cechy pracy są najważniejsze dla ich pracowników 50+ ani jeden procent pracodawców nie uznał, że najważniejszymi cechami pracy dla pracowników powyżej 50 roku życia może być: praca zapewniająca możliwość rozwoju zawodowego, praca dająca możliwość uzyskiwania osiągnięć zawodowych, praca, w której codzienne obowiązki sprawiają przyjemność, praca, w której panują dobre relacje z przełożonymi czy praca w niepełnym wymiarze czasu.

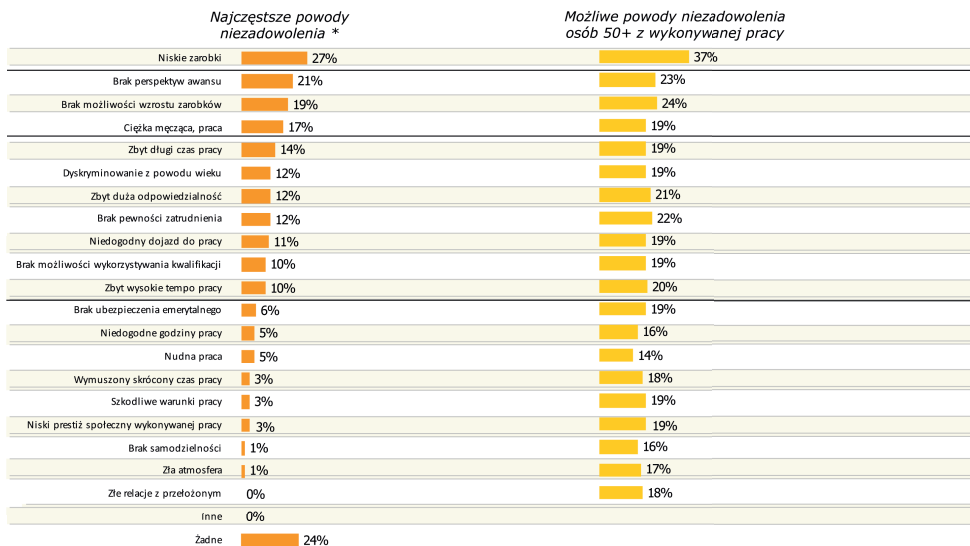
Cechami pracy, którym najwyższą wagę przypisywało po mniej niż 10% (a więcej niż 5%) pracodawców są: praca niestresująca i spokojna (7%), praca blisko miejsca zamieszkania (7%), praca zapewniająca wysokie zarobki (6%).

Wskazania pracodawców okazały się w dużym stopniu zbieżne z preferencjami pracowników; jedni i drudzy za najważniejsze uznali „pewność pracy” i „pracę zapewniającą opłacanie składek ZUS i świadczeń socjalnych”. Świadczy to o dobrej znajomości potrzeb pracowników 50+ przez pracodawców.

Spytano także o przyczyny niezadowolenia z pracy pracowników 50+ - te rzeczywiste i potencjalne. Uznano, że przyczyny te mogą stać się czynnikiem skłaniającym osoby 50+ do zaprzestania aktywności zawodowej. Należy podkreślić, że pytanie dotyczyło nie opinii pracodawcy na ten temat, ale jego doświadczenia związanego z pracownikami zatrudnionymi w jego firmie.

Rysunek 15. Główne wady pracy dla pracowników 50+ w percepcji pracodawców

Przyczyny niezadowolenia z pracy osób 50+



Sortowane według najważniejszej cechy

\*możliwość wielu odpowiedzi - wyniki nie sumują się do 100%

% odpowiedzi 4 i 5, gdzie 5 oznacza „Zdecydowanie dotyczy pracowników powyżej 50 roku życia w mojej firmie”

Pracodawcy n=401

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC

Według pracodawców najważniejszym powodem niezadowolenia z pracy, zarówno rzeczywistego, jak i potencjalnego, są względy finansowe. Pracodawcy wskazywali zarówno na niskie zarobki (27% wskazań), jak i brak możliwości wzrostu zarobków (19%). Do tego można dodać przyczynę związaną z brakiem pewności zatrudnienia, która też wiąże się ze stabilizacją sytuacji finansowej pracownika (12%).

Drugą grupą przyczyn niezadowolenia z pracy, zdaniem pracodawców stanowią przyczyny związane z nadmiernym wysiłkiem związanym z wykonywaniem pracy. Pracownicy starsi mogą mieć w związku z tym trudności w podołaniu obowiązkowi. W tej grupie przyczyn można wymienić ciężką i męczącą pracę (17% wskazań), zbyt długi czas pracy (14%) i zbyt wysokie tempo pracy (10%).

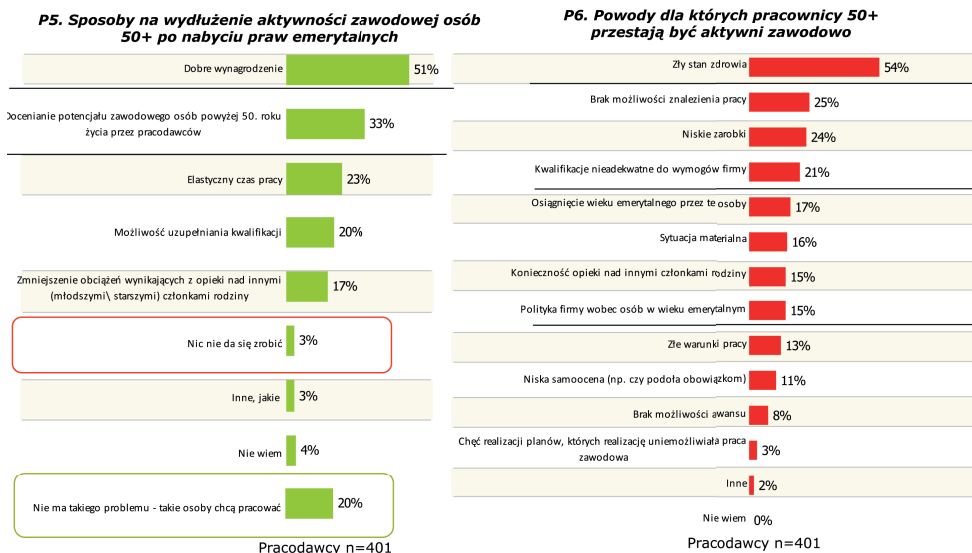
Wśród wad pracy pracodawcy wskazali również takie, związane rozwojem osobistym, a więc brak możliwości awansu (21%), brak możliwości wykorzystania kwalifikacji (10%).

Z zebranych danych wynika, że pracodawcy przypisują swoim pracownikom 50+ jako motywację dominującą motywację zewnętrzną (dążenie do pracy pewnej, zapewniającej możliwość płacenia składek). Uwzględniają także, choć w mniejszym stopniu, motywy wewnętrzne twierdząc, że zachęcanie ludzi do dalszej pracy powinno być oparte nie tylko na dobrym wynagrodzeniu, ale także na docenieniu ich kompetencji zawodowych.

Jeśli jednak zapytać pracodawców o to, w jaki sposób wydłużyć aktywność zawodową tych osób, które nabyły już prawa emerytalne najwięcej z nich (51%) uważa, że należy zapewnić tym pracownikom dobre wynagrodzenie; 33% – że należy docenić ich potencjał zawodowy.

**Rysunek 16. Opinie pracodawców nt. czynników wpływających na długość aktywności zawodowej pracowników 50+**

### Sposoby na wydłużenie aktywności zawodowej osób 50+ i powody jej zaprzestania



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC

Według pracodawców wydłużenie aktywności zawodowej jest możliwe, gdy pracownikom stworzy się przyjazne im miejsce pracy, które oprócz odpowiednich zarobków pozwala na rozwój osobisty (docenienie potencjału zawodowego, możliwość uzupełnienia

kwalifikacji), ale także będzie dopasowane do potrzeb pracownika – przez elastyczny czas pracy.

Co ważne, pracodawcy wspomnieli także o zewnętrznych ograniczeniach pracy osób starszych. 17% wskazań dotyczyło ograniczenia obciążeń wynikających z konieczności opieki nad osobami zależnymi – głównie wnukami lub starszymi członkami rodziny, np. rodzicami. Z drugiej strony aż 15% pracodawców wskazało, że te obciążenia są główną przyczyną zaprzestania aktywności zawodowej.

Wśród innych przyczyn rezygnacji z pracy pracodawcy podają przyczyny związane z procedurami firmy wobec osób w wieku emerytalnym (17% - osiągnięcie wieku emerytalnego, 15% - polityka firmy wobec osób w wieku emerytalnym), brakiem fizycznych i psychicznych możliwości podołaniu obowiązkowi wynikającemu z pracy zawodowej ( 54% - zły stan zdrowia, 13% - złe warunki pracy, 21% - kwalifikacje nieadekwatne do wymogów firmy).

Należy podkreślić, że co czwarty badany pracodawca twierdził, że nie ma problemu z pracą osób 50+. Jedynym problemem jest brak miejsc pracy. Osoby 50+ chcą pracować, szukają zatrudnienia, ale ze względu na sytuację gospodarczą, nie mogą jej znaleźć (zresztą podobnie jak osoby młode).

Jak zdaniem pracodawców zmieniają się potrzeby starszych pracowników wraz z upływem czasu? Na podstawie obserwacji funkcjonowania własnych pracowników powyżej 50 roku życia przynajmniej 50% pracodawców zgadza się ze stwierdzeniami, że wraz z wiekiem u tych pracowników:

- rośnie znaczenie potrzeb związanych z bezpieczeństwem materialnym,
- coraz ważniejsza staje się rodzina,
- rośnie potrzeba niezależności i samodzielności,
- nasila się potrzeba kalkulowania zysków i strat związanych z pracą,
- rośnie potrzeba akceptacji ze strony otoczenia
- rośnie chęć podejmowania działań przynoszących korzyści innym.

Z tym, że następuje wzrost znaczenia potrzeb związanych z bezpieczeństwem materialnym u pracowników powyżej 50 roku życia zgadza się 64% badanych pracodawców; uważa tak większość spośród osób decydujących o przyjmowaniu pracowników, mających powyżej 50 lat i spośród pracodawców z branży przemysłowej, zatrudniających więcej niż 10% pracowników powyżej 50 roku życia.

Ze stwierdzeniem, że u pracowników starszych coraz ważniejsza staje się rodzina zgadza się 61% pracodawców; częściej wyrażają ten pogląd starsi respondenci (wiek powyżej 41 lat) niż młodszy i pracodawcy z branży przemysłowej.

Wzrost z wiekiem potrzeby niezależności i samodzielności uważa za prawdziwy 57% pracodawców; im są oni starsi tym silniej zgadzają się z tym poglądem. Dotyczy to w znacznej mierze mężczyzn pracujących w branży przemysłowej, decydujących o przyjmowaniu pracowników.

55% pracodawców twierdzi, że u ich pracowników nasila się z wiekiem potrzeba kalkulowania zysków i strat związanych z pracą; 53% pracodawców, że rośnie potrzeba akceptacji ze strony otoczenia. Z tym ostatnim poglądem zgadzają się w znacznej mierze osoby decydujące o przyjmowaniu kandydatów do pracy, z małych firm zatrudniających od 10 do 24 pracowników.

50% pracodawców uważa, że u pracowników rośnie chęć podejmowania działań przynoszących korzyści innym. Z tym poglądem zgadzają się w większości osoby decydujące o przyjmowaniu kandydatów do pracy.

Analizując percepcję zmian potrzeb pracowników przez pracodawców warto zauważyć, że osoby, które decydują w firmach o zatrudnianiu pracowników w znacznie większym stopniu niż właściciele, współwłaściciele czy prezesi firm są przekonane o tym, że potrzeby ich starszych pracowników ulegają zmianom (te wyżej opisane – wzrostowi). Trudno powiedzieć, na ile trafne jest to przekonanie; prawdopodobnie jest ono efektem bliższego kontaktu z pracownikami, jaki mają osoby ich zatrudniające. Należy także zauważyć, że przypisywanie pracownikom określonych dążeń jest często powiązane z cechami i kondycją pracodawców i ich firm; np. przedstawiciele firm oceniających swoją sytuację ekonomiczną jako przeciętną lub złą częściej przypisują pracownikom motywacje ekonomiczne niż inne lub pracodawcy starsi częściej niż młodszy przypisują swoim pracownikom pogląd o wzrastającym z wiekiem znaczeniu rodziny. Tak więc wydaje się, że na opinie pracodawców o potrzebach pracowników powyżej 50 roku życia wpływa z jednej strony znajomość tych pracowników, z drugiej własne motywacje (choć to ostatnie jest tylko przypuszczeniem i wymaga empirycznej weryfikacji).

## **8.2. Percepcja relacji z innymi pracownikami**

We współczesnym przedsiębiorstwie duże znaczenie dla efektywności działania ma współpraca pracowników i komunikacja pomiędzy różnymi ich grupami. W badaniu ALK i SMG/KRC postanowiono sprawdzić, czy skłonność do współpracy i wymiany informacji



z innymi osobami nie stanowi deficytu osób 50+, który zmniejsza ich szansę zatrudnienia. Uznano, że współpraca i wzajemne komunikowanie w przedsiębiorstwie występuje na trzech poziomach:

- na poziomie interpersonalnym – pomiędzy dwoma jednostkami
- na poziomie grupy – pomiędzy członkami jednej grupy
- na poziomie międzygrupowym – pomiędzy członkami różnych grup<sup>192</sup>.

W tym celu w badaniu zadano szereg pytań dotyczących oceny relacji pracowników 50+ z innymi pracownikami w różnym wieku, skłonności do dzielenia się wiedzą i do nawiązywania relacji społecznych – zawodowych i prywatnych.

Szczegółowe pytania dotyczyły tego:

- 1) czy zdaniem pracodawców pracownicy młodszy i starszy powinni współpracować w ramach jednego projektu, czy raczej należałoby tworzyć odrębne zespoły młodych i starszych?
- 2) czy pracownicy starszy dzielą się z młodszymi wiedzą i odwrotnie, czy pracownicy młodszy dzielą się wiedzą ze starszymi, a także, czego pracownicy starszy mogliby się nauczyć od młodszych?
- 3) czy między pracownikami starszymi i młodszymi nawiązują się bliższe więzi? czy może pojawiają się między nimi konflikty i jeśli tak jest to czego te konflikty dotyczą?

Zdaniem 68% pracodawców pracownicy pracujący w jednym zespole powinni być w różnym wieku, aby mogli korzystać ze swoich zróżnicowanych doświadczeń. 32% pracodawców jest zdania, że osoby pracujące w jednym zespole, nad jednym zadaniem powinny być w podobnym wieku, bo wtedy lepiej się rozumieją i nie ma kłopotów z komunikacją między nimi.

Pogląd, że zespoły pracowników nie powinny być jednorodne pod względem wieku wyraża znacząco więcej właścicieli (współwłaścicieli i prezesów) firm – 73% niż osób decydujących o zatrudnianiu pracowników (59%), a także znacząco więcej osób reprezentujących branżę usługową (72%) i przemysłową (71%) niż reprezentujących firmy handlowe (57%) i aż 79% pracodawców z firm zatrudniających od 25 do 49 osób zgadza się z tym stwierdzeniem; jednak wraz ze wzrostem wielkości firmy maleje procent pracodawców wyrażających pogląd, że zespoły zadaniowe powinny być tworzone

---

<sup>192</sup> Por. Mikulewicz N. *Komunikowanie jako warunek kapitału społecznego*, w: Januszek H. (red.) *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2004, s. 80

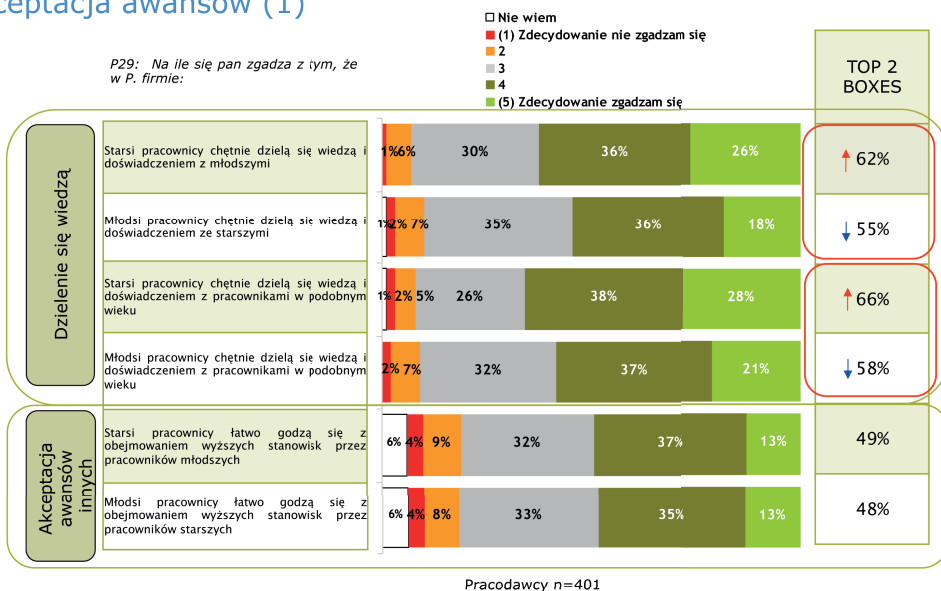
z pracowników w podobnym wieku; spośród przedstawicieli największych badanych firm (zatrudniających od 100 do 249 osób) już tylko 56% zgadza się z tym stwierdzeniem.

Związek poglądów wyrażanych w tej kwestii z branżą pracodawcy wydaje się mieć uzasadnienie w charakterze oczekiwań, jakie mogą być formułowane w odniesieniu do pracowników; branża usługowa i przemysłowa wymaga zatrudnienia pracowników o wysokich umiejętnościach zawodowych, merytorycznych, te umiejętności mogą być zarówno wynikiem doświadczenia (starsi pracownicy) jak i nabytej nowej wiedzy (pracownicy młodszy); natomiast w branży handlowej często znaczącą rolę obok kompetencji zawodowych odgrywiają kompetencje interpersonalne (kontakt z klientem), które nie wymagają współpracy w zróżnicowanym zespole.

Zarówno w pracy zespołowej jak i indywidualnej ważne jest czy pracownicy chcą i potrafią dzielić się wiedzą. Dlatego spytano pracodawców, jak oceniają wzajemną komunikację i dzielenie się wiedzą pracowników w różnym wieku.

**Rysunek 17. Opinie pracodawców nt. skłonności do współpracy i wzajemnej komunikacji pracowników w różnym wieku**

### Współpraca osób w różnym wieku – przekazywanie informacji i akceptacja awansów (1)



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC

Otóż 62% pracodawców twierdzi, że w ich firmie starsi pracownicy chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem z młodszymi i 66%, że z pracownikami w podobnym wieku. Znacząco mniej pracodawców wyraża pogląd, że pracownicy młodszy chętnie dzielą się wiedzą ze starszymi (uważa tak 55% pracodawców) i z pracownikami w podobnym wieku (58% pracodawców). Oznacza to, że zdaniem pracodawców, osoby młode w większym stopniu niż starsze utrudniają dzielenie się wiedzą w ich firmach. Być może obawiają się konkurencji ze strony starszych, możliwe też, że różnice pokoleniowe utrudniają taką komunikację. Wszak przez lata doświadczenie było równoznaczne z wiedzą i kunsztem, mistrzostwem w swojej dziedzinie. Przez całe wieki to starsi przekazywali wiedzę młodszym, byli ich mistrzami i mentorami. Postęp techniczny i ogromna dezaktualizacja wiedzy ostatnich dekad sprawiły, że teraz to również osoby młode posiadają unikalną wiedzę, której często brakuje starszym kolegom. Być może jednak w firmach nie wykształciły się jeszcze procedury dzielenia się wiedzą młodych ze starszymi. Być może ograniczenia kulturowe i mentalne są barierą takiej komunikacji.

Podsumowując, badania wykazały, że na poziomie interpersonalnym problem wieku jest niewielki. Osoby w różnym wieku nawiązują relacje koleżeńskie. Jeżeli występują tu deficyty, to bardziej po stronie osób młodych, które częściej preferują relacje z osobami w jednakowym wieku, niż osoby starsze. Podobnie wygląda problem komunikacji wewnątrzgrupowej i międzygrupowej. W ocenie pracodawców to młodzi częściej niż starsi mają trudności w dzieleniu się wiedzą zarówno z osobami w zbliżonym wieku, jak i z osobami starszymi. Można stwierdzić, iż większość pracodawców nie widzi problemu związanego z niechęcią pracowników starszych do współpracy i przekazywania informacji innym pracownikom, bez względu na ich wiek.

Dodatkowo postanowiono sprawdzić, czy istnieje bariera wśród pracowników starszych, by ich przełożonymi były osoby od nich młodsze. Spytano o to pracodawców. Ich odpowiedzi świadczą o tym, że takiej bariery nie ma. Wiek przełożonego nie jest barierą jego akceptacji przez podwładnych. Jedynie 13% pracodawców dostrzegło tu pewien problem, blisko połowa zaś stwierdziła, że takiego problemu w ich firmach nie ma.

W pytaniu otwartym spytano pracodawców o to, czego młodszy pracownicy ich firm mogą nauczyć się od osób starszych. Pracodawcy wymienili:

- stosunek do pracy i stosunki w pracy (48% pracodawców),
- cechy osobiste (40% pracodawców),
- poszanowanie pracy, dbałość o pracę (14% pracodawców),

- cierpliwość, wytrwałość, spokój (13% pracodawców),
- jakość pracy: dokładność, solidność, konsekwentne doprowadzanie spraw do końca, systematyczność, efektywność pracy, organizacja (13% pracodawców),
- odpowiedzialność (12% pracodawców),
- zaangażowanie, chęć do pracy, determinacja, ambicja, motywacja (11% pracodawców),
- wiedza, umiejętności zawodowe (11% pracodawców),
- dyscyplina pracy: obowiązkowość, punktualność (11% pracodawców)  
(na pozostałe czynniki wskazało po mniej niż 10% pracodawców).

Pracodawcy uważają, że starsi pracownicy mogą przekazać młodszym, przede wszystkim, swoje cechy osobiste wiążące się z określonym stosunkiem do pracy. Najogólniej mówiąc jest to pewne przystosowanie się do funkcjonowania zawodowego oparte na poszanowaniu pracy, odpowiedzialności, przestrzeganiu jakości pracy i dyscypliny pracy; zdecydowanie rzadziej pracodawcy uważają, że pracownicy starsi mogą przekazać młodym swoją wiedzę i pomóc w kształtowaniu kompetencji. Osoby starsze miałyby być traktowane przez pracodawców, jako wzory osobowe dla rozpoczynających pracę.

Kolejną analizowaną kwestią były opinie pracodawców na temat bezpośrednich kontaktów między pracownikami w różnym wieku. Uznano bowiem, że poziom komunikacji zawodowej zależy od tego, czy pracownicy w różnym wieku nawiązują wzajemne relacje także poza miejscem pracy.

Zdaniem większości pracodawców więzi koleżeńskie w ich firmach nawiązują się bez względu na wiek; uważa tak 72% pracodawców. Najsilniej z tym poglądem zgadzają się pracodawcy powyżej 50 roku życia (82%) i reprezentujący firmy najdłużej (powyżej 21 lat) funkcjonujące na rynku (81%), a więc, jak się wydaje, są to pracodawcy o największym doświadczeniu zawodowym.

Pytano również pracodawców czy w ich firmach zdarzają się konflikty wynikające z różnic wieku pracowników.

Jedynie 8% (31 osób) pracodawców stwierdziło, że było świadkiem konfliktu, którego przyczyną był wiek.

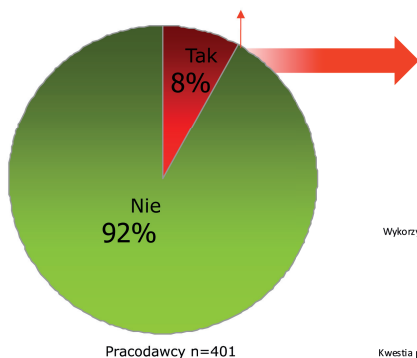
Do najczęstszych ich przyczyn w pytaniu otwartym pracodawcy zaliczyli różnice światopoglądowe (np. różnice polityczne); wymieniło je 48% pracodawców. Inną przyczyną konfliktów były różnice doświadczenia, wiedzy czy kompetencji (obserwuje je 45% pracodawców). Pozostałe kwestie, których dotyczą, zdaniem pracodawców, konflikty to

podejście do pracy i podział obowiązków (zauważa je po 26% pracodawców), niechęć do korzystania z wiedzy innych i problemy z komunikacją między pracownikami (po 19% pracodawców).

### Rysunek 18. Różnice wieku jako przyczyna konfliktów pomiędzy pracownikami

#### Współpraca osób w różnym wieku - konflikty

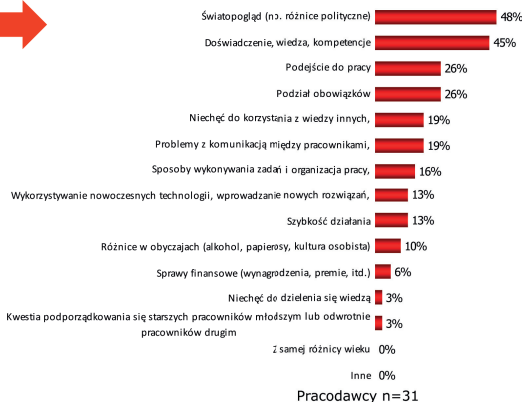
P27: Czy w P. firmie były przypadki konfliktów, których źródłem był wiek pracowników?



↑ Różnica istotna statystycznie dla danej grupy w stosunku do wyniku „Ogółem” (alpha=0,05)

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC

P27A. Czego dotyczyły te konflikty?



Podsumowując, badania wykazały, że w ocenie pracodawców rzadko kiedy źródłem konfliktu są różnice pomiędzy pracownikami wynikające z wieku. Większość przyczyn konfliktów zdarza się też pomiędzy osobami w tym samym wieku, wynika bowiem z różnic charakterologicznych, a nie z wieku.

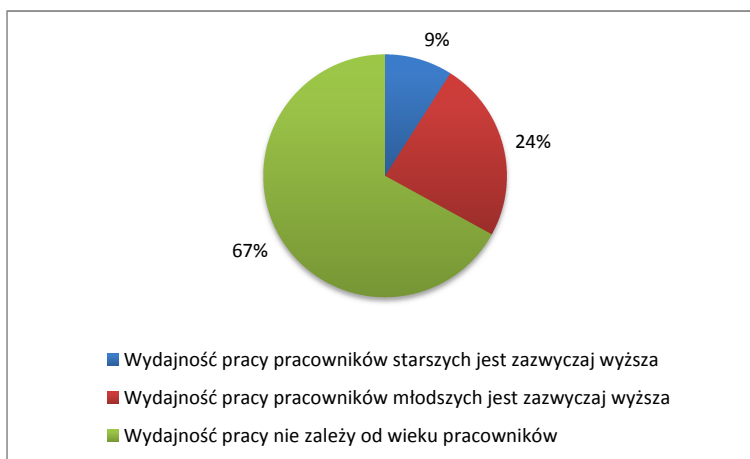
### 8.3. Ocena pracy pracowników 50+ przez pracodawców

Głównym celem przedsiębiorstw jest wypracowanie zysku. Przedsiębiorstwo nie jest instytucją charytatywną, podkreślali to podczas badań jakościowych zarówno przedsiębiorcy, ale też eksperci rynku pracy a nawet sami pracownicy. Pracodawca zatrudnia pracownika tylko wtedy, gdy dzięki temu zysk firmy wzrośnie. Zatrudnienie musi się „opłacać”. Dlatego też bardzo ważną częścią badania było sprawdzenie, czy zdaniem przedsiębiorców, zatrudnianie pracowników starszych przynosi takie same korzyści firmie,

jak zatrudnianie osób młodszych. Przy czym nie badano rzeczywistych korzyści, a właśnie ocenę pracodawców. To bowiem od tej oceny zależą decyzje o zatrudnieniu lub nie danego pracownika. W trakcie badania spytano o ocenę wydajności pracy pracowników młodszych i starszych, o różnice związane z pracą tych dwóch grup pracowników oraz o ocenę słabych stron pracy pracowników 50+.

Według aż 67% pracodawców wydajność w pracy nie zależy od wieku.

#### Rysunek 19. Ocena wydajności pracy pracowników w różnym wieku



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC

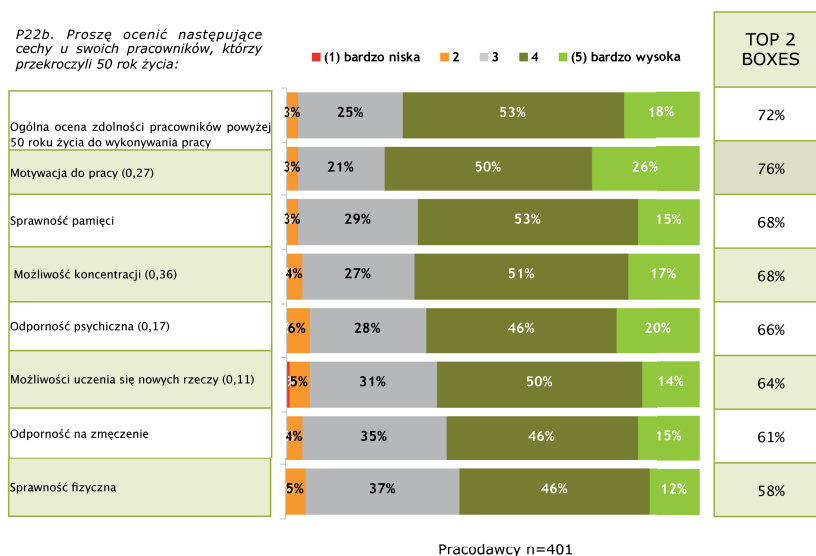
Zdecydowanie częściej tego zdania byli pracownicy firmy decydujący o zatrudnieniu (76%) niż właściciele firm (62%). Także wiek firmy decydował o częstotliwości takiego przekonania. Im firma starsza, tym osoba zarządzająca częściej widziała korelacji pomiędzy wiekiem pracownika a jego wydajnością: wśród firm działających do 5 lat – 50%, wśród firm będących na rynku powyżej 21 lat – aż 79%. Analogicznie im zarządzający starszy, tym przekonanie o takim związku niższe – 80% dla zarządzających starszych niż 50. lat i 65% dla młodszych. Także subiektywna ocena sytuacji ekonomicznej własnej firmy wpływała na odpowiedzi – właściciele i zarządzający firmami w dobrej sytuacji ekonomicznej zdecydowanie częściej wskazywali na brak związku pomiędzy wiekiem pracownika a jego wydajnością (74%) niż zarządzający firmami w kondycji przeciętnej (56%) czy złej (44%).

W dalszej części badania spytano pracodawców o ocenę czynników wpływających na jakość pracy pracowników 50+. Przy zatrudnianiu nowych pracowników ważna jest

bowiem ocena pracy pracowników już pracujących w firmie – ich sprawności fizycznej, pamięci, możliwości przyswajania nowych umiejętności itd. Pracodawcy oceniali każdy z tych elementów osobno.

**Rysunek 20. Ocena czynników wpływających na jakość pracy pracowników 50+**

## Percepcja cech pracowników 50+



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC

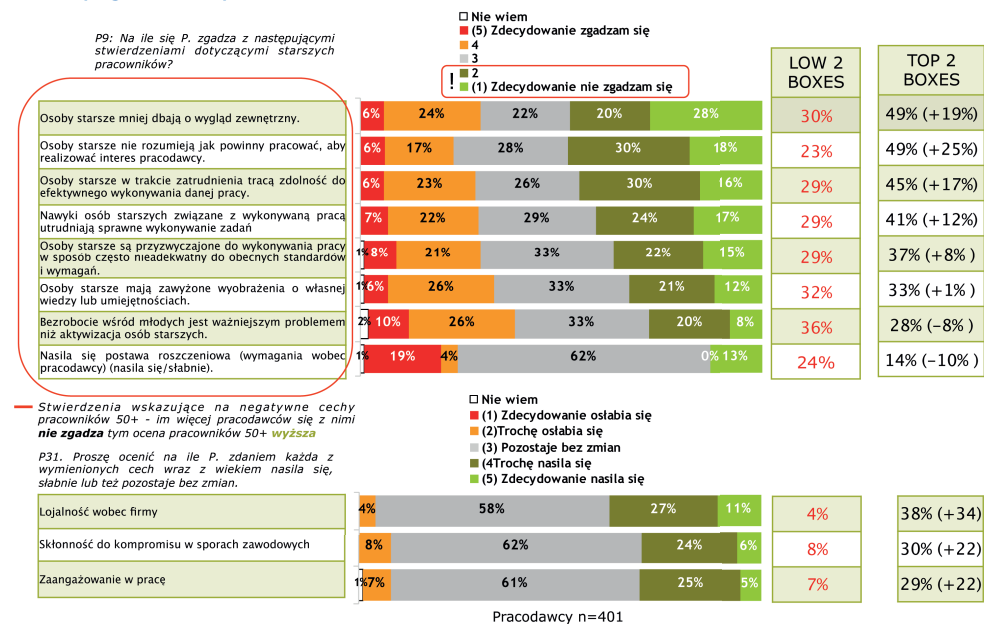
Generalnie, zdecydowana większość pracodawców dobrze lub bardzo dobrze oceniła niemal wszystkie cechy pracy pracowników 50+. Należy podkreślić, że ocena ta dotyczyła pracowników własnych, a nie opinii ogólnych o pracownikach 50+. Najmniej ocen bardzo dobrych i dobrych otrzymała sprawność fizyczna. Ale i ta aż 58% oceniła ją pozytywnie. Najwięcej ocen negatywnych zebrała możliwość przyswajania nowych umiejętności – ale twierdziło tak zaledwie 6% badanych. Badanie nie wykazało, by to braki związane z jakością pracy pracujących osób starszych było przyczyną niechęci pracodawców do zatrudniania pracowników 50+.

Jednak, w następnym pytaniu, dotyczącym zmian w jakości pracy, które następują wraz z wiekiem, pracodawcy wskazali już na pewne ograniczenia osób starszych. Aż 32% przełożonych zgadza się ze stwierdzeniem, że pracownicy starsi mają zawyżone wyobrażenia o swojej wiedzy i umiejętnościach. Tu wyraźnie widać rozdzźwięk pomiędzy

deklaracjami o wadze doświadczenia, a rzeczywistą oceną własnych pracowników w wieku 50+. Aż dla 1/3 pracodawców wiedza gromadzona przez lata pracy zawodowej wcale nie jest aż tak wartościowym zasobem dla firmy, jak oceniają to sami starsi pracownicy. To dość charakterystyczne dla przedsiębiorstw doby globalizacji. Jak pisał R. Sennett w Kulturze nowego kapitalizmu, kierownictwo wręcz obawia się tego, co przynosi wieloletnie doświadczenie. Nazwane to jest „wrastaniem” w organizację. Doskonalenie wybranych umiejętności w dobie elastycznego kapitalizmu jest raczej wadą niż zaletą<sup>193</sup>.

**Rysunek 21. Ocena pracodawców zmian w jakości pracy pracowników starszych**

### Percepcja cech pracowników 50+



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC

Należy zwrócić uwagę na jeszcze jedno stwierdzenie pracodawców – to dotyczące nasilania się postawy roszczeniowej. Jedynie 13% pracodawców nie zgodziło się z tym stwierdzeniem, a aż 19% zgodziło się zdecydowanie – i jest to najwyższy odsetek wśród wszystkich innych stwierdzeń. W badaniach jakościowych pogłębiono to pytanie i starano się wyjaśnić, co oznacza ta „postawa roszczeniowa” osób starszych. Wydaje się, że pracownicy 50+ nie są gotowi do podjęcia jakiegokolwiek pracy, na jakichkolwiek

<sup>193</sup> Sennett R. Kultura nowego kapitalizmu, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2010, s. 85



warunkach. Szukają zatrudnienia na warunkach, które mogą zaakceptować na dłuższy czas. I w dobie pracy projektowej, krótkotrwałej, zmiennej, takie negocjowanie warunków może dla pracodawców już oznaczać postawę roszczeniową. W sytuacji, gdy na rynku są rzesze młodych ludzi gotowych podjąć każdą pracę – by tylko zdobyć doświadczenie zawodowe – ta cecha pracowników starszych i taka ocena tej cechy przez pracodawców może utrudniać aktywizację zawodową osób 50+.

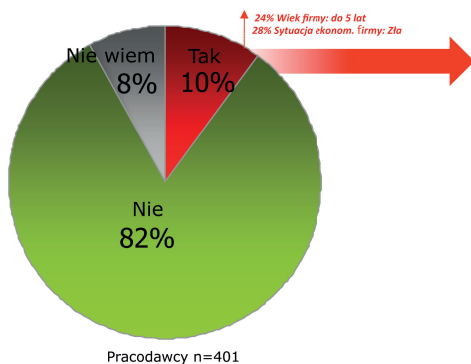
Pracodawców spytano także o to, czy widzą wady pracowników 50+. Stereotypowo słabą stroną pracowników tej grupy jest mała możliwość przyswajania sobie nowych wiadomości (w tym przede wszystkim związanych z nowymi technologiami) oraz niska adaptacyjność do zmian (niższa niż u pracowników młodszych).

Pracodawcy spytani o możliwości adaptacyjne pracowników 50+ pracujących w ich firmie nie potwierdzają stereotypowych spostrzeżeń. Jedynie 10% badanych przyznało, że zdarzały się sytuacje, gdy starsi pracownicy nie potrafili dopasować się do zmian zachodzących w firmie.

## Rysunek 22. Ocena adaptacyjności pracowników 50+

### Percepcja potrzeb pracowników 50+ - dopasowanie do zmian

P26: Czy zdarzały się sytuacje, w których starsi pracownicy nie potrafili dopasować się do zmian zachodzących w firmie?



P26A. Do jakich zmian?



↑ Różnica istotna statystycznie dla danej grupy w stosunku do wyniku „Ogółem” (alpha=0,05)

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC

Zdecydowanie częściej sytuacje takie zdarzały się w firmach stosunkowo młodych, działających na rynku krócej niż 5 lat (24% wobec średniej 10%). Wbrew oczekiwaniom, najczęściej pracownicy 50+ nie potrafili przystosować się do zmian organizacyjnych, a nie tych związanych z nowymi technologiami.

Na koniec w pytaniach otwartych pracodawców spytano, jakich, ich zdaniem, umiejętności brakuje pracownikom 50+ pracującym w ich firmach, i jakie szkolenia byłyby dla tych pracowników najbardziej odpowiednie. Najwięcej wypowiedzi wskazywało, że pracownikom brakuje konkretnych, twardych umiejętności zawodowych, ściśle związanych z wykonywaną pracą. Chodziło tu m.in. o konkretne uprawnienia do wykonywania danej pracy, czy umiejętności obsługi konkretnej zaawansowanej technologicznie maszyny. To bardzo ważna informacja dla instytucji zajmujących się aktywizacją zawodową osób starszych. Oznacza to, że podwyższanie kompetencji nie zawsze może odbywać się poprzez finansowanie kursów zewnętrznych. Obsługi konkretnej maszyny czy linii technologicznej pracownik nie nauczy się na kursie, ale u pracodawcy. Dlatego w wielu przypadkach bardziej skuteczne byłoby finansowanie szkolenia u pracodawcy, który następnie zatrudnia najlepiej kursantów, a nie szkolenia zewnętrznego.

Co dziesiąty pracodawca wskazał także na deficyty pracowników starszych związane z ich cechami osobistymi. Takie deficyty można niwelować na tzw. szkoleniach miękkich. Wymieniano przy tym najczęściej asertywność, „obrotność” umiejętność odnalezienia się w zmiennych warunkach, w bardzo różnych sytuacjach, oraz umiejętność komunikacji z innymi. Co ciekawe, pracodawcy wymieniają te cechy opisując deficyty pracowników 50+, ale przy wymienianiu rodzajów przydatnych szkoleń, te „miękkie” są zupełnie pomijane. Tymczasem z badań jakościowych i opisu deficytów wynika, że pracownicy 50+ bardzo skorzystaliby właśnie ze szkoleń miękkich, szczególnie tych uczących jak radzić sobie ze zmieniającymi się stale warunkami, jak adaptować się do zmian i jak radzić sobie ze stresem wynikającym z konieczności podołania ciągle nowym wyzwaniom.

#### **8.4. Podsumowanie i wnioski**

Podsumowując zaprezentowaną analizę wyników w zakresie percepcji przez pracodawców potrzeb pracowników powyżej 50 roku życia i ocenę ich pracy można stwierdzić, że w opinii pracodawców:

1) najważniejszymi potrzebami pracowników powyżej 50 roku życia są potrzeby związane z zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa – pewna praca, zapewniająca płacenie składek emerytalnych i zdrowotnych;

2) motywy wewnętrzne związane z samorozwojem i zadowoleniem z pracy pracowników są im przypisywane znacznie rzadziej, choć wielu pracodawców uważa je również za istotne;

3) wraz z upływem czasu nasila się jeszcze znaczenie potrzeb związanych z bezpieczeństwem materialnym, ale także potrzeb osobistych ukierunkowanych na siebie (potrzeby niezależności, samodzielności i akceptacji) i na innych (potrzeby działania na rzecz rodziny i innych osób).

Poglądy na temat znaczenia i rozwoju poszczególnych potrzeb pracowników 50+ są często powiązane z charakterystykami firm reprezentowanych przez pracodawców (wielkość firmy, jej kondycja ekonomiczna czy branża) lub ich indywidualnymi charakterystykami (pełniona funkcja, wiek). Trudno tu jednak wyodrębnić bardziej systematyczne zależności.

Poglądy pracodawców na temat współpracy pracowników starszych z młodszymi można podsumować następująco:

1) pracownicy starsi i młodsi powinni współpracować w ramach wspólnych zadań i projektów, dzięki czemu mogą wzajemnie korzystać ze swoich doświadczeń;

2) pracownicy starsi znacznie chętniej dzielą się wiedzą z młodszymi niż młodzi z nimi; a więc nastawienie i dążenie pracowników 50+ nie stanowi bariery do wzajemnego uczenia się; taką barierą mogą być raczej postawy młodszych pracowników;

3) pracownicy starsi mogą często być dla młodych wzorem postaw w stosunku do pracy i zachowań w pracy;

4) pracownicy starsi raczej nie są źródłem znaczących konfliktów w pracy ze względu na swój wiek, jeśli takie konflikty się pojawiają dotyczą one bądź kwestii światopoglądowych bądź różnic w zakresie doświadczeń, wiedzy czy kompetencji.

Na zakończenie należałoby się zastanowić, czy poglądy pracodawców na temat potrzeb i relacji z innymi pracownikami 50+ mogą stanowić barierę w podejmowaniu działań w kierunku aktywizacji zawodowej tych pracowników. Wydaje się, że pracodawcy prezentują pozytywne poglądy na temat funkcjonowania zawodowego pracowników powyżej 50 roku życia (trudno oczywiście określić na ile pozostają one tylko w sferze deklaracji). Jednak barierą w zatrudnianiu tych pracowników mogą być przekonania pracodawców na temat ich oczekiwań materialnych i bezpieczeństwa pracy. Pracodawcy pomimo wyraźnego zadowolenia z pracy mogą obawiać się postawy roszczeniowej pracowników 50+ w zakresie zaspokojenia wyżej wymienionych potrzeb.

## 9. Zadowolenie pracodawców z pracy osób w wieku 50+

### Wstęp

W badaniu realizowanym w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+” poruszano kwestię stosunku pracodawców do zawodowych działań zatrudnionych w firmie osób w wieku powyżej pięćdziesięciu lat. Przedmiotem zainteresowań Zespołu badawczego był m.in. poziom aprobaty dla ich pracy, odzwierciedlany w pytaniach ankietowych przy pomocy pojęcia „zadowolenie”. Pytano więc pracodawców, w jakim stopniu są zadowoleni z pracy swoich podwładnych, pracowników zaś – jaki jest poziom ich zadowolenia z pracy w firmie. Analizę odpowiedzi na pytania ankietowe poświęcone sprawie „zadowolenia” warto poprzedzić krótkimi rozważaniami o naturze tego zjawiska.

Zadowolenie to „chwilowe uczucie satysfakcji, pełnej afirmacji stanu rzeczy”<sup>194</sup>. Wynika ono z uzyskania dobrego wyniku w życiowych sprawach, nie najwyższego, jednakże satysfakcjonującego. Poczucie zadowolenia jest niewątpliwie stanem afektywnym i stanowi wypadkową wielu czynników. Naukowcy, psychologowie analizują to zjawisko przez pryzmat uczuć, emocji, nastrojów. Badacze zjawisk społecznych oceniają stopień zadowolenia na podstawie obserwacji zachowań osób poddawanych badaniom, sondaży opinii, opisów zdarzeń krytycznych. Ramy niniejszego opracowania nie pozwalają na szczegółowe rozważania o istocie tego stanu psychicznego ani na przytaczanie licznych jego definicji. Ważna jednak z punktu widzenia tej analizy jest konstatacja, że „poziom zadowolenia z pracy osób w wieku 50+” nie odnosi się do odczuć „chwilowych”, czy „bieżących”, jest natomiast konsekwencją bardziej długotrwałych nastawień do ludzi starszych i ich działalności w środowisku pracy.

Badanie ankietowe „poziomu zadowolenia” pracodawców z pracy osób starszych odzwierciedla w gruncie rzeczy ich postawy wobec pracowników w wieku 50+ i ich pracy. Postawa rozumiana jest przez psychologów i socjologów jako utrzymująca się przez czas dłuższy opinia o danej osobie, przedmiocie, zjawisku, procesie itp. W definicji E. Aronsona postawa to „trwała (utrzymująca się przez dłuższy czas) ocena - pozytywna lub negatywna - ludzi, obiektów i pojęć, reakcja na coś”<sup>195</sup>. Postawa zawiera trzy komponenty: poznawczy,

<sup>194</sup> <http://www.psychologia.site50.net/zadowolenie.php>

<sup>195</sup> E. Aronson, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, s. 313.

emocjonalny i behawioralny<sup>196</sup> – kształtuje się na skutek tego, co wiemy o „przedmiocie”, jakie uczucia do niego żyjemy, jak się wobec niego zachowujemy. Należy sądzić, że wszystkie te komponenty budują poziom „zadowolenia” z pracy określonej kategorii pracowników. Reasumując: pytanie o „zadowolenie” z pracy osób w wieku 50+ jest w gruncie rzeczy pytaniem o postawę wobec zawodowych działań tych ludzi.

### 9.1. Poziom zadowolenia pracodawców z pracy osób w wieku 50+

Wyniki badań realizowanych w Europie, w tym także nasze, dowodzą, że pracodawcy są zadowoleni ze swoich starszych pracowników<sup>197</sup>. Taki wniosek wydaje się zasadny także na gruncie badań prowadzonych w Polsce<sup>198</sup>. Potwierdziły to badania z 2011 roku na próbie 401 pracodawców województwa mazowieckiego.

Z opinii wyrażanych przez pracodawców w badaniach **ilościowych** wynika, że współpraca z pracownikami w wieku 50+ układa się dobrze. Krytyczne uwagi na jej temat były sporadyczne i nie przekraczały 5% wypowiedzi. Prawie wszyscy badani demonstrowali postawę zadowolenia z faktu, że w firmie pracują ludzie starsi, a 89% badanych wyraziło pozytywną opinię o ich poczynaniach. Niemal  $\frac{3}{4}$  pracodawców (72%) stwierdziło, że pracownicy, którzy przekroczyli wiek 50 lat, są zadowoleni z wykonywanej pracy. Pytania o sposób traktowania pracowników starszych i młodszych przez pracodawców w Polsce wykazały, że ogromna większość respondentów jest zdania, iż pracownicy w różnym wieku są traktowani podobnie. Jedynie 7% badanych uznała, że starsi są traktowani lepiej niż młodszy, zaś 9% było przeciwnego zdania – stwierdziło, że to młodszy pracownicy są przez pracodawców traktowani lepiej niż starsi. Najczęściej wymienianym przejawem lepszego traktowania starszych niż młodszych jest okazywanie im „szacunku, poważania, zaufania, słuchania rad”. Z drugiej strony, traktuje się ich gorzej ze względu na „niedostosowanie do współczesnych wymogów pracy”, w związku z czym „mniej chętnie się ich zatrudnia”<sup>199</sup>.

Z badań **jakościowych** wynika, że zdaniem pracodawców najważniejsze zalety pracowników starszych to solidność, cierpliwość, skrupulatność, dokładność, spokój

<sup>196</sup> Zob. np. S. Mika, *Psychologia społeczna*, s. 114 – 121.

<sup>197</sup> Np. z badań przeprowadzonych w Danii, Irlandii, Hiszpanii i we Włoszech w 2008 r. wynika, że menedżerowie podkreślają ich pozytywne cechy takie jak stabilność, elastyczność, poczucie odpowiedzialności, umiejętności zawodowe, a także to, iż starsi pracownicy są ważnym źródłem wiedzy dla młodszych, mogą pełnić wobec nich rolę nauczycieli, coachów itp. Por. C. Torp Olsen, *One size does not fit all*, Topnews No 3, November 2008, s. 3.

<sup>198</sup> Por. np. badania zrealizowane w ramach projektu *Analiza potencjału i przeszkód w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim* przez PBS DGA w 2009 r. Zob. materiały z konferencji odbytej w listopadzie 2010 r.

<sup>199</sup> Raport „Przekonania i postawy pracodawców wobec własnych pracowników powyżej 50. Roku życia”, Podsumowanie, slajd 11, s. 6.

i zdystansowanie. Nie boją się oni wyrażać swoich opinii, jeśli są pewni swoich racji, potrafią konstruktywnie krytykować decyzje szefów. Mają lepsze przygotowanie do zawodu (uważa się, że jakość kształcenia była kiedyś wyższa), i więcej doświadczeń w zróżnicowanych warunkach<sup>200</sup>. W różnych etapach badań respondenci wyrażali liczne pozytywne opinie o poszczególnych cechach i dyspozycjach starszych pracowników.

Niektórzy respondenci wyrażali też o pracownikach 50+ opinie krytyczne. Akcentowali, że pracownicy starsi są:

- a) mniej wydajni, wolniej pracują,
- b) przejawiają mało inicjatywy, nie chcą się przemęczać,
- c) wolniej się uczą,
- d) obawiają się nowości, chcą pracować z narzędziami, które są im znane,
- e) wolą wykonywać zadania w utarty sposób, działają schematycznie,
- f) są mało kreatywni,
- g) słabo znają języki obce,
- h) słabo obsługują komputer<sup>201</sup>.

Sądy o pracownikach w wieku 50+ odnoszące się do poszczególnych aspektów ich działalności w firmie poddawane są w świadomości pracodawcy swego rodzaju uogólnieniu, które staje się podstawą przeświadczenia o stopniu „**zadowolenia**” z współpracy z nimi, z ich dokonań i z osiągnięć, które przyczyniają się do wyników firmy.

Kwestii zadowolenia z zawodowej współpracy z osobami starszymi poświęcone były trzy pytania ankiety. W pierwszym z nich sondowano, *W jakim stopniu kierownictwo firmy jest zadowolone z pracy osób powyżej 50. roku życia?* Respondenci proszeni byli o wskazanie poziomu zadowolenia na pięciostopniowej skali, w której 1 oznacza zdecydowane niezadowolenie a 5 – zdecydowane zadowolenie. Rysunek 23. prezentuje uzyskane odpowiedzi.

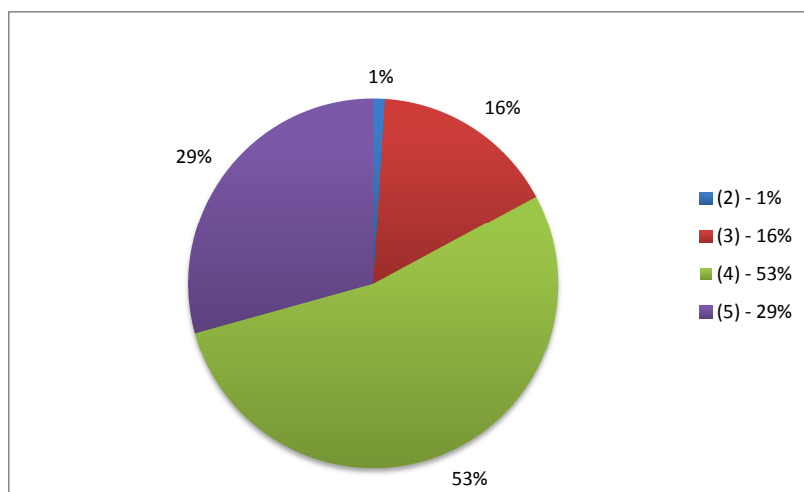
---

<sup>200</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, s. 94, 95.

<sup>201</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, s. 97.

**Rysunek 23. Poziom zadowolenia kierownictwa firmy z pracy osób powyżej 50. roku życia [w %]**

*W jakim stopniu kierownictwo firmy jest zadowolone z pracy osób powyżej 50. roku życia?*



Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

Zdecydowanie niezadowolone (1) – 0%, (2) – 1%, (3) – 16%, (4) – 53%,  
zdecydowanie zadowolone (5) – 29%

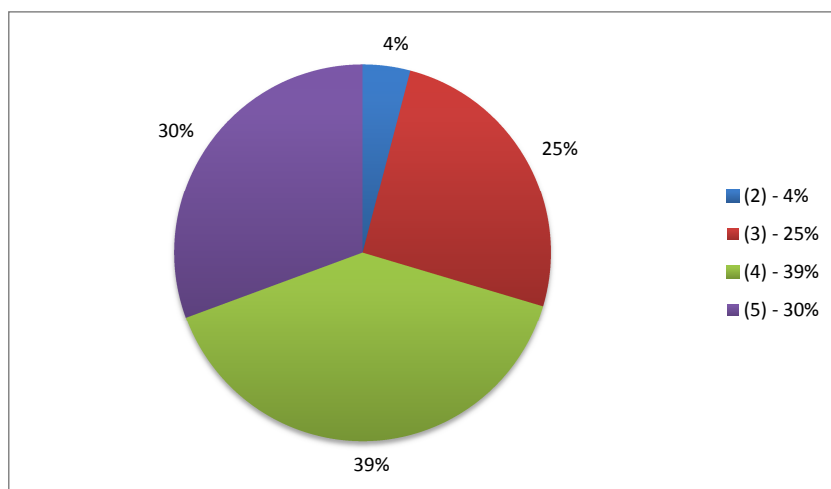
Dane wskazują, że zdaniem 82% respondentów, którzy rekrutują się spośród kierownictwa firm, kierujący są zadowoleni z pracy starszych pracowników.

Tylko 16% badanych oceniło poziom zadowolenia kierownictwa jako średni, natomiast niezadowolenie, i to nie skrajne, ale umiarkowane (wybór kategorii (2) na skali) deklarowało jedynie 1% badanych (cztery osoby). Tak wysoka skala satysfakcji kierownictwa z pracy osób starszych świadczy o tym, że ich wizerunek w świadomości pracodawców i menedżerów firm jest bardzo pozytywny.

Odwierciedlony w powyższych wypowiedziach poziom zadowolenia potwierdzają dane uzyskane w odpowiedzi na jeszcze inne pytanie ankiety, w którym pracodawcy odnosili się do kilku twierdzeń, wskazując, czy się z nimi zgadzają, czy nie. Jedno z tych twierdzeń brzmiało następująco: *Ogólnie jesteśmy zadowoleni z dotychczasowej pracy osób powyżej 50. roku życia*. Również w tym pytaniu respondenci dysponowali skalą pięciostopniową, od: „zdecydowanie się nie zgadzam” (1) do „zdecydowanie się zgadzam” (5). Dane prezentuje rysunek 24.

**Rysunek 24. Poziom „naszego” zadowolenia z pracy osób powyżej 50. roku życia [w %]**

*Ogólnie jesteśmy zadowoleni z dotychczasowej pracy osób powyżej 50. roku życia*



Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

Zdecydowanie się nie zgadzam (1) – 0%, (2) – 4%, (3) – 25%, (4) – 39%,  
zdecydowanie się zgadzam (5) – 30%

I tym razem ogromną przewagę mają odpowiedzi świadczące o wysokim stopniu zadowolenia z pracy starszych osób w firmie (niemal 70% odpowiedzi „zgadzam się” w dwóch ostatnich przedziałach skali). Nie było wśród respondentów ani jednej osoby, która byłaby zdecydowanie niezadowolona z ich pracy, a tylko 4% badanych (12 osób) wybrało kategorię skali (2), która odzwierciedla pewną dozę niezadowolenia. Co czwarty badany identyfikuje się z postawą średniego zadowolenia z pracy osób w wieku 50+.

Zwraca jednak uwagę pewna niekonsekwencja pracodawców w wyrażaniu poglądów. W odpowiedzi na pytanie: *W jakim stopniu kierownictwo firmy jest zadowolone z pracy osób powyżej 50. roku życia?* aż 82% wybrało dwie kategorie świadczące o wysokim zadowoleniu. W odniesieniu do twierdzenia *Ogólnie jesteśmy zadowoleni z dotychczasowej pracy osób powyżej 50. roku życia* uczyniło tak „tylko” 69% respondentów. Różnica między analizowanymi tu pytaniami polega na tym, że pierwsze z nich operuje kategorią „kierownictwo firmy” – odnosi się więc do podmiotu niejako „zewnętrznego” (przynajmniej w sensie formalnym) wobec respondenta, drugie zaś sformułowane jest za pomocą zaimka „my” w taki sposób, że respondent musi identyfikować się z osobami, w imieniu których się wypowiada. My – to kierownictwo firmy, a „ja” (respondent) jestem traktowany jako jej



integralna część. Okazuje się, że choć oba pytania odnoszą się do tej samej kwestii i w gruncie rzeczy sondują dokładnie to samo zjawisko, forma pytania musiała wpłynąć na różnice zaistniałe w wyborach respondentów. Z formułą „*my jesteśmy zadowoleni z pracy osób powyżej 50. roku życia*” trudniej było się zgodzić, aniżeli z formułą „*kierownictwo jest zadowolone*”: 12% badanych skłonne było zgodzić się jedynie z tą ostatnią.

## 9.2. Poziom zadowolenia osób w wieku 50+ z pracy, w opiniach pracodawców

Oceniając skalę satysfakcji pracodawców z pracy podwładnych w wieku 50+ warto także ustalić, jaki poziom zadowolenia z pracy wykonywanej w ich firmie przypisują pracodawcy swoim podwładnym w starszym wieku. W przeciwieństwie do ocen analizowanych powyżej, które dotyczyły pracy innych osób (w wieku 50+), poniższe opinie odnoszą się do przypisywanej pracownikom 50+ oceny pracy wykonywanej osobiście. Odpowiadają więc nie na pytanie: *Jak oceniamy pracę naszych podwładnych?* Ale na pytanie *Jak naszym zdaniem nasi podwładni oceniają swoją pracę?*

**Zadowolenie z pracy** (wykonywanej osobiście) to termin zdefiniowany przez Edwina A. Locke'a jako "przyjemny stan emocjonalny, będący rezultatem percepcji przez jednostkę swojej pracy jako realizującej lub dającej okazję do realizacji istotnych wartości dostępnych w pracy pod warunkiem, że te wartości są zbieżne z jej potrzebami"<sup>202</sup>. Czynnikiem warunkującym poziom zadowolenia z pracy jest skala rozbieżności pomiędzy indywidualnymi oczekiwaniami od pracy a stopniem ich zaspokojenia, a także charakter tej rozbieżności. Ponadto, im ważniejsze jest dane oczekiwanie, tym mocniej ocena jego zaspokojenia wpływa na poziom zadowolenia z pracy<sup>203</sup>.

Ankieta sondująca opinie pracodawców zawierała dwa pytania na temat postrzeganego przez kierownictwo poziomu zadowolenia pracowników z pracy w firmie. Nie dotyczą one bezpośrednio postaw pracodawców wobec osób w wieku 50+, ale dostarczają informacji o opiniach pracodawców na temat postaw pracowników wobec pracy w firmie.

Pierwsze z tych pytań dotyczyło ocen satysfakcji z pracy odczuwanej przez pracowników w wieku 50+. Brzmiało ono następująco: *W jakim stopniu osoby powyżej 50.*

---

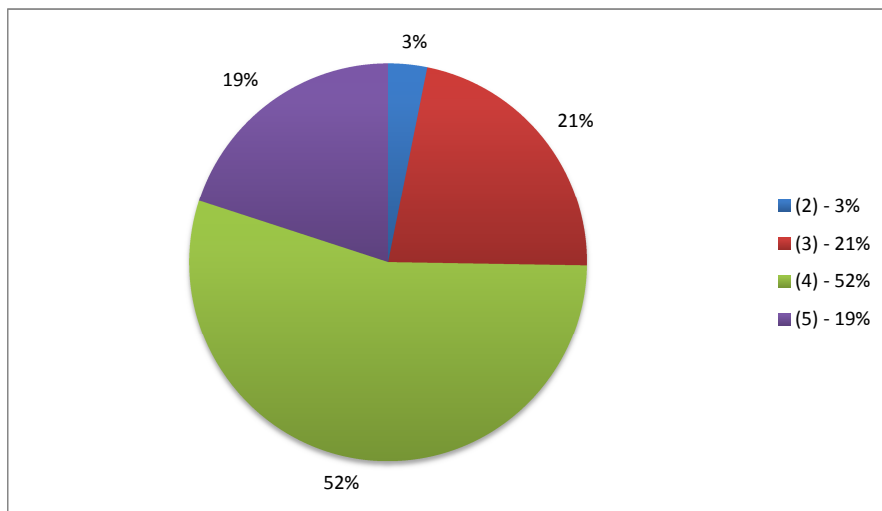
<sup>202</sup> E.A. Locke, *Nature and causes of job satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally 1976.

<sup>203</sup> Np. osoba przywiązująca większą wagę do zarobków będzie mocniej niezadowolona z pracy jeśli zarobki są niższe, od osoby, która przywiązuje mniejszą wagę do zarobków – a być może pracuje w identycznych warunkach na identycznym stanowisku. W ten sposób w teorii Locke'a uwzględniane są różnice indywidualne w formie zbioru indywidualnych oczekiwań o różnych poziomach ważności. Ich ważność jest moderatorem związku pomiędzy poziomem zaspokojenia oczekiwań, a poziomem satysfakcji. Ibidem.

roku życia są, Pana(i) zdaniem, zadowolone z pracy w Pana(i) firmie? Dane prezentuje rysunek 25.

**Rysunek 25. Poziom zadowolenia osób powyżej 50. roku życia z pracy [w %]**

*W jakim stopniu osoby powyżej 50. roku życia są, Pana(i) zdaniem, zadowolone z pracy w Pana(i) firmie?*



Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

Są zdecydowanie niezadowolone (1) – 0%, (2) – 3%, (3) – 21%, (4) – 52%,  
Są zdecydowanie zadowolone (5) – 19%

Jak wykazują dane, zdecydowana większość pracodawców uznała, że starsi pracownicy są zadowoleni z pracy w firmie, którą respondenci kierują (71% wskazań w dwóch ostatnich przedziałach skali). Co piąty respondent (21%) uznał, że poziom ich zadowolenia jest średni, tylko 3% (12 osób) wyraziło przekonanie, że starsi pracownicy raczej nie są zadowoleni z pracy w firmie (wybór kategorii (2) na skali), nie było ani jednej osoby, która przypisywałaby starszym pracownikom skrajny poziom niezadowolenia.

Porównanie danych prezentowanych w tabelach 2 i 3 przekonuje, że poziom zadowolenia z pracy przypisywany starszym pracownikom nie odbiega od tego, który deklarowany był w odpowiedzi na pytanie czy „my” (członkowie kierownictwa firmy) jesteśmy ze starszych pracowników zadowoleni. Pracodawcy zdają się więc szacować oceny pracy w firmie dokonywane przez pracowników starszych podobnie, jak oceny zatrudnionych

w wieku 50+ przez jej kierownictwo<sup>204</sup>, co zakłada swego rodzaju „wzajemność” w dwustronnych relacjach.

Kolejne pytanie odnoszące się do kwestii zadowolenia pracowników z pracy w firmie brzmiało następująco: *Odczytam możliwe przyczyny niezadowolenia pracowników z wykonywanej pracy. Proszę powiedzieć, w jakim stopniu każda z wymienionych przyczyn niezadowolenia dotyczy osób powyżej 50 roku życia zatrudnionych w Pana(i) firmie*<sup>205</sup>. Pytanie miało charakter otwarty, a respondenci mogli wskazać więcej niż jedną przyczynę. Dane prezentuje tabela 11.

**Tabela 11. Możliwe przyczyny niezadowolenia pracowników wieku 50+ z wykonywanej pracy w firmie [w %]**

<i>Możliwe przyczyny niezadowolenia pracowników z wykonywanej pracy w firmie</i>	<b>Procent wskazań*</b>
<b>Niskie zarobki</b>	37
<b>Brak perspektyw awansu</b>	23
<b>Brak pewności zatrudnienia</b>	22
<b>Ciężka, męcząca praca</b>	19
<b>Brak możliwości wykorzystania kwalifikacji</b>	19
<b>Brak ubezpieczenia emerytalnego</b>	19
<b>Niski prestiż społeczny</b>	19
<b>Niedogodny dojazd do pracy</b>	19
<b>Złe relacje z przełożonym</b>	18
<b>Zła atmosfera</b>	17
<b>Brak samodzielności</b>	16
<b>Nudna praca</b>	14
<b>Nie ma takich przyczyn</b>	24

\*Procenty znacznie przekraczają 100 w wyniku możliwości wskazywania więcej niż jednego czynnika.

Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

<sup>204</sup> W niniejszym opracowaniu analiza danych dokonywana jest jedynie na poziomie ogólnym (zbiorczym), nie zaś na poziomie jednostkowym. Trudno więc ocenić, czy respondenci, którzy deklarują wysoki poziom własnego zadowolenia z współpracy ze starszymi pracownikami to te same osoby, które przypisują pracownikom w wieku 50+ wysoki poziom zadowolenia z firmy.

<sup>205</sup> W pytaniu dodano jeszcze formułę: *Liczmy na Pana(i) szczerze odpowiedzi i przypominamy, że informacje przekazane podczas wywiadu są poufne.*

Wśród potencjalnych powodów niezadowolenia zatrudnionych w firmie pracowników w wieku 50+ („Możliwe przyczyny...”) dominuje powód natury materialnej: niskie zarobki. Wskazało go więcej niż 1/3 badanych pracodawców. Nie wywołuje to zdziwienia zważywszy, że kwestie materialne wciąż dominują w myśleniu o zaletach i wadach własnej pracy. Nieco mniej niż jedna czwarta respondentów za przyczynę niezadowolenia starszych pracowników uznało brak możliwości awansu (23%) i brak pewności zatrudnienia (22%). Oba związane są a perspektywami na mniej lub bardziej odległą przyszłość i oba świadczą o pesymistycznym postrzeganiu tych perspektyw przez znaczącą część respondentów.

Pięć różnorodnych przyczyn: męcząca praca, niewykorzystywanie kwalifikacji, niski prestiż społeczny, brak ubezpieczenia emerytalnego i niedogodny dojazd wskazane było przez niemal co piątego badanego pracodawcę (po 19%). Ostatni czynnik nie ma ścisłego związku z pracą jako taką, trzy pierwsze dotyczą wyraźnie warunków stwarzanych przez firmę, czwarty związany jest z pozycją firmy w środowisku biznesowym.

Nieco mniej wskazań uzyskały pozostałe cztery przyczyny niezadowolenia: złe relacje z przełożonym (18% wskazań), zła atmosfera pracy (17%), brak samodzielności(16%) oraz nuda w wykonywaniu obowiązków zawodowych (14%).

Znamienny jest fakt, że poza jednym wymienianym w wypowiedziach pracodawców czynnikiem zależnym wyłącznie od decyzji osoby, która podjęła pracę w firmie (niedogodny dojazd) wszystkie pozostałe przyczyny niezadowolenia, a jest ich aż jedenaście, dotyczą wewnętrznych warunków pracy, kreowanych przez samych pracodawców. To od ich postaw, umiejętności i podejmowanych decyzji zależy, czy przyczyny te pojawią się w firmie czy też nie. Można więc w uproszczeniu stwierdzić, że sami pracodawcy ponoszą odpowiedzialność za obecność czynników postrzeganych jako źródła niezadowolenia ich pracowników z wykonywanej pracy.

Warto zwrócić uwagę, że niemal co czwarty pracodawca (24%) nie dostrzegł jakichkolwiek przyczyn, które mogłyby powodować niezadowolenie zatrudnionych w jego firmie starszych pracowników. Optymizm znaczącej części badanych w tym względzie jest zapewne zjawiskiem pozytywnym, zbiorcza analiza danych nie pozwala niestety na sprawdzenie, czy nie jest on zbyt daleko posunięty.

Kolejnym etapem sondowania opinii na temat przyczyn niezadowolenia z pracy było pytanie: *A na jakie wady swojej pracy osoby powyżej 50. Roku życia zatrudnione w Pana(i) firmie mogłyby wskazywać najczęściej?* Warto skonfrontować odpowiedzi na to pytanie

z odpowiedziami na analizowane powyżej pytanie o potencjalne źródła niezadowolenia. Porównanie tych danych umożliwi tabela 12.

**Tabela 12. Możliwe oraz najczęstsze przyczyny niezadowolenia pracowników w wieku 50+ z wykonywanej pracy w firmie [w %]**

<b>Przyczyny niezadowolenia pracowników z wykonywanej pracy w firmie</b>	<b>Możliwe przyczyny niezadowolenia pracowników w wieku 50+ z pracy wykonywanej w firmie*</b>	<b>Najczęstsze przyczyny niezadowolenia pracowników w wieku 50+ z pracy wykonywanej w firmie*</b>
Niskie zarobki	37	27
Brak perspektyw awansu	23	21
Brak pewności zatrudnienia	22	12
Ciężka, męcząca praca	19	17
Brak możliwości wykorzystania kwalifikacji	19	10
Brak ubezpieczenia emerytalnego	19	6
Niski prestiż społeczny	19	3
Niedogodny dojazd do pracy	19	11
Złe relacje z przełożonym	18	-
Zła atmosfera	17	2
Brak samodzielności	16	1
Nudna praca	14	5
Nie ma takich przyczyn	24	24

\*Procenty znacznie przekraczają 100 w wyniku możliwości wskazywania więcej niż jednego czynnika.  
Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

Wśród źródeł niezadowolenia z pracy uznanych przez pracodawców za najczęściej odczuwanych przez pracowników znalazły się: niskie zarobki (27% wskazań), brak perspektyw awansu (21%) oraz ciężka męcząca praca (17%). Nieco więcej niż co dziesiąty pracodawca wskazywał brak pewności zatrudnienia (12%) oraz niedogodny dojazd do pracy (11%), a dokładnie co dziesiąty – brak możliwości wykorzystywania kwalifikacji (10%).

Pozostałe czynniki niezadowolenia pracowników firmy znacznie rzadziej były uznawane przez pracodawców za „najczęściej spotykane”.

Generalnie można stwierdzić, że w odpowiedzi na prośbę o wskazanie czynników „najczęstszych” podawano znacznie mniej źródeł niezadowolenia, aniżeli w odpowiedzi apel o wskazanie wszystkich możliwych czynników braku satysfakcji z pracy. Jest to jednak rezultat oczywisty. Charakterystyczne, choć mało zaskakujące jest natomiast to, że pracodawcy nie byli skłonni wymieniać wśród źródeł „najczęstszych” takich czynników jak złe relacje z przełożonym (0 wskazań), brak samodzielności (1%), zła atmosfera (2%) czy niski prestiż społeczny (3%). Okazuje się więc, że wśród czynników najczęściej wywołujących niezadowolenie u pracowników najrzadziej wymieniane były przez pracodawców te czynniki, które w największym stopniu zależą od nich samych – ich postaw i ich relacji z podwładnymi.

### **9.3. Wnioski. Rekomendacje**

Prezentowane powyżej dane empiryczne upoważniają do wskazania następujących hipotez dotyczących barier aktywizacji osób 50+ i propozycji ich przełamania w aspekcie poziomu zadowolenia pracodawców z pracy osób w wieku powyżej 50 lat.

#### **Problem:**

Stożenie zadowolenia pracodawców z pracy osób w wieku 50+ nie jest zadowalające, powinien ulec podwyższeniu.

#### **Uzasadnienie wskazania problemu:**

Wyniki licznych badań empirycznych wskazują na generalną akceptację pracy osób starszych w wieku 50+ przez ich pracodawców. Ujawniły ją również nasze badania. Jednak poziom zadowolenia z tej pracy, sondowany w pytaniach poświęconych wyłącznie tej kwestii, okazał się niezadowalający. Czynnikiem kształtującym pewien poziom niezadowolenia są niewątpliwie bardziej szczegółowe opinie o poszczególnych aspektach pracy osób w wieku 50+. W badaniach jakościowych zrealizowanych w ramach Kompleksowego programu aktywizacji osób starszych 50+ ujawniono opinie pracodawców na temat starszych pracowników, przypisujące im następujące cechy:

- a) są mniej wydajni, wolniej pracują,
- b) przejawiają mało inicjatywy, nie chcą się przemęczać,

- c) wolniej się uczą,
- d) obawiają się nowości, chcą pracować z narzędziami, które są im znane,
- e) wolą wykonywać zadania w utarty sposób, działają schematycznie,
- f) są mało kreatywni, g/ słabo znają języki obce,
- g) słabo obsługują komputer.

Naszym zdaniem opinie te nie zawsze opierają się na racjonalnej ocenie rzeczywistych faktów, często natomiast ich źródłem są uprzedzenia i stereotypy.

### **Cel programu aktywizacji:**

Doprowadzenie do wzrostu zadowolenia pracodawców z pracy osób w wieku powyżej 50 lat poprzez zmiany postaw pracodawców wobec tych pracowników i rezultatów ich pracy.

### **Sposoby realizacji tego celu:**

Wszechstronne, dobrze zaprojektowane i indywidualnie adresowane szkolenia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania różnorodnością, zarządzania wiekiem, a także z dziedziny psychologii relacji międzyludzkich w środowisku pracy.

## 10. Koszty zatrudniania pracowników w wieku 50+

### Wstęp

Decyzje w sprawie odchodzenia na emeryturę lub pozostawiania na rynku pracy są pochodną wielu czynników indywidualnych i społecznych. Silnym motywem wpływającym na te decyzje jest stosunek do pracy, którą się wykonuje oraz do środowiska w którym realizuje się zawodowe zadania<sup>206</sup>. Czynniki te zależą w ogromnej mierze od postaw i zachowań przełożonych, co podkreślane jest w licznych badaniach sondujących przyczyny dezaktywacji zawodowej ludzi w wieku 50+<sup>207</sup>. Niewłaściwe postawy pracodawców i menedżerów oraz ich naganne zachowania wobec ludzi starszych są wciąż aktualnym problemem. Badania wskazują, że pracownicy powyżej 50. roku życia są często marginalizowani przez pracodawców, bo przypisuje się im negatywne cechy, takie jak słaba wydajność, niechęć do zmian, brak zdolności do uczenia się nowych umiejętności itp. Wywołuje to niechęć do ich zatrudniania oraz zwalnianie w pierwszej kolejności<sup>208</sup>. Niektórzy pracodawcy uznają ludzi starszych za „pracowników wysokiego ryzyka”, nie gwarantujących takiej efektywności jak ludzie młodzi, choć takie przekonania nie znajdują odzwierciedlenia w wynikach badań<sup>209</sup>.

Postawy i zachowania pracodawców wobec starszych pracowników uznaje się za jedną z podstawowych barier aktywności zawodowej ludzi w wieku 50+.

Próba ustalenia, jak traktowani są starsi pracownicy, była jedną z przesłanek podjęcia badań realizowanych przez nasz zespół, przeprowadzonych w ramach „Kompleksowego programu aktywizacji osób starszych 50+” wśród 401 przedsiębiorców województwa mazowieckiego w 2011 roku. Dostarczyły one wielu cennych informacji na temat sytuacji ludzi starszych aktywnych zawodowo.

Ujawniły, że tylko co dziesiąte badane przedsiębiorstwo nie zatrudnia ani jednej osoby powyżej 50. roku życia, a pracownicy 50+ stanowią przeciętnie 23% wszystkich

---

<sup>206</sup> Por. M. Blekesaune, P.E. Solem, *Working Conditions and Early Retirement: w: Prospective Study of Retirement Behavior, Research on Aging* No 27 (1) 2005, s. 3-20.

<sup>207</sup> Wiek stanowi podstawowy czynnik blokujący zatrudnianie pracowników. Zob. na ten temat: C. Duncan, *Assessing anti-ageism routes to older worker re-engagement, Work, Employment and Society*, vol. 17 (1) 2003, s. 101 – 120.

<sup>208</sup> K. Shacklock, *Older Worker Exit and Re-entry Practices, Asia Pacific Journal of Human Resources* No 45 (20), 2007.

<sup>209</sup> Por. np. badania "Satysfakcja z pracy", przeprowadzonego przez Pracuj.pl i IIBR, z których wynika, że ta grupa pracowników jest niezwykle lojalna i najbardziej skłonna do poświęceń dla dobra firmy.



zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach. Wśród osób, które podjęły pracę w ciągu ostatnich dwóch lat, dominowały jednak osoby młode: średnia liczba nowych pracowników poniżej 50 roku życia wynosi 3,85, podczas gdy średnia liczba zatrudnionych w wieku 50+ w odniesieniu do całej badanej próby – tylko 0,73. Udział nowych pracowników 50+ w ogólnej liczbie nowozatrudnionych wynosił 16%<sup>210</sup>.

Starsi pracownicy są więc obecni w dziewięciu przedsiębiorstwach na dziesięć działających na terenie województwa mazowieckiego, co oznacza, że problematyka funkcjonowania zawodowo czynnych osób w starszym wieku powinna być ważnym elementem strategii firm tego regionu i zarządzania ludźmi w tych przedsiębiorstwach.

Badania przeprowadzone w 2011 roku wykazały jednoznacznie, iż zdecydowana większość pracodawców ma pozytywne doświadczenia związane z zatrudnianiem osób w wieku 50+ i wysoko ocenia pracowników, którzy należą do tej grupy wiekowej. To nastawienie ujawniły zarówno badania ilościowe jak i jakościowe. Z obu badań wynika, że dobre nastawienie do osób starszych i gotowość do zatrudniania ich przeważa zdecydowanie nad postawą sceptyczną w tym względzie, a rezerwa wobec kontaktów zawodowych ze starszymi ludźmi jest znacznie rzadsza aniżeli postawa przychylności wobec nich<sup>211</sup>.

Szczegółowa analiza percepcji wad i zalet pracowników starszych jest przedmiotem dociekań w innej części Raportu<sup>212</sup>. Niniejsze opracowanie poświęcone jest jedynie analizie tych danych<sup>213</sup>, które mogą stanowić podstawę do uogólnionego wizerunku pracy osób starszych w świadomości pracodawców skoncentrowanego na aspekcie „kosztów”, jakie ponosi firma z tytułu zatrudniania ludzi w wieku 50+.

Intencją autorów badań było ustalenie:

- 1) Czy osoby starsze postrzegane są przez pracodawców jako wyodrębniona, specyficzna kategoria na tle wszystkich pracowników firmy? Czy pracodawcy przypisują im szczególnie cechy?
- 2) Czy zatrudnianie osób w wieku 50+ wpływa, zdaniem pracodawców, w jakikolwiek sposób na poziom kosztów przedsiębiorstwa?

---

<sup>210</sup> Por. Raport „Deklarowane zachowania i postawy pracodawców wobec pracowników powyżej 50. Roku życia”. Wyniki badania ilościowego, s 9.

<sup>211</sup> Warto na marginesie dodać, że przychylne postawy wobec starszych pracowników są silniejsze wśród starszych respondentów, co wiążemy z silniejszą ich identyfikacją z tą grupą wiekową.

<sup>212</sup> W rozdziale opracowanym przez A. Piotrowską.

<sup>213</sup> Wszystkie dane prezentowane w tabelach pochodzą z raportu z badań pt. „Przekonania i postawy pracodawców wobec własnych pracowników powyżej 50. Roku życia”, opracowanego przez firmę SMG/KRC.

- 3) Jeśli wpływa na koszty, to czy korzystnie - obniża ich poziom, czy niekorzystnie - podwyższa koszty?<sup>214</sup> Czy osoby starsze traktowane są raczej jako atut czy jako obciążenie dla przedsiębiorstwa?
- 4) Jeśli zatrudnianie osób w wieku 50+ postrzegane jest jako niekorzystne dla firmy, w jakiej mierze opinia ta jest następstwem racjonalnej oceny sytuacji, a w jakiej - pochodną uprzedzeń i stereotypów?

### 10.1. Koszty pracy

Rozważania na temat percepcji kosztów związanych z zatrudnianiem osób w wieku 50+ warto zacząć od przybliżenia definicji pojęcia „koszty pracy”. Warto zwrócić uwagę, że są one częścią ogółu kosztów ponoszonych w prowadzeniu działalności gospodarczej. W całości tych kosztów można wyróżnić: 1. bezpośrednie koszty produkcji dóbr/świadczenia usług, 2. koszty transakcyjne, związane z funkcjonowaniem organizacji.

Te ostatnie obejmują: koszt projektowania, przygotowania, negocjowania i zabezpieczania umów, koszt związany z tworzeniem struktur zarządzania i ich funkcjonowaniem, koszt stałego nadzoru nad prawidłowym przebiegiem działań organizacyjnych, koszt rozwiązywania konfliktów pomiędzy stronami transakcji a także koszt renegocjacji umów<sup>215</sup>.

Formalnie rzecz ujmując „koszty pracy” to wszelkie ponoszone przez pracodawców wydatki związane z funkcjonowaniem siły roboczej. Definicja Głównego Urzędu Statystycznego określa je jako „koszty ponoszone przez pracodawcę na rzecz pozyskania, wykorzystania, utrzymania i doskonalenia zasobów pracy”<sup>216</sup>. Wśród wydatków pracodawcy zatrudniającego pracowników na podstawie umowy o pracę największą część (około 60%) stanowi wynagrodzenie netto. Pozostała część to tzw. pozapłacowe koszty pracy - czyli podatki oraz składki odprowadzane na ubezpieczenia społeczne i do budżetu państwa. Wysokość kosztów zatrudnienia zależy przede wszystkim od rodzaju łączącej strony umowy. Inny jest koszt zatrudnienia pracowników na podstawie umowy o pracę, inny przy zatrudnianiu na podstawie umowy - zlecenia czy umowy o dzieło.

Słownik ekonomiczny opracowany przez NBP głosi, że **koszty pracy** to „łączne obciążenia ponoszone przez pracodawcę w związku z zatrudnianiem pracowników. Obejmują nie tylko wynagrodzenie brutto pracownika (przed opodatkowaniem), ale także dodatkowe

<sup>214</sup> To pytanie musi być jednak analizowane z perspektywy ekonomiki przedsiębiorstwa.

<sup>215</sup> O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, wyd. PWN, Warszawa 1999.

<sup>216</sup> <http://praca.wp.pl/title,Ile-kosztuje-zatrudnienie-pracownika,wid,11547715,wiadomosc-prawo-pracy.html?ticaid=1e7e7>

obciążenia pozapłacowe, które musi odprowadzać pracodawca (np. połowa składek na ubezpieczenie rentowe i emerytalne). Procentowy udział tych narzutów w całkowitych kosztach pracy nazywany jest klinem podatkowym”<sup>217</sup>.

Niektórzy autorzy proponują szerszą, a zarazem bardziej szczegółową definicję kosztów pracy uznając, że kategoria ta obejmuje wszelkie wydatki, które ponosi organizacja na zatrudnienie i rozwój personelu<sup>218</sup>. W takim ujęciu w określeniu kosztów pracy zawierają się również wydatki wykraczające poza ściśle określone nakłady w formie środków rzeczowych i usług na pracę żywą. Uwzględnia się w nim różnorodne potrzeby pracownicze, w wyniku czego koszty pracy obejmują wydatki na: a/ płacę i jej opodatkowanie, b/ nagrody i odszkodowania, c/ składkę ubezpieczeniową, d/ podróże służbowe, e/ dojazdy do pracy, f/ bezpieczeństwo i higienę pracy, g/ doskonalenie personelu, h/ rekrutację i selekcję kandydatów do zatrudnienia, i/ działalność socjalno-bytową.

Koszty pracy możemy jednak rozpatrywać nie tylko w aspekcie ekonomicznym, ale także społecznym. Społeczne koszty pracy należy interpretować jako całkowity nakład ponoszony na przygotowanie, rozwój i wykorzystanie potencjału pracy w gospodarce<sup>219</sup>. Koszty te obejmują całość nakładów dotyczących zatrudnienia, przygotowania do pracy zawodowej oraz zaspokajania niektórych potrzeb związanych z działalnością zawodową ludności w wieku produkcyjnym. Dotyczą one nakładów w skali makroekonomicznej ponoszonych na rozwój zasobów ludzkich w kraju, a wykorzystywanych na poziomie mikroekonomicznym w przedsiębiorstwach.

Przy takim rozumieniu pojęcia „koszty pracy”, zalicza się do nich<sup>220</sup>:

- płace i inne świadczenia związane z zatrudnieniem pracowników,
- narzuty na wynagrodzenia (składki na ubezpieczenia społeczne, Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych),
- odpisy związane z naliczeniem zakładowego funduszu świadczeń socjalnych,
- wynagrodzenie chorobowe oraz dodatki do zasiłków chorobowych,
- świadczenia na rzecz pracowników związane z wypadkami przy pracy,
- koszty usankcjonowanych prawnie absencji pracowniczych poza chorobą, macierzyństwem itp.(urlop wypoczynkowy, szkoleniowy, okolicznościowy),

<sup>217</sup> <http://www.nbportal.pl/pl/commonPages/EconomicsEntryDetails?entryId=69&pageId=608>

<sup>218</sup> Por. A. Szałkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s.163-170.

<sup>219</sup> A. Szałkowski, *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997, s.110-112.

<sup>220</sup> Por. na ten temat: K. Kolegowicz, Kulisa B., Nehring A., *Aspekty ekonomiczno-prawne kosztów pracy w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 6-14.

- zasiłki, wynagrodzenia, świadczenia i dodatki finansowane przez ZUS,
- koszty obsługi rozliczeń związanych z Państwowym i ewentualnie Zakładowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,
- koszty obsługi rozliczeń z tytułu refundacji kosztów organizacji miejsc pracy oraz wynagrodzeń wypłacanych ze środków Urzędów Pracy,
- koszty utrzymania działów zajmujących się obsługą spraw pracowniczych,
- koszty przygotowania dokumentacji dotyczącej zatrudnienia,
- koszty prowadzenia archiwum akt pracowniczych.

Przegląd literatury przedmiotu prowadzi do wniosku, że pojęcie „koszty pracy” jest niejednoznaczne i definiowane bywa różnie zarówno przez ekonomistów jak i przez innych przedstawicieli nauk społecznych. Brak jednoznacznej interpretacji kosztów pracy spowodowany jest zarówno wielością składników jak i silnymi ich powiązaniem ze sferą społeczną. Wiele składników zaliczanych do kosztów pracy wykracza nie tylko poza stanowisko i miejsce pracy, ale nawet poza osobę pracownika; mogą się one wiązać z jego rodziną, jak również sytuacjami życiowymi pracownika niezwiązanymi bezpośrednio z pracą. Związki niektórych nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwo, z jednej strony - z aktywizowaniem na rzecz produkcji, z drugiej - z szeroko pojmowanym rozwojem osób w nim zatrudnionych, a także społeczne (oceniane w skali państwa / regionu) nakłady na rozwój i utrzymanie zasobów ludzkich skłaniają do odróżnienia kosztów pracy *sensu stricto* oraz *sensu largo*. Koszty pracy *sensu stricto* obejmują nakłady przedsiębiorstwa i jego koszty związane z zatrudnieniem pracowników; stanowią element ewidencji księgowej kosztów własnych. Koszty pracy *sensu largo*, czyli pełne koszty pracy przedsiębiorstwa, obejmują zarówno nakłady lokowane w ciężar kosztów własnych, jak również te, które są pokrywane z zysku lub dotacji.

Analizy „kosztów zatrudniania pracowników 50+”, oparte na wynikach naszych badań, wymagają znacznego odejścia zarówno od ścisłej jak i od szerszej formuły „kosztów pracy” w rozumieniu ekonomicznym<sup>221</sup>. Skierowane do pracodawców pytanie, w którym prosi się ich o ocenę kosztów związanych z pracą osób powyżej 50. roku życia w stosunku do kosztów pracy młodszych pracowników zawiera *implicite* prośbę o wskazanie wszystkich możliwych konsekwencji zatrudniania osób starszych, a więc wszelkich ewentualnych strat i zysków przedsiębiorstwa wynikających z faktu, że to starszy, a nie młody człowiek wykonuje obowiązki zawodowe. Autorzy badań zakładali, że tak właśnie formuła „kosztów”

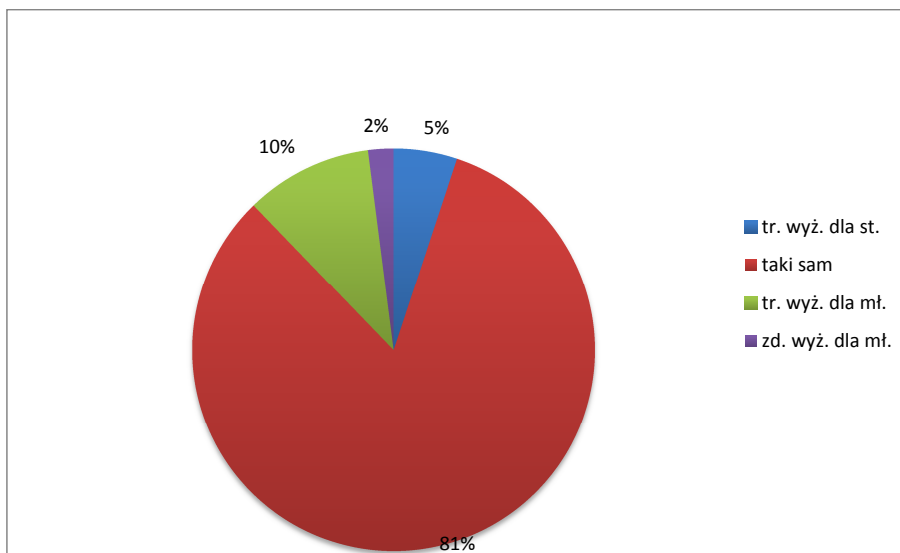
<sup>221</sup> Wymagają te abstrahowania od rozumienia w kategoriach ogólnospołecznych – jako całkowity nakład ponoszony na przygotowanie, rozwój i wykorzystanie potencjału pracy w gospodarce.

będzie rozumiana przez respondentów. Zasadność tego założenia potwierdziły badania jakościowe, w których respondenci wypowiadali się szeroko na temat potencjalnych i faktycznych strat i zysków wynikających z funkcjonowania w składzie załogi firmy starszych pracowników, prezentowali liczne zalety i wady takiego stanu rzeczy, obejmując zasięgiem swych rozważań szeroki krąg spraw, ograniczając jednak myślenie na ten temat do granic prowadzonego przez siebie przedsiębiorstwa.

## 10.2. Koszty zatrudniania pracowników 50+, w opiniach pracodawców

Informacji na temat postrzeganych kosztów funkcjonowania pracowników w różnym wieku dostarczyły badania ilościowe, w których opierano się na dwóch pytaniach ankietowych. Pierwsze z nich brzmiało: *Jak Pan(i) ogólnie ocenia poziom kosztów związanych z pracą osób powyżej 50 roku życia w stosunku do kosztów pracy młodszych pracowników w Pana firmie?* Do oceny używano następującej skali: a/ zdecydowanie wyższy dla młodszych, b/ trochę wyższy dla młodszych, c/ taki sam, d/ trochę wyższy dla starszych, e/ znacznie wyższy dla starszych. Pracodawcy odpowiadali następująco:

**Rysunek 26. Postrzegane przez pracodawców koszty związane z zatrudnianiem pracowników w różnym wieku [w %]**



**Koszty:** zdecydowanie wyższy dla starszych – 0%, trochę wyższy dla starszych – 5%, taki sam – 81%, trochę wyższy dla młodszych – 10%, zdecydowanie wyższy dla młodszych – 2%  
 Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

Jak wynika z Rysunku 26, 81% pracodawców uznało, że ogólne koszty związane z zatrudnianiem pracowników starszych i młodszych są takie same. Czterech na pięciu pracodawców nie dostrzega więc żadnych obciążeń wynikających z zatrudniania osób w starszym wieku, nie widzi też żadnych związanych z tym zysków. Zdaniem 17% pracodawców koszty zatrudniania pracowników młodych i starszych nie są równe. Interesujące jest to, że wśród tych pracodawców znacząco więcej (12%) przypisywało wyższe koszty zatrudnianiu pracowników młodszych (w tym 10% „trochę wyższe”, 2% „zdecydowanie wyższe”) aniżeli starszych (5% „trochę wyższe”, brak odpowiedzi „zdecydowanie wyższe”). Tak więc pracodawcy częściej uważają, że młodszy pracownicy kosztują ich więcej niż starsi.

Bardziej szczegółowych danych na ten temat dostarcza analiza porównawcza opinii o wyższych i niższych kosztach funkcjonowania pracowników w wieku 50+ w poszczególnych obszarach działalności firm. Autorzy badań zaproponowali następujące sfery, na finansowanie których pracodawca przeznacza część środków: 1/ koszty zwolnień lekarskich, 2/ koszty zwalniania z pracy, 3/ koszty wynagrodzeń, 4/ koszty przystosowania stanowiska pracy, 5/ koszty szkolenia wstępnego, 6/ koszty szkoleń specjalistycznych, 7/ koszty przyjęcia do pracy, 8/ koszty motywowania do pracy (poza wynagrodzeniem).

Dane odzwierciedlające wypowiedzi respondentów prezentuje poniższa tabela 13.

**Tabela 13. Postrzegane przez pracodawców koszty związane z zatrudnianiem pracowników w różnym wieku w poszczególnych sferach wydatków [w %]**

Obszar kosztów	Zdecydowanie wyższy dla starszych	Trochę wyższy dla starszych	Taki sam	Trochę wyższy dla młodszych	Zdecydowanie wyższy dla młodszych
Koszty zwolnień lekarskich	1	15	72	10	1
Koszty zwalniania z pracy	1	14	5	7	1
Koszty wynagrodzeń	1	11	9	8	1
Koszty przystosowania stanowiska pracy	-	8	0	9	1
Koszty szkolenia wstępnego	-	7	9	11	2
Koszty szkoleń specjalistycznych	-	7	8	11	1
Koszty przyjęcia do pracy	-	7	5	7	1
Koszty motywowania do pracy (poza wynagrodzeniem)	-	6	3	10	1

Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

Tabela 13 ujawnia zróżnicowanie poglądów pracodawców w omawianej kwestii. W każdej z uwzględnionych w pytaniu kategorii niektórzy przypisują wyższe koszty pracownikom starszym, inni zaś - młodszym. Jeśli przyjąć założenie, że opinie na ten temat oparte są na faktach, na obiektywnych przesłankach, nie są natomiast efektem utrwalonych w świadomości pracodawców stereotypów, różnice poglądów trzeba uznać za następstwo zróżnicowanych warunków w różnych przedsiębiorstwach, a także zróżnicowanych doświadczeń pracodawców z młodymi i starszymi pracownikami.

Ciekawe wnioski umożliwia zestawienie zbiorcze odpowiedzi koszty „wyższe dla starszych” oraz „wyższe dla młodszych”, które przedstawia tabela 14.

**Tabela 14. Zestawienie odpowiedzi „koszty wyższe dla starszych” z odpowiedziami „koszty wyższe dla młodszych” w poszczególnych sferach wydatków [w%]**

<b>Obszar kosztów</b>	<b>Koszty wyższe dla starszych</b>	<b>Koszty wyższe dla młodszych</b>
Ogólna ocena kosztów	<b>5</b>	<b>12</b>
Koszty zwolnień lekarskich	16	11
Koszty zwalniania z pracy	15	8
Koszty wynagrodzeń	12	9
Koszty przystosowania stanowiska pracy	8	10
Koszty szkolenia wstępnego	7	13
Koszty szkoleń specjalistycznych	7	12
Koszty przyjęcia do pracy	7	8
Koszty motywowania do pracy inne niż wynagrodzenie	6	11

Źródło: Badania ALK i SMG/KRC

Zwiększone z powodu wieku koszty generowane są w sferach:

- zwolnień lekarskich,
- zwalniania z pracy,
- wynagrodzeń.

W takich natomiast dziedzinach, jak:

- przystosowanie stanowiska pracy,
- szkolenia wstępne i specjalistyczne,

- motywowanie

Młodszy pracownicy wymagają, zdaniem badanych pracodawców, większej puli środków niż starsi.

Badania ankietowe nie pozwalają na pogłębioną interpretację wypowiedzi respondentów, trudno więc np. dociekać, co kryje się za częstszym postrzeganiem kosztów zwolnień lekarskich jako wyższych u starszych niż u młodszych pracowników. Jeśli oznacza to częstsze korzystanie ze zwolnień przez tych pierwszych – to przeczą temu liczne wypowiedzi uzyskiwane w badaniach jakościowych, z których wynika, że starsi rzadziej korzystają ze zwolnień aniżeli młodzi<sup>222</sup>. Wyższe koszty zwalniania z pracy u starszych wiążą się niewątpliwie z koniecznością przyznawania wyższych odpraw po wielu latach działalności zawodowej, nagród dla odchodzących na emeryturę itp. Wyższe wynagrodzenia starszych pracowników są naturalną konsekwencją kolejnych awansów płacowych wśród osób z długoletnim stażem.

Analiza badań **jakościowych** daje silniejszy asumpt do stwierdzenia, że pracodawcy skłonni są przypisywać wyższe koszty funkcjonowania pracownikom młodszym niż starszym. Z badań tych wynika, że pracownicy starsi<sup>223</sup>:

- mają mniejsze wymagania finansowe i są skłonni do kompromisu w kwestii wysokości wynagrodzenia,
- rzadziej wymagają przyuczania do nowych obowiązków w związku z tym, że rzadziej zmieniają pracę niż osoby młode,
- rzadziej korzystają ze zwolnień aniżeli młodzi pracownicy: nie biorą zwolnień z powodu chorób dzieci, z powodu błahych dolegliwości, w wyniku powikłań ciąży,
- nie odczuwają potrzeby dokształcania się na kursach podyplomowych; uznają, że ich wiedza jest wystarczająca,
- mają generalnie wyższą motywację do pracy, z której wynika większe zaangażowanie w wykonywane zadania.

Na koniec rozważań o postrzeganych kosztach zatrudnienia pracowników w wieku 50+ warto ujawnić, że autorzy badań, interpretując dane empiryczne, brali pod uwagę szeroki, nie tylko ekonomiczny sposób rozumienia pojęcia „koszty zatrudnienia” przez respondentów. Zakładali, że badani pracodawcy nie odnosili tego pojęcia wyłącznie do wymiarów czysto

<sup>222</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, s. 95.

<sup>223</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, s. 96 i 97.



fiskalnych, ale ekstrapolowali je na sfery odległe od rachunku ekonomicznego. Myśląc o „kosztach”, mieli na uwadze rezultaty działań zawodowych pracowników w różnym wieku, ale także ich podejście do pracy, skalę zaangażowania, umiejętności itp. W świadomości pracodawców „koszty zatrudnienia pracowników w wieku 50+” obejmowały zapewne obciążenia wynikające z niedostatecznej motywacji do pracy osób starszych, a także z ograniczonych możliwości realizowania przez te osoby zadań na pożądanym poziomie. Potwierdzeniem dla tak szerokiej interpretacji pojęcia „koszty zatrudnienia” są spontaniczne wypowiedzi udzielane w niestrukturalizowanych wywiadach w badaniach jakościowych.

Badania te ujawniły, że opinie pracodawców uzależnione są, najogólniej rzecz biorąc, od postrzegania problemu ludzi starszych w środowisku pracy w trzech następujących wymiarach:

- 1) na gruncie rozwiązań prawnych dotyczących osób w wieku 50+,
- 2) na gruncie doświadczeń z pracownikami w wieku 50+,
- 3) na gruncie uogólnionych postaw wobec osób starszych.

Ad 1. Wysokie koszty zatrudniania ludzi starszych wynikają, zdaniem pracodawców, z rozwiązań prawnych, które obligują ich do określonych zachowań, które nie budzą aprobaty. Do najbardziej krytykowanych przez pracodawców przepisów prawa należy przepis o czteroletnim okresie ochronnym przed emeryturą. Zrealizowane badanie pokazało, iż stanowi on silną barierę przed zatrudnianiem nowego pracownika w wieku 50+. Wynika ona z obawy przed podejmowaniem zobowiązania, od którego nie można się uwolnić, ponieważ osoby starsze wkrótce wkraczą w wiek, w którym nie będzie można ich już zwolnić z pracy.

W celu zminimalizowania wysokich kosztów zatrudniania ludzi starszych niektórzy pracodawcy oczekują od ustawodawcy rozwiązań w postaci ulg podatkowych oraz innych przywilejów wynikających z udostępniania miejsc pracy osobom w wieku 50+ (na wzór ulg w przypadku zatrudniania osób niepełnosprawnych).

Ad 2. Kwestią ważną dla pracodawców przy ocenie kosztów zatrudniania osób w wieku 50+ są kwalifikacje, poziom wykształcenia, a zwłaszcza skala doświadczeń zawodowych starszego pracownika. Respondenci wspominali o przypadkach zabiegania o dłuższą aktywność zawodową pracowników szczególnie cennych, których odejście traktowane jest jak strata dla firmy. Znaczącym czynnikiem wpływającym na ocenę kosztów zatrudniania / pozostawiania w pracy osoby starszej są więc jej kompetencje. Osoba o rzadkich, szczególnie cennych kwalifikacjach będzie lokowana po stronie „korzyść” dla przedsiębiorstwa niezależnie od wieku. Osoba, której praca jest łatwo zastępowalna przez innych, może być uznana za „obciążenie” dla firmy z powodu przypadłości wiekowych,

których nie rekompensuje jej oryginalna, unikatowa aktywność. Od pozycji zawodowej pracownika zależy też dalsze zatrudnianie starszych pracowników po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego. Pracodawcy są na ogół chętni do dalszej współpracy jedynie z takimi osobami, które są cenione ze względu na szczególne umiejętności.

Ad 3. Istotnym czynnikiem psychologicznym wpływającym na postrzeganie kosztów zatrudniania pracowników starszych jest traktowanie ich jako specyficznej kategorii i przypisywanie im specyficznych cech. Z badań wynika, że wielu pracodawców wyraża generalne opinie „o wszystkich ludziach starszych”. Twierdzą np. że starsze osoby mają obniżoną zdolność uczenia się, są mało elastyczne, mają słabsze dyspozycje psychomotoryczne, wolniej pokonują bariery technologiczne, trudniej im korzystać z urządzeń o wysokim poziomie technicznym. Wyrażają więc uogólnione przekonania o ludziach w pewnym wieku. Uznają tym samym, że zatrudniając osoby starsze pracodawca podejmuje większe ryzyko niż przy zatrudnieniu osoby młodej.

Owe uogólnione opinie, które można nazwać stereotypami myślenia, są weryfikowane tam, gdzie dochodzi do bezpośrednich kontaktów zawodowych z osobami w podeszłym wieku. Obserwacja osób starszych, które już pracują w firmie i osiągają wiek 50+ niewątpliwie te stereotypy burzy. Wśród pracodawców, którzy mają do czynienia na co dzień z starszymi pracownikami dominuje przeświadczenie, że są oni solidni, lojalni i dobrze wykonują swoje obowiązki. Jakość ich pracy jest zazwyczaj oceniana wysoko.

Warto dodać, że z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż stosunek do osób w wieku 50+ i ich pracy są związane z wiekiem respondenta: osoby starsze znacznie lepiej wczuwały się sytuację pracowników i kandydatów do pracy po pięćdziesiątym roku życia i lepiej rozumiały ich problemy.

## Wnioski z badań

Przytoczone powyżej dane empiryczne, uzyskane w wyniku badań ilościowych i jakościowych w 2011 roku, a także liczne inne badania na temat aktywności zawodowej osób po 50. roku życia realizowane w ostatnich latach, stanowią wystarczającą podstawę do sformułowania wniosków na temat **barier zatrudniania osób w wieku 50+** w polskich przedsiębiorstwach, upoważniają również do zaproponowania pewnych rekomendacji dla programu aktywizacji w przyszłości.

### Bariery

Przeszkodą w rozwijaniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+ są m.in.:

1. Przekonania części pracodawców o wysokich kosztach zatrudniania osób w wieku 50+ wynikających z rzekomo zmniejszonego potencjału ich intelektu i efektywności (negatywne stereotypy);

2. Brak wystarczającej wiedzy na temat zarządzania firmą z udziałem pracowników zróżnicowanych pod względem cech społeczno – demograficznych (zarządzania różnorodnością); a zwłaszcza braku wiedzy w dziedzinie zarządzania wiekiem.

3. Brak umiejętności i woli pracodawców do postrzegania problemu aktywności osób w wieku 50+ w szerszym wymiarze społecznym: 1/ starzenia się społeczeństwa i konsekwencji tego zjawiska na rynku pracy, 2/ zmniejszającej się podaży siły roboczej, wskutek czego starsi pracownicy stają się ważnym źródłem pracy<sup>224</sup>.

## Ad 1.

O negatywnych stereotypach dotyczących efektywności ludzi w podeszłym wieku przekonują liczne dane empiryczne. Z badań przeprowadzonych w krajach Unii Europejskiej w 2009 roku wynika, że najczęstszą przyczyną dyskryminacji, z jaką spotykali się respondenci był czynnik wieku. Zdaniem 58% mieszkańców Europy dyskryminacja ze względu na wiek staje się na naszym kontynencie coraz częstsza<sup>225</sup>. Stereotypy na temat osób w starszym wieku obciążają również pracodawców.

Badania europejskie dowodzą, że stereotypy dotyczą nie tylko wydajności pracy starszych ludzi, ale także ich możliwości adaptacyjnych, otwartości na zmiany, a nawet lojalności. Ujawniło to np. badanie prowadzone w Wielkiej Brytanii, Holandii, Grecji i Hiszpanii opublikowane w 2009 roku, które wykazało też, że większość firm i pracodawców nie jest przygotowana na adaptowanie starszych pracowników, a ich postawy i zachowania wobec starzejących się pracowników nie zmieniają się na lepsze. Firmy w niewielkim stopniu koncentrują się na wydłużaniu życia zawodowego starszych pracowników<sup>226</sup>. Wyraźne piętno stereotypów wykazały badania realizowane w Czechach w 2005 roku, w których ustalono, że starsi pracownicy są nieatrakcyjni dla 40% potencjalnych pracodawców, którzy przypisują starszym ludziom takie cechy jak brak znajomości wysokiej technologii i języków obcych,

---

<sup>224</sup> W Polsce potrzeba wydłużenia wieku aktywności zawodowej wynika m.in. z nowej ustawy emerytalnej.

<sup>225</sup> Sondaż realizowany na zlecenie Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans w 2009 r. Eurobarometer nr 317 – *Dyskryminacja w Unii Europejskiej w 2009 roku*.

<sup>226</sup> Por. np. H.P. Van Dalen, K. Henkens, J. Schippers, *Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions*, Journal of European Social Policy, SAGE 2009.

słabe zdrowie, wysokie roszczenia zarobkowe i brak woli kształcenia się<sup>227</sup>. Podobne uprzedzenia ujawniali pracodawcy z Holandii, którzy zarzucali starszym pracownikom mniejszą elastyczność, mniejszą skłonność do adaptowania się, opór wobec innowacji<sup>228</sup>.

Pracodawcy przypisują osobom po pięćdziesiątce następujące cechy:

- zły stan zdrowia, który wywołuje absencję w pracy,
- brak etosu pracy, brak szacunku do zadań, który jest spadkiem po PRL,
- niskie kwalifikacje, brak istotnych obecnie umiejętności (np. znajomość komputera oraz języków obcych),
- niechęć do uczenia się, np. nowych technologii,
- mniejsza wydajność pracy,
- roszczeniowość, przede wszystkim w zakresie wynagrodzeń<sup>229</sup>.

Badania empiryczne realizowane zarówno w Polsce jak i na świecie nie potwierdzają żadnego z powyższych twierdzeń. Sprawność fizyczna osób po pięćdziesiątce rzeczywiście stopniowo się zmniejsza, zwiększa się też ryzyko chorób, jednak nie przekłada się to w istotny sposób na ich absencję w pracy. Okazuje się natomiast, że osoby po pięćdziesiątce rzadziej ulegają wypadkom przy pracy. Żadne badania nie potwierdzają również, aby osoby po pięćdziesiątce były przesiąknięte socjalistycznym etosem pracy. Wykazują natomiast, że o stosunku do pracy decyduje indywidualny przebieg kariery zawodowej (miejsce pracy, warunki pracy, styl kierowania uprawiany przez szefów itp.). Osoby w wieku 50+ rzadziej niż młodzi korzystają z różnych form podnoszenia kwalifikacji, trzeba jednak pamiętać, że korzystanie z edukacji ustawicznej jest słabą stroną wszystkich Polaków, a ponadto słabsze zainteresowanie własnym rozwojem jest pochodną braku odpowiedniej motywacji, o którą powinien zadbać przede wszystkim pracodawca. Badania wykazują, że osoby po pięćdziesiątce potrafią podejmować naukę, włącznie ze studiami wyższymi, jeśli są do tego odpowiednio zachęceni..

Nie ma potwierdzenia tezy, że wydajność pracy jest istotnie mniejsza w grupie pracowników po pięćdziesiątce, prawdopodobnie dlatego, że mniejsze możliwości fizyczne równoważone są doświadczeniem i praktyką zawodową. Wykształcenie osób po

---

<sup>227</sup> Por. R. Vaskova, *Stereotypes associated with employment of older workers*, EWCO, 01.11.2005, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

<sup>228</sup> K. Henkes, *Stereotyping Older Workers and Retirement, The Managers' Point of View*, Project Muse., *Canadian Journal of Ageing*, 24(4) 2005.

<sup>229</sup> T. Schimanek, *50+ - same plusy?*, <http://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/50-plus-same-plusy,tomasz-schimanek>

pięćdziesiątce jest relatywnie niższe niż ludzi młodych, ale blisko 12 % osób po pięćdziesiątce posiada wyższe wykształcenie.

Badania nie wskazują również na szczególną roszczeniowość pracowników po pięćdziesiątce. Oczekiwania tych osób dotyczące wynagrodzeń, wynikają z ich bogatego doświadczenia zawodowego i kwalifikacji. Jednak z drugiej strony nie mają one tak silnej presji płacowej związanej z sytuacją rodzinną, jak młode osoby „na dorobku”<sup>230</sup>.

Kwestie stereotypowych poglądów pracodawców warto skwitować twierdzeniem, iż najgorszym przejawem ich uprzedzeń i największym zarazem błędem jest jednakowe traktowanie wszystkich pięćdziesięciolatków. Pracodawca powinien zrezygnować z wyciągania pochopnych wniosków z oglądu daty urodzenia pracownika / kandydata do pracy, powinien natomiast żywić przekonanie, że każdy człowiek jest inny, ma własną drogę życiową i zawodową, a grono osób 50+ to grupa niezwykle zróżnicowana, do której nie wolno stosować jednolitej miary.

## Ad 2.

Zarządzanie wiekiem to dziedzina, która cieszy się rosnącym zainteresowaniem nauki i praktyków zarządzania. Prowadzenie polityki zarządzania wiekiem jest nakazywane państwom i pracodawcom przez Europejską Kampanię na rzecz Przeciwdziałania Dyskryminacji ze względu na Wiek<sup>231</sup>.

Przejawem nieumiejętności zarządzania wiekiem jest:

1) Brak zainteresowania pracodawców sytuacją życiową pracowników: pracodawcy skupiają się wyłącznie na ich wydajności, lekceważą natomiast kwestie ich stanu zdrowia, perspektyw życiowych, planów na przyszłość itp. Do takiego wniosku upoważnia przegląd badań opublikowany w 2010 roku, który dowodzi, że starsi pracownicy bywają traktowani przez pracodawców jako bardziej kompetentni (w wyniku dłuższego stażu pracy), docenia się ich rolę mentorów dla młodszych pracowników, ale jednocześnie nie przywiązuje się wagi do ich problemów, własnych potrzeb rozwojowych, nie umożliwia im podnoszenia kwalifikacji w przekonaniu, że ich funkcjonowanie w firmie już tego nie wymaga<sup>232</sup>.

2) Zachowania dyskryminujące wobec starszych pracowników, takie jak pomijanie ich w ofertach szkoleniowych, odmawianie im podwyżek i innych świadczeń,

---

<sup>230</sup> Ibidem.

<sup>231</sup> A. Walker, *The emergence of age management in Europe*, International Journal of Organizational Behavior, vol. 10(1), s. 685-697.

<sup>232</sup> Por. *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, Cedefop 2010.

pomijanie w awansach, zmuszanie ich do przejścia na emeryturę<sup>233</sup>. Częstym zjawiskiem są naciski pracodawców, by zrezygnowali z pracy zawodowej<sup>234</sup>. Wśród pracodawców upowszechnia się przekonanie, że systematyczne odmładzanie kadry jest gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa. Wiele argumentów przemawia natomiast za tym, że **rezygnacja ze starszych pracowników jest w wielu przypadkach marnotrawstwem kapitału ludzkiego** i prowadzi do obniżenia efektywności firmy.

Z perspektywy organizacji zarządzanie wiekiem wymaga wzbogacania świadomości menedżerów w zakresie:

- 1) bezpieczeństwa pracy,
- 2) ochrony zdrowia pracowników,
- 3) poszerzania arsenału instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w procesach rekrutacji, kształcenia ustawicznego, rozwoju karier, elastycznego czasu pracy<sup>235</sup>, projektowania miejsc pracy, mobilności wewnętrznej oraz wychodzenia z rynku pracy<sup>236</sup> z uwzględnieniem potrzeb i możliwości ludzi starszych.

Zadania dla menedżerów dotyczą przede wszystkim dwóch płaszczyzn:

1. organizacji pracy,
2. kultury organizacji.

W sferze **organizacji pracy** skuteczne zarządzanie wiekiem wymaga dwóch podstawowych elementów:

- elastyczności form pracy,
- mobilności pracowników.

Potrzebna jest odpowiednia *strukturyzacja pracy* – działania skierowane na tworzenie mapy stanowisk pracy uwzględniającej tworzenie stanowisk nowych i dostosowywanie istniejących do zmieniających się z wiekiem pracowników – ich możliwości umysłowych i fizycznych<sup>237</sup>. Potrzebna jest też odpowiednia *alokacja zadań* realizowana z uwzględnieniem możliwości starzejących się pracowników. Ważne jest w tym względzie:

---

<sup>233</sup> Por. sondaż przeprowadzony przez Forum 50+ Seniorzy XXI wieku w ośmiu miastach Polski, P. Gotfryd, <http://www.pracaizdrowie.com.pl/content/view/146/44/>

<sup>234</sup> Por. badania Instytutu Spraw Publicznych z 2008 r. *Starsze osoby a rynek pracy*, K. Skrzypek, badania Instytutu Spraw Publicznych, Informacja. Gospodarka.pl

<sup>235</sup> Zob. K. Shacklock, *Older worker exit and Re-entry practices*, Asia Pacific Journal of Human Resources, no 45 (20), 2007.

<sup>236</sup> G. Naegele, A. Walker, *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006, s. 7.

<sup>237</sup> Np. odsuwanie starszych pracowników od obowiązków, które wiążą się z ciężką pracą fizyczną, trudnymi warunkami ergonomicznymi, stresem, szybkim podejmowaniem decyzji. Konieczna bywa rezygnacja z pracy na dwie zmiany lub/i w pełnym wymiarze.

- o tworzenie zespołów pracowników w różnym wieku, które służy międzypokoleniowej wymianie doświadczeń,
- o indywidualizacja obciążeń pracowników,
- o stosowanie elastycznego czasu pracy i dbałość o umożliwianie pracownikom równowagi między pracą a życiem prywatnym.

W sferze **kultury organizacji** zarządzanie wiekiem wymaga uwzględnienia faktu, że ludzie coraz bardziej zainteresowani są społecznymi i etycznymi wymiarami swojej pracy. Etycy biznesu coraz mocniej postulują, by organizacje sprawiedliwie traktowały swoich pracowników. Pracownicy mają coraz większe oczekiwania w tym zakresie w stosunku do swoich pracodawców, coraz częściej żądają stwarzania warunków, w których możliwe jest zaspokajanie ich potrzeb jednostkowych.

Zarządzający wiekiem menedżerowie muszą być świadomi, że populacja starszych pracowników jest bardzo zróżnicowana pod względem postaw wobec pracy i może przyjmować dwie strategie dostosowawcze:

- 1) asymilacyjną (*assimilative*) - próby dostosowywania sytuacji do własnych preferencji i celów rozwojowych w warunkach wyzwań fizycznych i społecznych),
- 2) przystosowawczą (*accommodative*) – próby dopasowania celów rozwojowych i osobistych preferencji do wymagań sytuacji.

Zakłada się, że pracownicy z wiekiem przechodzą od pierwszej strategii do drugiej<sup>238</sup>, co wyraża się coraz mniejszym angażowaniem się w trudne zadania, zmniejszającym się udziałem w poczynaniach rozwojowych oraz przygotowaniach do przejścia na emeryturę. Liczne koncepcje *successive aging* obfitują w postulaty stwarzania warunków dla poznawczego, intelektualnego, uczuciowego i kreatywnego działania ludzi w podeszłym wieku<sup>239</sup>.

Zarządzający wiekiem menedżerowie muszą też pamiętać, że nie wiek, ale zainteresowania, wiedza i kompetencje powinny stanowić podstawowe kryteria podziału pracowników na grupy<sup>240</sup>. Należy więc **indywidualizować poczynania** wobec pracowników, kształtując szczegółowe zadania społeczne w następujących obszarach:

- 1) budowanie kompetencji,

<sup>238</sup> J. Brandtstadter, G. Renner, *Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping*, *Psychology and Aging*, No 5(1), 1990, s. 58-67.

<sup>239</sup> Analizuje się je w innej części niniejszego opracowania.

<sup>240</sup> Zob. też E. Frąckiewicz, *Znaczenie grupy osób starszych i jej aktywność na rynku nowych technologii w procesie rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, Badania ujawniły bardzo zróżnicowany stosunek do używania Internetu i nowoczesnej technologii.

- 2) formowanie motywacji,
- 3) stymulowanie przedsiębiorczości,
- 4) ułatwianie współdziałania w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku,
- 5) umacnianie partytycyjności.

### Ad 3.

Jak wiadomo, Polsce grozi drastyczne obniżenie liczby osób w wieku produkcyjnym - z blisko 26 mln osób w 2010 roku do niespełna 22 mln w 2035 r.<sup>241</sup>.

Ekonomiczne konsekwencje zmian demograficznych dla polskiej gospodarki i budżetu państwa będą bardzo poważne. Zgodnie z prognozami GUS liczba osób w wieku 65+ zwiększy się z 5,1 mln w 2010 roku (13% populacji) do 8,35 mln w 2035 roku (23% populacji). Stosunek osób pracujących do niepracujących ulegnie radykalnemu pogorszeniu. W 2007 roku na 1000 osób w wieku produkcyjnym przypadały średnio 553 osoby w wieku nieprodukcyjnym, natomiast w 2035 roku liczba ta wynosić będzie 736, a w 2060 roku - 1070. Skutki zmiany tych proporcji dla wzrostu gospodarczego będą bardzo niekorzystne. Prognozy Komisji Europejskiej zakładają obniżenie tempa wzrostu gospodarczego, m.in. właśnie jako skutek kryzysu demograficznego, z poziomu ok. 6% w 2007 roku do 1-2,5% po roku 2020<sup>242</sup>.

Starzenie się społeczeństwa będzie miało bezpośrednie skutki dla systemu finansów publicznych w postaci wzrostu kosztów opieki zdrowotnej i opieki nad ludźmi starszymi, wpłynie też znacząco na sytuację na rynku pracy. Agencja Pracy Manpower Polska<sup>243</sup> już w 2008 roku dowodziła, że polscy pracodawcy nie są przygotowani do właściwego traktowania pracowników w wieku 50+ ani do konfrontacji z problemem starzenia się społeczeństwa. Wyniki badania przeprowadzonego wśród ponad 30 000 pracodawców w 28 krajach na świecie wskazują Polskę jako kraj najgorzej przygotowany zarówno do zatrzymywania, jak i zatrudniania pracowników w starszym wieku<sup>244</sup>.

Wskutek wydłużającego się życia ludzi, a także wskutek zmniejszającej się rozrodczości, wiele krajów przeżywa swego rodzaju kryzys wynikający ze starzenia się społeczeństwa, które przybiera wręcz dramatyczny wymiar w gospodarkach europejskich oraz w Japonii. Według szacunkowych prognoz w 2040 r. na 100 osób w wieku

<sup>241</sup> Raport "Starzejące się społeczeństwo jako wyzwanie ekonomiczne dla europejskich gospodarek" przygotowany przez Pracodawców RP oraz Polsko-Amerykańską Izbę Handlową. <http://www.egospodarka.pl/74077,Starzejace-sie-spolesczenstwo-zahamuje-gospodarke,1,39,1.html>

<sup>242</sup> Ibidem.

<sup>243</sup> Manpower jest działającą na rynku europejskim licencjonowaną Agencją Pracy Tymczasowej.

<sup>244</sup> [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/e3a1938041e0eb5c8c2cbf94a9a2d887/45\\_10.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/e3a1938041e0eb5c8c2cbf94a9a2d887/45_10.pdf?MOD=AJPERES)



produkcyjnym będzie przypadać odpowiednio: w Japonii – 63, we Włoszech – 57, a w Niemczech – 56 osób powyżej 65 roku życia, a więc emerytów i rencistów, którzy nie są aktywni zawodowo<sup>245</sup>.

W 49 rozwiniętych i rozwijających się krajach, koszty związane z postępującym starzeniem się społeczeństwa będą bardzo duże. W Unii Europejskiej wydatki na emerytury oraz opiekę zdrowotną stanowią średnio 17% PKB. Według szacunków agencji ratingowych dług publiczny wzrośnie z obecnych 40% PKB do 245% w 2050 r. Największy wzrost będzie dotyczył krajów rozwiniętych i wyniesie nawet 300% PKB, a w przypadku Niemiec i Stanów Zjednoczonych dług publiczny może w 2050 r. osiągnąć wartość aż 400% PKB<sup>246</sup>. Aby zapobiegać niekorzystnym skutkom zmian demograficznym dla gospodarek konieczne jest w dłuższej perspektywie nie tylko reformowanie przepisów emerytalnych (stopniowe wydłużanie wieku emerytalnego) i dotyczących opieki zdrowotnej, ale przede wszystkim **ograniczenie spadku liczby osób pracujących zawodowo**. Można to robić m.in. poprzez:

- a) aktywizację zawodową osób po 55 roku życia,
- b) podjęcie działań pozytywnie wpływających na poprawę ich produktywności.

### 10.3. Wnioski i rekomendacje

#### Problem – bariery aktywizacji

Pracodawcy, aprobuując generalnie działania zawodowe pracowników w wieku 50+, żywią zarazem przeświadczenie, iż zatrudnianie ich wiąże się z kosztami, które nie zaistniałyby w przypadku zatrudniania wyłącznie młodych pracowników. Problem polega na tym, że w niewystarczającym stopniu dostrzegają korzyści wynikające z zatrudniania osób o długim stażu pracy i bogatych doświadczeniach zawodowych.

#### Uzasadnienie wskazania problemu

Teza postawiona powyżej jest dowiedziona dzięki licznym badaniom empirycznym prowadzonym w ostatnich latach w Europie, w tym w Polsce. Potwierdziły ją badania prowadzone w ramach Kompleksowego programu aktywizacji osób starszych 50+.

<sup>245</sup> <http://www.egospodarka.pl/78212,Starzenie-sie-spoleszczenstwa-globalnym-problemem,1,39,1.html>

<sup>246</sup> Dane **Agencji ratingowej Standard & Poor's** ujawnione w raporcie „*Starzenie się świata. Nieodwracalna prawda*”. Raport “Global Economic Outlook: Q1 2012” jest makroekonomiczną analizą globalnych gospodarek – m.in. krajów Unii Europejskiej, Stanów Zjednoczonych, Chin, Japonii, Wielkiej Brytanii, Indii, Rosji, Brazylii i Kanady.

## Cel programu aktywizacji

Uwzględniając fakt, że pracodawcy traktowani są jako jeden z głównych podmiotów odpowiedzialnych za aktywność osób starszych w Polsce (obok Państwa i Urzędów Pracy) warto wziąć pod uwagę możliwość lepszego wykorzystania ich działań dla intensyfikacji zatrudniania osób w starszym wieku. Warto więc skupić uwagę na **modyfikowaniu postaw i zachowań pracodawców**.

## Sposoby realizacji tego celu

By to osiągnąć, niezbędne są następujące działania:

1) Przekonywanie pracodawców, że starsze osoby to wartościowi pracownicy, do czego powinny być wykorzystywane liczne programy zmierzające do zahamowania dezaktywacji zawodowej ludzi starszych.

Adresatem tego postulatu powinna być szczególnie młoda kadra menadżerska, która z racji mniejszego doświadczenia zawodowego i życiowego postrzega starszych jako silnie różniących się od nich samych.

2) Przekonywanie pracodawców do zdobywania wiedzy na temat ludzi w wieku 50+. Poznaniu starszych pracowników służy intensyfikacja kontaktów z nimi. Liczne badania dowodzą, że lepsza znajomość cech, predyspozycji i możliwości starszych pracowników redukuje negatywne stereotypy dotyczące ich wydajności, zdolności adaptacyjnych czy możliwości opanowania nowych technologii.

Adresatem tego postulatu powinni być zarówno sami pracodawcy, jak i uczelnie oraz firmy szkoleniowe, których zadaniem jest nauka zarządzania różnorodnością i zarządzania wiekiem.

3) Rozwijanie badań empirycznych, których celem byłyby dalsza penetracja postaw pracodawców wobec pracowników starszych.

Adresatem tego postulatu powinni być naukowcy z wyższych uczelni biznesowych, instytutów badawczych oraz praktycy zainteresowani naukowymi podstawami prowadzenia biznesu.

Interesującym przyczynkiem do rozważań na ten temat są wyniki jednego z licznych badań dotyczących osób w starszym wieku na rynku pracy. Przeprowadzono je w IV kwartale 2008 r. w jednym z województw Polski<sup>247</sup>. Efektem tych badań było m.in. stworzenie swoistej

---

<sup>247</sup> Badania prowadzono w województwie warmińsko-mazurskim pod hasłem „Bierni czy aktywni. Sytuacja osób powyżej 45 roku życia na rynku pracy województwa warmińsko-mazurskiego”. Zob. B. Seroka-

typologii pracodawców z punktu widzenia ich postaw wobec pracowników starszych. Odzwierciedla ona, zdaniem autorów badań, skalę dyskryminacji prezentowanej przez pracodawców wobec pracowników ze względu na ich wiek. W typologii tej uwzględniono następujące kategorie pracodawców: 1/ inkwizytorzy – pracodawcy, których charakteryzują silne postawy dyskryminujące pracowników ze względu na wiek (grupa najmłodsza i najliczniejsza); 2/ rynkowcy – pracodawcy, którzy cenią starszych pracowników, ale dostrzegają też ich liczne mankamenty; 3/ socjaliści – pracodawcy, którzy doceniają w starszych pracownikach pozytywne cechy „pozaprodukcyjne”: lojalność, cierpliwość itp., ale mają zastrzeżenia co do wartości ich doświadczeń zawodowych (nie chcą ich zatrudniać bez wsparcia Państwa); 4/ realiści – pracodawcy, którzy doceniają walory pracowników starszych, ale uważają, że ich efektywność nie jest najwyższa, więc firma nie ma z nich wielkiego pożytku i dlatego powinni oni usuwać się robiąc miejsce dla młodych pracowników, których charakteryzuje silniejsza motywacja do pracy i rozwijania kwalifikacji<sup>248</sup>.

Warto postulować stworzenie:

- typologii postaw pracodawców w tym względzie, a także
- modelu racjonalizacji postaw pracodawców, która niwelowałaby wszelkie uprzedzenia.

Rozwijanie aktywizacji osób w wieku 50+ przybliży do realizacji celu określonego w literaturze przedmiotu jako *Taking age out of the workplace* – upowszechnienia sytuacji, w której czynnik wieku nie będzie odgrywał roli dyskryminującej pracowników na rynku pracy, w tym także w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby starsze<sup>249</sup>.

---

Piotrowska, Biuletyn Informacyjny Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Olsztynie. Analizy. Diagnozy. Badania, Grudzień 2009.

<sup>248</sup> W badaniach respondenci odnosili się do pracy osób po 45 roku życia. Inkwizytorów było 37%, rynkowców – 34%, socjalistów 11%, realistów 18%.

<sup>249</sup> J. Roberts, *Taking age out of the workplace: putting older workers back in?* Work, Employment and Society, vol. 20(1) 2006, s. 67-86.



Część III.  
**Pracownicy**



## **11. Praca w hierarchii wartości pracowników 50+ i wartości związane z pracą**

### **Wprowadzenie**

W grudniu 2000 roku w Nicei, Rada Europejska wyrażając przekonanie o możliwości pogodzenia wymogów szybkiego rozwoju gospodarczego z realizacją celów społecznych przyjęła Europejską Agendę Społeczną, jako formę modernizacji Europejskiego Modelu Społecznego. Zasadniczym elementem strukturalnym Europejskiego Modelu Społecznego jest zasada solidarności międzypokoleniowej. Jako jeden z priorytetów przyjęto podjęcie działań skierowanych na wydłużanie aktywności zawodowej pracowników.

Wzrost zainteresowania późnymi karierami pracowników jest w części konsekwencją kryzysów finansowych narodowych systemów emerytalnych, będących rezultatem starzenia się społeczeństw, w części natomiast konsekwencją zmian wywołanych procesami globalizacyjnymi, którym towarzyszą gwałtowne przemiany gospodarcze i społeczne, mające zasadniczy wpływ na narodowe strategie kształtowania polityki zatrudnienia<sup>250</sup>.

Zdaniem Philipa Taylora aktywizacja zawodowa starszych pracowników została postawiona na pierwszym planie wśród wysiłków podejmowanych przez rządy współczesnych państw, w ich odpowiedzi na wystąpienie zagrożenia dalszej realizacji polityki państwa opiekuńczego oraz na kryzys systemów emerytalnych, które to zjawiska są konsekwencją starzenia się społeczeństw. Wydłużenie aktywności zawodowej ma wzmocnić restrukturyzację gospodarek, umożliwić zmiany dostosowujące polityki społeczne do współczesnych realiów oraz przededefiniować koncepcję starości we współczesnych społeczeństwach<sup>251</sup>.

W wielu krajach Europy Zachodniej przyszłość systemów emerytalnych stała się tematem przewodnim debat polityków oraz szerokiego dyskursu społecznego. Powstała ogromna liczba projektów badawczych i opracowań naukowych realizowanych przez kluczowe organizacje ponadnarodowe: Unię Europejską, OECD, World Bank. Celem tych projektów, - jest szukanie rozwiązania palącej kwestii zbudowania, społecznie

---

<sup>250</sup> Por. *Globalization, Uncertainty and Late Careers in Society*, (red.) H-P Blossfeld, H. Hofmeister, UK and Northampton, MA, USA :Edward Elgar, 2006.

<sup>251</sup> *Ageing Labour Forces. Promises and Prospects*, (red.) P. Taylor, UK and Northampton, MA, USA :Edward Elgar, 2008, s. 1.

akceptowanego i zapewniającego długoterminową równowagę finansów publicznych, systemu emerytalnego<sup>252</sup>.

W studiach nad uwarunkowaniami wzorów przebiegu karier zawodowych ludności, wielu badaczy koncentruje uwagę na relacjach między możliwościami przebiegu karier, a zasadniczymi instytucjami państwa oraz realizowanym modelem socjalnych funkcji państwa. Autor jednej z najbardziej znanych typologii *welfare state* – Gosta Esping-Andersen – wyróżniając trzy reżimy: liberalne *welfare state*, korporacjonistyczne *welfare state* oraz socjaldemokratyczne *welfare state*, wskazuje na występowanie zależności pomiędzy możliwościami kształtowania aktywności zawodowej ludności a realizowanym modelem *welfare state*<sup>253</sup>.

Dirk Hofacker zwraca na uwagę, że w wyjaśnianiu wzorów zatrudnienia starszych pracowników we współczesnych społeczeństwach przemysłowych, podejście Espinga-Andersena, skoncentrowane na relacjach pomiędzy instytucjami państwowymi a jednostkami, pomija rolę, jaką w kształtowaniu się tych wzorów odgrywają współczesne organizacje oraz relacje między pracodawcami a pracownikami. Zmiany architektury instytucjonalnej współczesnych organizacji oraz relacji międzyludzkich, w decydującym stopniu, obok czynników wynikających z realizowanej polityki społecznej, wpływają na kształtowanie późnych karier zawodowych starszych pracowników<sup>254</sup>.

Koncentracja na trzech grupach aktorów społecznych: państwie, przedsiębiorcach i pracownikach jest dominującą perspektywą większości współcześnie realizowanych prac badawczych.

Zmiana polityki społecznej w zakresie czasu trwania aktywności zawodowej ludzi dotyczy jednej z zasadniczych instytucji społecznych – pracy zawodowej jednostki. Kompleksowa analiza problemu wydłużenia aktywności zawodowej wymaga zatem przyjęcia perspektywy instytucjonalnej, czyli ugruntowania jej w całym otoczeniu instytucjonalnym, a więc w istniejących i obowiązujących normach, wartościach, sposobach działania i zachowaniach, które regulują aktywność jednostki. James G. March i Johan P. Olsen

---

<sup>252</sup> European Commission, *The Stockholm and Barcelona Targets: Increasing Employment of Older Workers and Delaying the Exit from the Labour Market*, Commission Staff Working Paper SEC, Brussels: European Commission, 2003.

European Commission, *Adequate and Sustainable Pensions: Synthesis Report 2006*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

OECD, *Aging and Employment Policies: Live Longer, Work Longer*, Paris: OECD, 2006.

World Bank, *World Development Indicators*, Washington, DC: world Bank, 2007.

<sup>253</sup> G. Esping Andersen-Gosta, *The Three World of Welfare Capitalism*, Oxford: Polity Press, 1990.

<sup>254</sup> D. Hofacker, *Older Workers in a Globalizing World. An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in Western Industrialized Countries*, UK and Northampton, MA, USA :Edward Elgar, s. 17.



zwracają uwagę, że współcześnie *instytucje społeczne, polityczne i ekonomiczne stały się większe, znacznie bardziej złożone i aktywne, jak również prima facie istotniejsze dla życia zbiorowego*<sup>255</sup>. Jednak ich wielość i złożoność może być przez osoby starsze nie w pełni rozpoznawana i rozumiana.

W. Richard Scott, analizując proces instytucjonalizacji organizacji wskazuje na jego trzy filary: regulacyjny, normatywny i poznawczy<sup>256</sup>. Odnosząc ten podział do aktywizacji zawodowej ludności w wieku powyżej 50 lat rozpatrywanej w kategoriach zmiany instytucjonalnej, wprowadzamy do dyskursu trzy wymiary: regulacyjny, normatywny i poznawczy. Wymiar regulacyjny wskazuje na wprowadzanie regulacji prawnych, np. określenie wieku przejścia na emeryturę, wymiar normatywny jest związany z wartościami, normami, związanymi z aktywnością zawodową, natomiast wymiar poznawczy – wskazuje jednostce nowe, możliwe sposoby zachowania.

**Realizując przedstawiony projekt badawczy autorzy wpisali się w dominującą obecnie konwencję badawczą. Przyjęto, że kompleksowe przedstawienie czynników wpływających na aktywność zawodową starszych pracowników wymaga badań nad rolą państwa, przedsiębiorców i pracowników.**

**Celem przedstawionego opracowania jest analiza czynników wpływających na zachowania i postawy ludzi po pięćdziesiątym roku życia na rynku pracy.**

W badaniach nad rolą postaw i zachowań pracowników w kształtowaniu ich karier zawodowych, należy wyraźnie podkreślić, że przyczyną obecnego wzrostu zainteresowania aktywnością zawodową ludzi starszych są zmiany demograficzne społeczeństwa oraz przyjęcie określonej polityki społecznej. To zmiany struktury wieku ludności, czyli wzrost liczebności osób starszych i jednoczesny spadek liczebności osób młodych oraz przyjęcie zasady solidarności międzypokoleniowej, a nie identyfikacja zmian w postawach czy zachowaniach ludzi starszych, są przyczyną pojawienia się problematyki aktywizacji zawodowej ludzi starszych. Zmiana oczekiwań społecznych wobec aktywności zawodowej osób w wieku 50+ nie oznacza automatycznie zmiany postaw tej grupy społecznej wobec pracy.

Pozycja ludzi starszych w społeczeństwie, ich status, stawiane wobec nich oczekiwania są uwarunkowane historycznie i kulturowo. W obecnych społeczeństwach przemysłowych dominuje kult młodości. Benjamin Barber formułuje tezy o tworzeniu się nowego,

---

<sup>255</sup> J. G. March, J.P., Olsen, *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2005, s. 9.

<sup>256</sup> R.W. Scott, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, SAGE, 1995, s. 35.

kulturowego etosu – etosu infantylnizmu<sup>257</sup>. Ironia infantylnizmu polega jednak na tym, że w rzeczywistości, współczesne społeczeństwa są coraz starsze.

W Polsce problematyka wydłużenia okresu aktywności zawodowej jest wyjątkowo złożona. Na postawy Polaków wobec pracy mają wpływ nie tylko współcześnie zachodzące zmiany w obszarze pracy związane z procesami globalizacji, wzrostem technologii, funkcjonowaniem organizacji, ale także doświadczenia wyniesione z gospodarki centralnie planowej. Brakuje identyfikacji oraz zrozumienia – zarówno przez pracowników jak i pracodawców – nowych wzorów zachowań związanych z pracą, brakuje także rozwiązań prawnych i administracyjnych ułatwiających przedłużenia aktywności zawodowej Polaków.

O powodzeniu licznie powstających programów aktywizacji zawodowej, skierowanych do osób starszych, decyduje głównie przygotowanie wstępnej diagnozy potrzeb związanych z aktywnością zawodową jej potencjalnych odbiorców. Diagnoza taka powinna zawierać zdefiniowanie przyczyn określonych postaw i zachowań wobec aktywności zawodowej osób starszych, analizę rynku pracy pod kątem dopasowania popytu i podaży pracy w odniesieniu do danej grupy społecznej oraz zestawienie oczekiwań i potrzeb członków badanej grupy.

W toku prac koncepcyjnych nad omawianym tu projektem badawczym, podjęto próbę ustalenia najważniejszych czynników wpływających na postawy i zachowania osób w wieku 50+ na rynku pracy. Wydzielono następujące obszary badawcze:

- miejsce pracy w hierarchii wartości jednostki oraz wartości związane z pracą;
- postawy jednostek oraz przyjmowane przez nie strategie wobec starzenia się;
- uwarunkowania społeczne.

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie analizy badań empirycznych przeprowadzonych w 2011 r. z punktu widzenia w/w czynników.

Część pierwsza porusza zagadnienia dotyczące tematyki wartości pracy w życiu jednostki. Badania nad wartościami związanymi z pracą obejmują zarówno badania nad miejscem pracy w hierarchii wartości jednostki, jak i problematykę wartości związanych z pracą. Zasadnicze wydają się pytania dotyczące wartości pracy dla osób w wieku 50+ oraz o wartości związane z pracą. Czy zmienia się wartość pracy w hierarchii wartości jednostki wraz z wiekiem? Jakie wartości wiążą ludzi z pracą w określonych przedziałach wiekowych? Jakie czynniki decydują o znaczeniu pracy dla osób w wieku 50+? Badanie

---

<sup>257</sup> B.Barber, Skonsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantylnizuje dorosłych i połyka obywateli, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2007, s. 15.

wartości realizowanych przez ludzi starszych w pracy umożliwi sformułowanie działań związanych z zarządzaniem ich dalszą karierą zawodową.

Aktywność zawodowa osób w wieku 50+ jest determinowana nie tylko miejscem wartości pracy w ich hierarchii wartości czy wartościami przypisywanymi pracy. Duży wpływ na zachowania osób starszych na rynku pracy wywierają zmiany psycho-fizyczne, jakim podlegają wraz z procesem starzenia się. Zmiany te mają wpływ zarówno, na sposób w jaki osoby starsze same siebie postrzegają, jak i na to, jak postrzegają je inni członkowie społeczeństwa. Jest jednak jasne, procesy te są od siebie zależne. Na to, co o sobie myślimy, duży wpływ wywiera to, co myślą o nas inni.

Decyzje jednostki dotyczące pozostania bądź opuszczenia rynku pracy w dużym stopniu są zdeterminowane jej wyobrażeniami o sobie samej. Jakie są postawy ludzi wobec ich procesu starzenia się? Jakie strategie życiowe przyjmują w tym okresie życia? Te zagadnienia stanowią temat części drugiej.

## **11.1. Miejsce pracy w hierarchii wartości**

### **11.1.1. Historyczne i społeczne uwarunkowania roli pracy w życiu jednostki**

#### **Uwarunkowania historyczne**

Znaczenie pracy dla ludzi jest ugruntowane historycznie i kulturowo. Miejsce pracy w hierarchii wartości jednostki, znaczenie, jakie jednostka przypisuje pracy, jej wyobrażenia o odgrywaniu ról zawodowych, wynikają z preferencji jednostki, jednak te preferencje – jak zauważył Max Weber – są kształtowane społecznie.

Postawy wobec pracy osób w wieku 50+ są wyjątkowo złożone. Wpływają na nie zarówno uwarunkowania wynikające z poprzedniego systemu politycznego oraz obecnie następujące zmiany w obszarze stosunków pracy.

Poprzednie uwarunkowania systemowe miały znaczący wpływ na postrzeganie przez osoby będące obecnie po pięćdziesiątym roku życia znaczenia pracy zawodowej oraz oczekiwań z nią związanych. Większość spośród tych osób zaczynała swoje życie zawodowe w gospodarce centralnie planowanej. Wzorce przebiegu kariery zawodowej w decydującym stopniu kształtowały postawy ich rodziców.

W okresie gospodarki centralnie planowanej, zapewnienie pełnego zatrudnienia było postrzegane jako zdobycz socjalizmu, jako cecha ustrojowa, która pozytywnie wyróżniała nowy – socjalistyczny system społeczny, polityczny i gospodarczy od rynkowych, liberalnych

systemów państw Europy Zachodniej. Utrzymywanie pełnego zatrudnienia miało wymiar społeczny i polityczny.

Dostępność pracy dla wszystkich oraz brak bezrobocia nie czyniły z faktu posiadania pracy niczego wyjątkowego. Jak podkreśla Maja Biernacka, w komunizmie praca nie była wartością samą w sobie, a systemowe uwarunkowania gospodarki centralnie planowanej nie sprzyjały angażowaniu się w pracę zawodową<sup>258</sup>. Polacy mieli bardzo sceptyczny stosunek do kwestii zasług czy ciężkiej pracy, jako czynników decydujących o wysokości wynagrodzenia. Znaczenie treści i jakości pracy dla Polaków trafnie oddaje popularne w tamtym okresie hasło: „czy się stoi, czy się leży, tysiąc złotych się należy”.

Zmiana ustrojowa zmieniła podejście Polaków do pracy, lecz – jak zauważa Wiesława Kozek – nie były one wielkie. Pomiędzy rokiem 1991, czyli początkiem okresu transformacji a rokiem 1997 „nie nastąpił jakiś zdecydowany zwrot w świadomości, tj. nie utrwaliło się przekonanie, że tylko kryteria zasług powinny decydować o szansach życiowych jednostek i ich rodzin”<sup>259</sup>.

Postępujące procesy liberalizacji, restrukturyzacji, prywatyzacji, niosły ze sobą masowe zwolnienia. Pojawienie się zjawiska bezrobocia oraz trudności w znalezieniu zatrudnienia spowodowały, że praca zaczęła być postrzegana jako coś wysoce pożądanego. Jednak zdaniem Kozek Polacy nie cenią każdej pracy, dla niej samej, lecz jakieś konkretne prace, czy zawody. Stąd też obecnie wiele starszych osób postrzega pewne zawody jako „gorsze”, degradujące<sup>260</sup>. Postawy takie nie sprzyjają zmianie pracy, o ile nowa praca jest związana z obniżeniem prestiżu społecznego, tym samym mogą stanowić potencjalną barierę w procesie aktywizacji zawodowej osób po 50. roku życia.

W gospodarce centralnie planowanej obowiązek zapewnienia pracy spoczywał na państwie. Uwarunkowania systemowe wdrukowywały postawy pasywności wobec szukania i zdobywania pracy. Zachodni, czy amerykański wzór indywidualnego sukcesu nie był w Polsce obecny. Ludzie nie mieli poczucia sprawstwa, czyli możliwości wpływu na własne życie. „Dążenie jednostki do sukcesu, jako do uzyskiwania przez nią wyższych pozycji w następujących wymiarach: posiadane przywileje (w tym dochód) i prestiż oraz zakres

---

<sup>258</sup> M. Biernacka, *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009, s.57.

<sup>259</sup> W. Kozek, „Sprawstwo i aktywność jako komponenty poczucia sprawiedliwości”, w: B. Cichomski, W. Kozek, P. Morawski, W. Morawski, *Sprawiedliwość społeczna. Polska lat dziewięćdziesiątych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2001, s. 90.

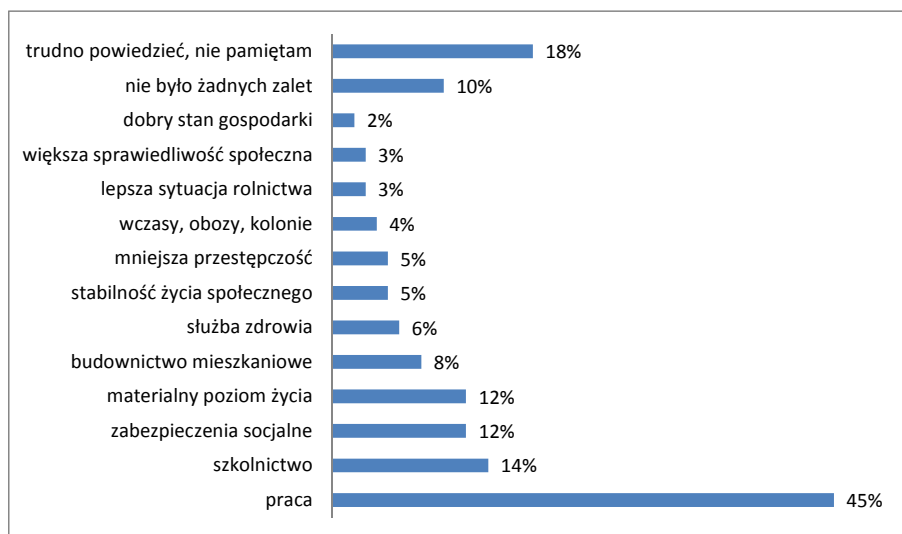
<sup>260</sup> Ibidem

sprawowanej władzy, do roku 1989 w zasadzie pozostawały nieobecne w zbiorowej symbolice społeczeństwa<sup>261</sup>.

Wzrost znaczenia pewności pracy i związanego z tym poczucia stabilizacji zostały wyraźnie ukazane w badaniu porównującym obecny system z poprzednim, przeprowadzonym w czerwcu 1998 r. przez Ośrodek Badania Opinii Publicznej, zatytułowanym pt. „Wady i zalety obecnego i poprzedniego ustroju politycznego oraz rola obywateli w życiu kraju”<sup>262</sup>.

Łatwość otrzymania pracy, jej pewność oraz brak strachu przed bezrobociem zostały wskazane przez 45% Polaków, jako największe zalety poprzedniego ustroju (rys. 27). W badaniu tym, Polacy – porównując obecny system z poprzednim – zalety poprzedniego ustroju wskazywali jako wady obecnego. W ocenie respondentów największą wadą obecnego ustroju jest bezrobocie i brak pewności pracy – 44%, oraz zubożenie społeczeństwa – 34% (rys. 28).

**Rysunek 27. Zalety ustroju politycznego przed 1989 r. [w %]**

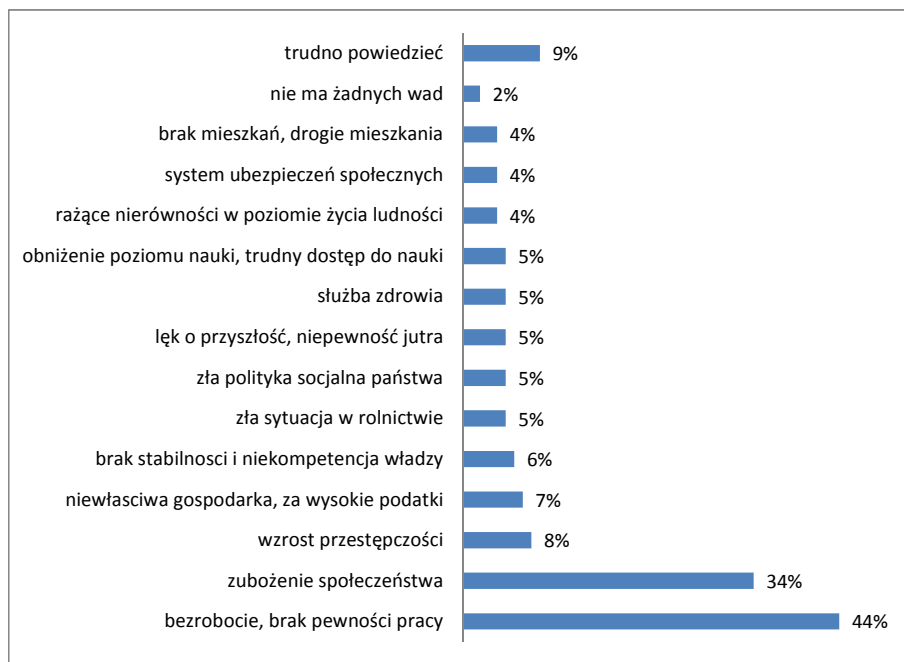


Źródło: CBOS, *Wady i zalety obecnego i poprzedniego ustroju politycznego oraz rola obywateli w życiu kraju*, Warszawa, czerwiec 1998.

<sup>261</sup> G. Markowski, „Jak osiągnąć sukces i pozostać uczciwym” w: M. Marody (red.) *Między rynkiem a etatem: społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2000, s.133.

<sup>262</sup> CBOS, *Wady i zalety obecnego i poprzedniego ustroju politycznego oraz rola obywateli w życiu kraju*, czerwiec 1998

**Rysunek 28. Wady ustroju politycznego w 1998 r. [w %]**



Źródło: CBOS, *Wady i zalety obecnego i poprzedniego ustroju politycznego oraz rola obywateli w życiu kraju*, Warszawa, czerwiec 1998.

Transformacja ustrojowa wprowadzała nowe elementy, takie jak indywidualny sukces, kariera zawodowa, jednak elementy te nie miały strukturalnego zakorzenienia. Sformułowania „sukces”, „kariera”, które w społeczeństwach zachodnich wiązały się z czymś pozytywnym w sensie zaplanowanej drogi zawodowej, na polskim gruncie nabierały często pejoratywnego znaczenia. Osiągnięcie materialnego sukcesu było raczej postrzegane jako powiązane z omijaniem prawa lub układami politycznymi. Wiązano je ze znajomościami, nielegalnymi działaniami, łamaniem prawa<sup>263</sup>.

Należy zauważyć, że osoby będące obecnie w wieku 50+, w latach 90., mając ok. 30 lat były w najlepszym okresie dla rozwoju zawodowego. Będąc w wieku swoich największych możliwości zawodowych, nie wykorzystali ich, jednak trudno ich za to obecnie obwiniać. Zwracanie się do dzisiejszych pięćdziesięciolatków z radami, dotyczącymi świadomego kształtowania swojej drogi zawodowej od jej początków, jest działaniem

<sup>263</sup> M. Biernacka, op. cit. s.174

spóźnionym. Należy dodać, że przyjęcie przez władze polityki wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, także nie stwarzało zachęt do strategicznego kształtowania karier zawodowych.

Biernacka zwraca uwagę, że polskie społeczeństwo przyzwyczajone było i jest do traktowania państwa, systemu, instytucji jako obiektów zewnętrznych i koercyjnych. „W postawach polskich pracowników bardzo silnie zaznacza się ogląd rzeczywistości korporacyjnej opartej na idei wyzysku, obecny również wśród osób najlepiej wykształconych”<sup>264</sup>.

W Polsce w latach komunizmu nie było problemu pracoholizmu. Dlatego też wśród wielu osób może pojawić się pytanie: dlaczego miałabym pracować na emeryturze? Emerytura postrzegana jest jako należny odpoczynek.

Dość powszechny jest także pogląd, że w Polsce etos pracy nie był nigdy obecny w takim stopniu, jak w społeczeństwach protestanckich. Badania Hanny Palskiej pokazują, że w międzypokoleniowych wzorach rodzinnych, pracoholizm ojca jest pokazywany niezwykle rzadko. Respondenci częściej mówili o braku pozytywnych wzorów aktywności zawodowej, przedsiębiorczości, skłonności i umiejętności podejmowania ryzyka<sup>265</sup>. W społecznym wyobrażeniu Polak ma skłonność do ograniczania wysiłku, aby nie powiedzieć – skłonność do lenistwa. W Polsce obce są wzorce protestanckie tj. ciężka praca, skłonność do odraczania nagrody, nieakceptowanie demonstrowania bogactwa. Pracuje się dla konkretnych, materialnych korzyści. Częste jest racjonalne podejście: porównanie kosztów włożonych w utrzymanie aktywności zawodowej do przewidywanych korzyści. Jeżeli z tego rachunku wynika niewielka przewaga korzyści, jednostki nie podejmują wysiłków na rzecz utrzymania/podjęcia aktywności zawodowej.

Zdaniem Henryka Domańskiego poprzednie uwarunkowania systemowe wdrukowywały postawę pasywności i przekonania, że jednostka nie ma zasadniczego wpływu na własne życie<sup>266</sup>. Poczucie możliwości kształtowania swoich karier zawodowych wśród osób w wieku 50+ zostało poddane analizie w naszym badaniu.

Podsumowując, pewne wzory postaw wobec pracy, specyficzne dla gospodarki centralnie planowanej, zostały utrwalone i są nadal obecne w badaniach postaw społecznych<sup>267</sup>. Prześledzenie poprzednich uwarunkowań systemowych „w jakich osoby

---

<sup>264</sup> Ibidem, s. 57.

<sup>265</sup> H. Palska, *Bieda i dostatek: o nowych stylach życia w Polsce końca lat dziewięćdziesiątych*, Warszawa. Instytut Filozofii i Socjologii PAN, 2002.

<sup>266</sup> H. Domański, *Polska klasa średnia*, Fundacja na rzecz Nauki Polskiej, Wrocław, 2002, s.51.

<sup>267</sup> Por. *Opinie o bogactwie i ludziach bogatych*, CBOS, BS/101/2007, czerwiec 2007.

w wieku 50+ zaczynały kariery zawodowe oraz wzorców na których były one oparte, pozwala lepiej zrozumieć przyczyny zachowań i postaw tych osób na rynku pracy.

## Uwarunkowania związane ze zmianami współczesnych gospodarek rynkowych

Analizując czynniki, które mogą stanowić bariery dla osób po pięćdziesiątym roku życia w wejściu bądź utrzymaniu się na rynku pracy, obok uwarunkowań postaw i zachowań wobec pracy wyniesionych z gospodarki centralnie planowanej, należy zwrócić uwagę także na te, które są związane ze zmianami jakim są poddawane współczesne gospodarki rynkowe. Richard Sennett w swoich pracach dokonuje charakterystyki „starego” i „nowego” kapitalizmu. Dowodzi, że we współczesnych gospodarkach rynkowych zachodzą nieustanne zmiany, wśród których najważniejsze to:

- przejście od władzy menedżerów do władzy udziałowców,
- nacisk na krótkoterminowe rezultaty – w rezultacie miernikiem wyników nie jest wysokość dywidendy lecz cena akcji,
- rozwój nowoczesnych technologii komunikacyjnych i produkcyjnych<sup>268</sup>.

W konsekwencji, socjalny element kapitalizmu – inkluzja mas – zanika. Zdaniem Sennetta najważniejsze cechy pracy w charakteryzujące pracę w „starym” kapitalizmie to: przewidywalność, linearna narracja oraz mocne więzi społeczne.

“Życie w tamtej epoce było przewidywalne; minęły wstrząsy wielkiego kryzysu i II wojny światowej, związki zawodowe zapewniały stabilność zatrudnienia”<sup>269</sup>. Charakteryzowała je linearna narracja – pracownicy „[...] przez kolejne lata, dzień po dniu, pracując wykonywali te same, z rzadka tylko różniące się od siebie czynności”<sup>270</sup>

Ta linearność nadawała życie sens. Nawet osoby o niskiej pozycji społecznej, czuły się *autorem własnego życia*, to z poczucie kontroli nad własnym życiem, czerpali szacunek dla samych siebie. Mocne były także więzi społeczne.

Pracę w „nowym” kapitalizmie zdaniem Senneta, charakteryzuje przede wszystkim: nieustanna zmiana. Nowe hasło brzmi „Nic na dłużej” - „nie zatrzymuj się, nie angażuj się, nie poświęcaj się[...]Powierzchnowa współpraca i obojętność to w zmaganiach z dzisiejszymi

<sup>268</sup> R. Sennett, *Kultura nowego kapitalizmu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa, 2010.

<sup>269</sup> R. Sennett, *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa, 2006, s.14.

<sup>270</sup> Ibidem s. 14.



realiami lepszy pancierz niż działanie oparte na wartościach takich jak lojalność czy uczynność<sup>271</sup>.

Następuje zanik tradycyjnego modelu kariery – „nie można korzystać z jednego zestawu umiejętności przez cały okres kariery zawodowej [...] młody Amerykanin może się spodziewać, że w ciągu czterdziestu lat na rynku pracy miejsce zatrudnienia zmieni co najmniej jedenaście razy, a swoje podstawowe umiejętności co najmniej trzykrotnie”<sup>272</sup>.

Pojawia się zmiana form zatrudnienia – rozwój prac na zlecenie, prac czasowych, samozatrudnienia<sup>273</sup>.

Zmianom podlegają także struktur organizacji – menedżerowie myślą o organizacjach nie jako o piramidach, lecz jako o sieciach. „Układy sieciowe są znacznie zwinniejsze. Łatwiej podlegają dekompozycji czy redefiniowaniu niż sztywne hierarchie<sup>274</sup>”. Oznacza to jednak, że awans czy zwolnienie w coraz mniejszym stopniu wynikają z jasno ustalonych reguł, przydzielane zadania przestają być jasno sformułowane.

Więzi społeczne ulegają osłabieniu. Mark Granovetter pisze – „nowoczesne instytucje charakteryzuje „mocna siła słabych więzi”. Nietrwale formy stowarzyszenia są dla ludzi bardziej użyteczne niż długoterminowe powiązania. Mocne więzi postrzega się dziś jako coś drugorzędno<sup>275</sup>.

Zmiany funkcjonowania gospodarek wywołują z kolei zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Następuje zmiana architektury instytucjonalnej w obszarze stosunków pracy. Główne czynniki kształtujące współczesne instytucje:

- uelastycznienie zatrudnienia,
- usuwanie z hierarchii poziomów zarządzania,
- nieliniowe organizowanie zadań<sup>276</sup>.

„Stara struktura instytucjonalna faktycznie została rozmontowana w niezwykle elastycznych organizacji. Na jej miejsce wkracza nowa geografia władzy: centrum instytucji kontroluje peryferie przy mniejszej liczbie pośredniczących warstw biurokratycznych. Ta nowa postać władzy osłabia autorytet instytucjonalny oraz zmniejsza kapitał społeczny. W nowoczesnych organizacjach pojawia się deficyt lojalności,

---

<sup>271</sup> Ibidem s.26.

<sup>272</sup> Ibidem s. 23.

<sup>273</sup> Ibidem s.23.

<sup>274</sup> W. Powell, L. Smith-Doerr, *Networks of Economic Life*, w: N. Smelser, R. Swedberg (red.), *The Handbook of economic Sociology*, Princeton University Press, 1994, s.381.

<sup>275</sup> M. Granovetter, *The Strength Of Weak Ties*, „American Journal of sociology”, nr. 78, 1973, s. 1360-1380.

<sup>276</sup> R. Sennett, *Kultura...op.cit.s.* 41.

nieformalnego zaufania oraz zakumulowanej wiedzy instytucjonalnej. Nawet jeśli wartość pracy dla jednostek pozostaje znacząca, jej prestiż moralny zmienia się<sup>277</sup>.

Stare instytucje przestają funkcjonować, nowe dla niektórych jednostek nie są jasne. Pracownicy starsi, mniej wykształceni oraz o zaniżonej samoocenie mając trudności w skategoryzowaniu samych siebie, mogą demonstrować postawy anomijne. W organizacjach piramidalnych, o jasno określonej hierarchii, pracownik pełnił przypisaną funkcję, miał ustalone obowiązki. Organizacje takie dawały stabilne tożsamości, miały wpływ na to, jak pracownicy postrzegali samych siebie. We współczesnych, płaskich, sieciowych organizacjach, występuje brak jasno ustalonych reguł i sposobów działania. Współczesne organizacje wymagają wysokiej tolerancji na niejednoznaczność.

Jednak należy zdecydowanie podkreślić, że możliwości funkcjonowania w warunkach niepewności i niejednoznaczności są odmienne dla poszczególnych grup społecznych. Jednostki zajmujące wysokie pozycje w hierarchii społecznej zazwyczaj posiadają gęstą sieć nieformalnych kontaktów, zapewniającą im poczucie bezpieczeństwa, przynależności i wsparcia. Koszty funkcjonowania w warunkach niejednoznaczności są dla nich zdecydowanie niższe. Pracownicy nie zajmujący wysokich pozycji społecznych, nie znajdują wsparcia ze strony nieformalnych kontaktów społecznych, tym bardziej więc są uzależnieni od instytucji. Jeżeli więc te instytucje nie są dla nich zrozumiałe, koszty funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie są dla nich bardzo wysokie. „Generalnie im niżej w organizacji, tym rzadsza jest sieć kontaktów i tym mocniejsza jest potrzeba formalnego myślenia strategicznego, a to wymaga czytelnej mapy społecznej”<sup>278</sup>

Zrozumienie tych zjawisk jest bardzo ważne dla formułowania programów aktywizacji zawodowej. Czasami niepodejmowanie przez pracowników samodzielnych działań w kierunku świadomego kształtowania drogi zawodowej jest komentowane jako roszczeniowość. W wygłaszaniu tego rodzaju opinii należy wziąć pod uwagę różne możliwości poznawcze różnych grup społecznych.

We współczesnych realiach nagradzane są takie cechy, jak: odporność na zmiany, akceptowanie niepewności, wysoka tolerancja na niejednoznaczność. Wymienione cechy niezmiernie rzadko charakteryzują ludzi po pięćdziesiątym roku życia, którzy – wydaje się – wraz z wiekiem bardziej cenią spokój, przewidywalność, bezpieczeństwo.

---

<sup>277</sup> R. Sennett, *Kultura ...op. cit.*, s. 65.

<sup>278</sup> R. Sennett, *Kultura...op.cit.*, s. 65.

Podsumowując, zrozumienie przez pracowników w wieku 50+ kierowanych wobec nich oczekiwań ma dla nich zasadnicze znaczenie w budowaniu tożsamości i nabyciu poczucia panowania nad własnym życiem, co przekłada się na ich postawy na rynku pracy.

### 11.1.2. Znaczenie pracy

Badania nad pracą ujmowaną w perspektywie aksjologicznej pozwalają lepiej zrozumieć postawy, motywy oraz sposoby działań, podejmowane przez jednostki na rynku pracy. Badania te prowadzone są w dwóch kierunkach. Jeden nurt koncentruje się na identyfikacji jakie miejsce praca zajmuje w hierarchii wartości jednostki, drugi natomiast – na badaniu wartości poszczególnych elementów pracy.

We współczesnych społeczeństwach praca ma zasadnicze znaczenie w życiu jednostek. Ludzie poświęcają wiele czasu i wysiłku na zdobycie wykształcenia, a następnie na pracę zawodową. W hierarchii wartości jednostki praca zajmuje miejsce centralne<sup>279</sup>.

Jak trafnie zauważa Sennett „[...] dla większości ludzi wartość, jaką przypisują oni swoje pracy, wiąże się z tym, jakie skutki przynosi ona dla ich życia w rodzinie i społeczności”<sup>280</sup>.

W licznych badaniach nad znaczeniem pracy w życiu jednostki pojawiają się trzy perspektywy<sup>281</sup>. Zgodnie z pierwszą z nich – instrumentalną, lub inaczej ekonomiczną – ludzie pracują, ponieważ muszą zabezpieczyć swoje podstawowe potrzeby. Praca jest ujmowana jako źródło dochodów i środek do zaspokojenia podstawowych potrzeb. Druga perspektywa badawcza akcentuje pracę jako cel sam w sobie. Podkreśla rolę i znaczenie pracy w rozwoju jednostki oraz wymiar społeczny pracy. Niektórzy badacze wymieniają jeszcze trzecie podejście – holistyczne, integrujące podejście pierwsze z drugim. Zgodnie z tym podejściem, praca zaspokaja zarówno potrzeby podstawowe, jak i wyższego rzędu – takie jak potrzeba przynależności, szacunku, prestiżu, rozwoju.

W badaniach nad wartościami poszczególnych elementów pracy dominują dwie perspektywy: obiektywna – przedstawiająca wartości zawodowe jako uniwersalne normy społeczne oraz subiektywna – zgodnie z którą, wartości zawodowe są traktowane jako względnie trwałe element osobowości jednostki, mający wpływ na jej rozwój zawodowy

---

<sup>279</sup> Znaczenie pracy w życiu osób starszych w: M. Halicka, J. Halicki, Praca zawodowa i jej znaczenie w życiu człowieka starszego, [w:] Polska starość, red. B. Synak, Gdańsk 2002, s.176.

<sup>280</sup> R. Sennett, Kultura nowego kapitalizmu, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2010, s. 61.

<sup>281</sup> Ł. Koziół, Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne, PWN, Warszawa –Kraków 2002.

i stosunek do pracy. Naturę wartości zawodowych najlepiej ujmuje połączenie obydwu perspektyw<sup>282</sup>.

Badanie znaczenia pracy w życiu jednostki jest zasadnicze dla poszukiwania obszarów decydujących w procesie podejmowania decyzji pozostania versus opuszczenia rynku pracy wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego.

Wiek jest bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na zmiany w postrzeganiu ważności pracy. Liczne badania społeczne pokazują, że wraz z wiekiem zmniejsza się znaczenie pracy. Elżbieta Trafiałek, podsumowując badania przeprowadzone z udziałem osób starszych, twierdzi, że: *wraz z wiekiem większe znaczenie zaczynają mieć potrzeby materialnego zaspokojenia bytu, bezpieczeństwa i emocjonalnego wsparcia. Aspiracje prestiżowe związane z wcześniejszą aktywnością zawodową, sukcesywnie tracą na znaczeniu na rzecz zwiększonego zapotrzebowania na akceptację otoczenia. Coraz więcej czasu pochłaniają codzienne obowiązki, a uwaga coraz częściej skupiana jest na refleksyjności, bilansowaniu życia, dążenia do pozostawienia po sobie, co było w życiu najbardziej wartościowe. Strach przed śmiercią i niepełnosprawnością, przed samotnością największą rangę nadaje potrzebom psychicznym: akceptacji, afiliacji i miłości*<sup>283</sup>.

Materiały zgromadzone w toku badań Diagnoza Społeczna 2005 potwierdzają następowanie zmian w hierarchii wartości wraz z procesem starzenia się. Największe znaczenia ma praca dla osób w wieku 25-34 lat (45%) i 35-44 lat (41%). Wraz z wiekiem znaczenie pracy gwałtownie maleje. Praca jest ważna dla co piątej osoby w wieku 60-64 lat i jedynie dla 13% po 65 r. życia (rys. 29)<sup>284</sup>.

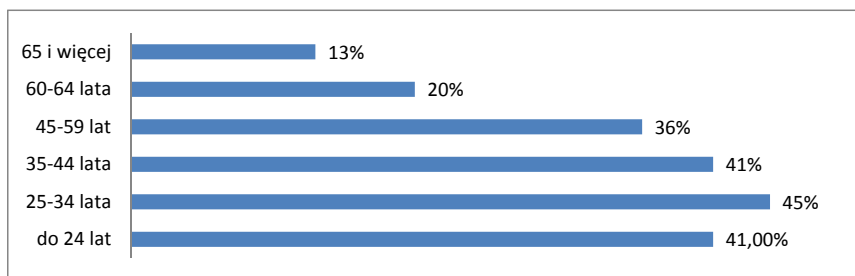
---

282 A. Zalewska, Adaptacja kwestionariusz „Orientacja na wartości zawodowe” Seiferta i Bergmana do warunków polskich, *Studia Psychologiczne*, 2000, s. 57-77., za: A. Paszkowska – Rogacz, *Doradztwo ...*, op. cit., s. 166.

283 E. Trafiałek, *Polska starość w dobie przemian*, Katowice 2003, s. 106.

284 *Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków*. [red.] J. Czapiński, T., Panek: załącznik 2 z kwestionariuszy indywidualnych (populacja 18+), tabl. P2, WWW.diagnoza.com.pl

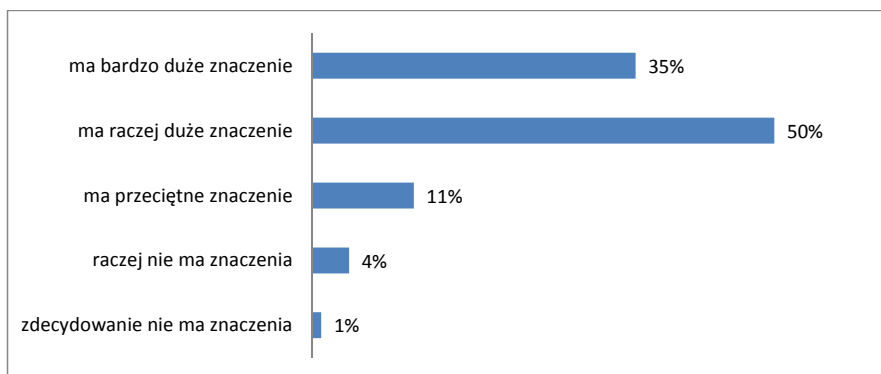
**Rysunek 29. Wysokie miejsce pracy w hierarchii wartości jednostki a wiek [%]**



Źródło: Opracowanie własne: Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków.[red.] J. Czapiński, T., Panek: załącznik 2 z kwestionariuszy indywidualnych (populacja 18+), tabl. P2,

Wyniki badania ilościowego przeprowadzonego przez ALK i SMG/KRC pokazały, że praca dla 85% osób w wieku 50+ jest wartością ważną i bardzo ważną, w tym 35% przyznało pracy bardzo duże znaczenie, 50% - raczej duże. Praca ma przeciętne znaczenie dla 11%. Jedynie dla 4% - raczej nie ma, a dla 1% zdecydowanie nie ma znaczenia (rys. 30).

**Rysunek 30. Znaczenie pracy dla pracowników 50+ [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Badanie jakościowe potwierdziło otrzymane wyniki. Podczas rozmów przeprowadzanych w jednej z warszawskich firm ochroniarskich, temat znaczenia pracy dla osób powyżej pięćdziesiątego roku życia pojawiał się wielokrotnie. Pracownikami badanej firmy byli głównie mężczyźni. W rozmowach mówili o tym, że wraz z wiekiem rośnie znaczenie pracy. Tłumaczyli to przyzwyczajaniem się do wykonywania pracy. Zdaniem jednego z respondentów, człowiek – pracując wiele lat, tak bardzo przyzwyczaja się do pracy, że ta staje się niemalże jego częścią. W rozmowach powtarzała się opinia, że trudno byłoby,

zwłaszcza mężczyznom, żyć bez pracy. Pojawiała się też kwestia samotności. Jeden z mężczyzn, który podkreślił, że jest osobą samotną, w rozmowie powiedział:

*Ja to nawet gdy nie pracuję, wstaję o czwartej, podlewam kwiatki, zrobię sobie herbatę posłucham radia i potem znowu się kładę i pośpię trochę; ale nie mógłbym tak spać do siódmej czy ósmej<sup>285</sup>.*

Należy także podkreślić, że mężczyzna ten kilkakrotnie użył sformułowania „rytm”, wskazując na znaczenie uporządkowania życia, poczucie kontroli, jakie wnosi aktywność zawodowa.

Inny respondent także przekonany o dużej roli pracy zawodowej dla ludzi starszych ludzi opowiedział krótką historię żony, która przeszła na emeryturę kilka lat temu. O samym momencie zaprzestania pracy przez żonę mówił jak o czymś, co ich oboje zaskoczyło. Z wypowiedzi można było sądzić, że żona rozmówcy nie planowała jeszcze zaprzestać pracować i otrzymała niespodziewanie informację o tym, że ma przejść na emeryturę w sposób zaskakujący. Przejście na emeryturę bardzo przeżyła, miała nastroje depresyjne, ogólnie znacznie pogorszył się stan jej zdrowia. Pogodzenie się z tak gwałtowną odmianą w życiu było długim procesem. Okres ten charakteryzował swego rodzaju bezład, brak jasnego zrozumienia, jak się powinno się postępować. Brak przyznania sobie przez żonę respondenta statusu emerytki w konsekwencji uniemożliwiał strukturyzację zachowań. Z jednej strony, żona rozmówcy wiedziała, że jest emerytką, ale okresy definiowania siebie jako emerytki przeplatowały się z okresami nadziei na znalezienie pracy, tym samym niedefiniowania siebie jako emerytki. Także otoczenie nie miało jasności co, do sposobów postępowania. Czasami trudno im było stwierdzić, czy w ogóle coś się zmieniło.

Problematyka znaczenia pracy zawodowej dla badanych została pogłębiona poprzez zbadanie miejsca pracy w hierarchii wartości uznanych za najważniejsze dla udanego życia. Badani zostali poproszeni o wskazanie tej wartości, która ich zdaniem stanowi niezbędny warunek udanego życia. Wartości, które zostały przedstawione to: *zdrowie, udane małżeństwo, dzieci, praca zawodowa, przyjaciele, wolność wyboru dróg życiowych, rozwój intelektualny, pieniądze i rozwój duchowy.*

W licznych badaniach nad miejscem pracy w życiu ludzi, praca zajmuje znaczącą pozycję. W grudniu 2006 r. CBOS przeprowadził badanie, zatytułowane *Znaczenie pracy w życiu Polaków*, którego wyniki pokazały, że wśród wartości uznawanych przez Polaków za

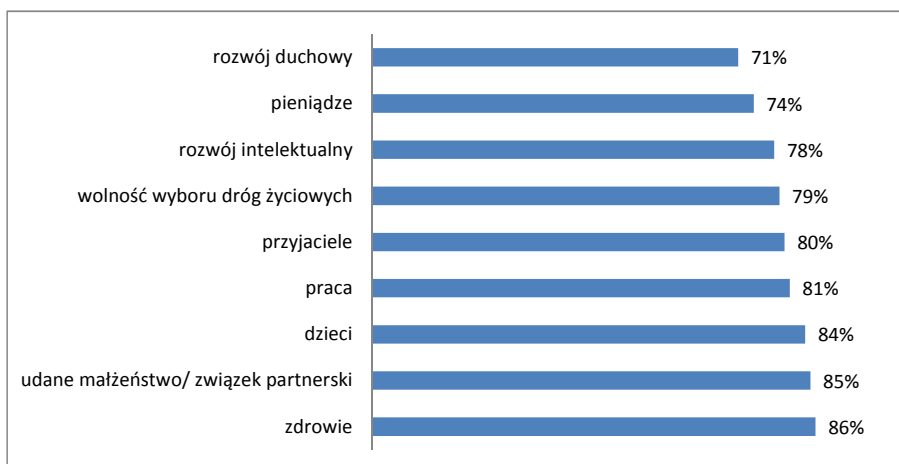
---

<sup>285</sup> E. Karpowicz, B. Radzka, M. Skrzek-Lubasińska, *Warszawska firma ochroniarska, Studium przypadku*, Warszawa, grudzień 2011.

najważniejsze w życiu codziennym, praca zajmowała centralną pozycję. Pierwsze miejsce respondenci przypisali szczęściu rodzinnemu – ponad 70%. Praca znalazła się na drugim miejscu – 50%. Nieco mniejsze znaczenie Polacy przypisują zdrowiu, spokojowi, życiowej uczciwości oraz szacunkowi innych ludzi. Takie wartości, jak: grono przyjaciół, wiara religijna, pomyślność ojczyzny, wykształcenie, dobrobyt, wolność słowa, kontakt z kulturą, udział w życiu społeczno-politycznym, życie pełne przygód i wrażeń oraz sukces i sława były zdecydowanie rzadziej wskazywane<sup>286</sup>.

Zrealizowane w ramach projektu ALK i SMG/KRC badanie przyniosło nieco odmienny obraz. Wskazując na wartości, które stanowią warunek udanego życia, badani mogli użyć skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam. Suma dwóch ostatnich odpowiedzi: zgadzam się i zdecydowanie się zgadzam pokazała wartości postrzegane jako najważniejsze dla udanego życia. Wśród wskazanych wartości praca zawodowa zajęła czwarte miejsce. Najważniejszą wartością jest zdrowie, wskazało je 86% respondentów, następnymi miejscami w hierarchii wartości zajmują odpowiednio: udane małżeństwo/związek partnerski – 85%; dzieci – 84%, praca zawodowa – 81%, przyjaciele – 80%, wolność wyboru dróg życiowych – 79%, rozwój intelektualny – 78%, rozwój duchowy – 72% (rys. 31).

**Rysunek 31. Wartości wskazane jako niezbędny warunek udanego życia dla osób w wieku 50+ [%]**

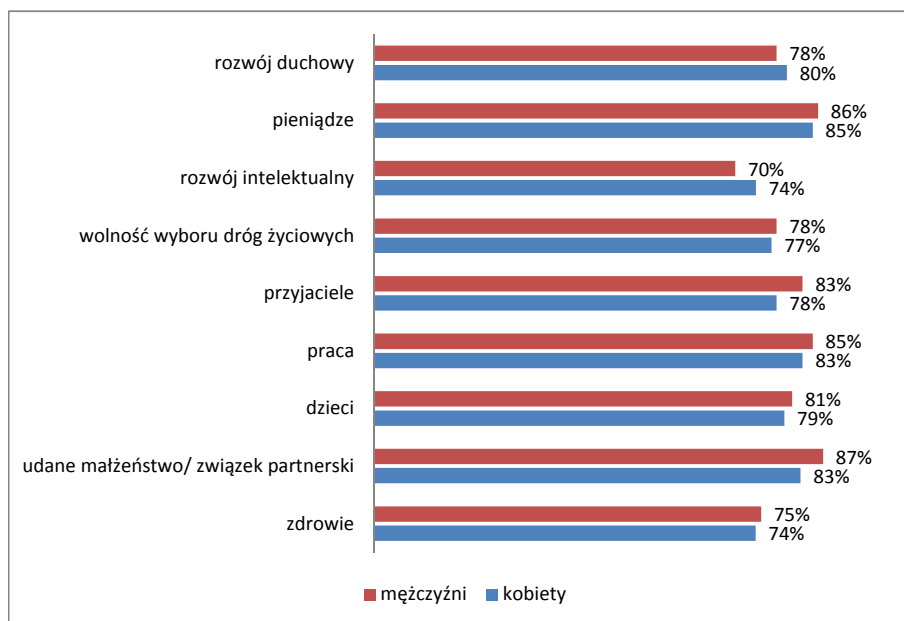


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

<sup>286</sup> CBOS, *Znaczenie pracy w życiu Polaków*, Warszawa, grudzień 2006.

Analiza wartości wskazanych jako ważne i zdecydowanie ważne dla udanego życia, ze względu na płeć, wskazuje, że dla kobiet ważniejsze są rozwój intelektualny i duchowy, jako wartości decydujące o udanym życiu. Wszystkie pozostałe wartości częściej były wskazywane przez mężczyzn niż kobiety jako ważne i bardzo ważne. Największe różnice wystąpiły w ocenie pracy zawodowej jako czynnika mającego duże znaczenia dla udanego życia. Pracę zawodową wskazało 83% mężczyzn i 78% kobiet (rys. 32).

**Rysunek 32. Wartości wskazane jako niezbędny warunek udanego życia dla osób w wieku 50+ a płeć [%]**

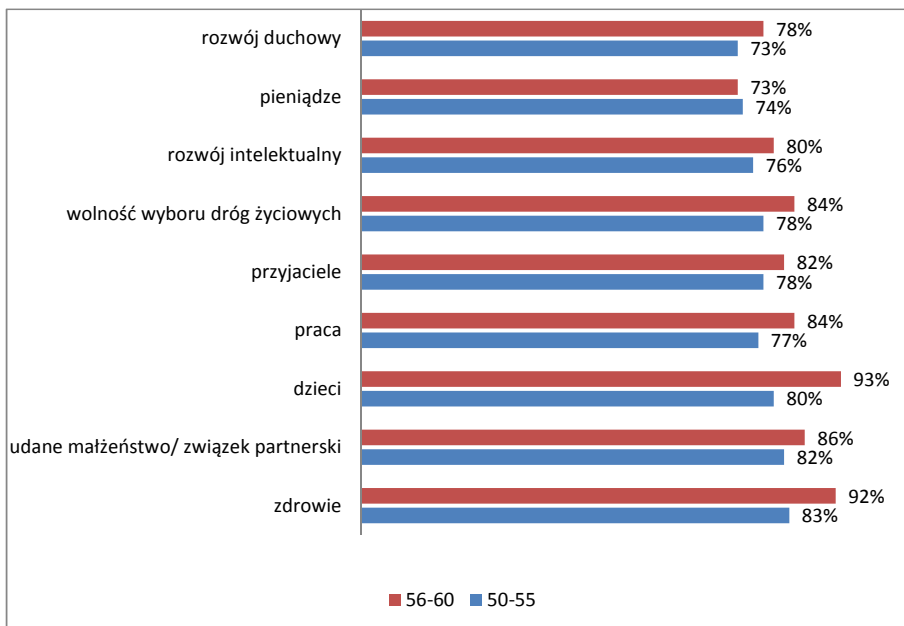


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Pogłębiona analiza otrzymanych wyników uwzględniła, zachodzącą wraz z procesem starzenia się dynamikę zmian wartości, postrzeganych przez kobiety i przez mężczyzn jako decydujące dla udanego życia.



**Rysunek 33. Zmiany wraz z wiekiem wartości wskazanych, jako warunek udanego życia - kobiety [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

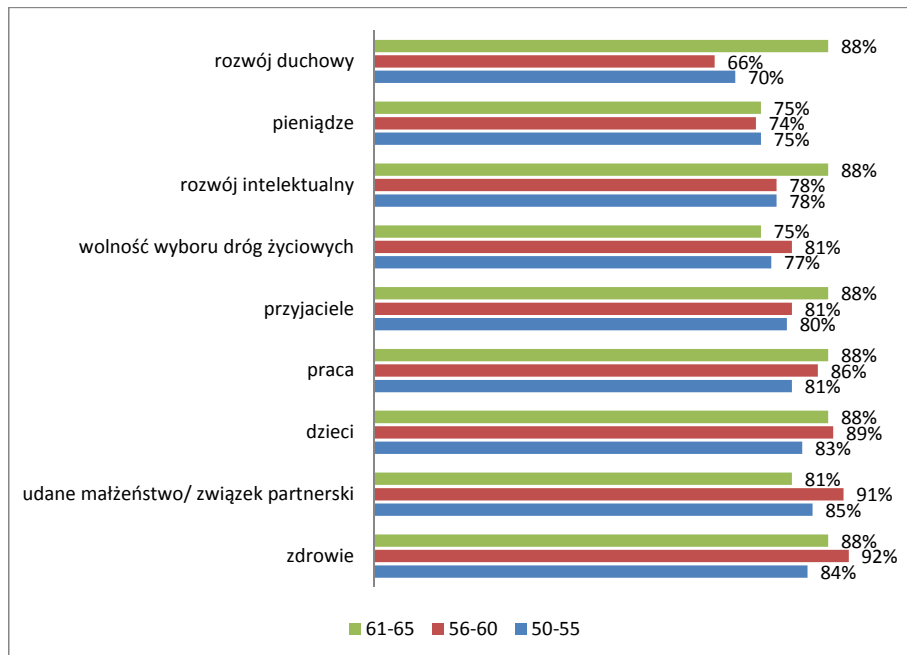
W przypadku kobiet wraz z wiekiem następuje zmiana w ocenie wartości postrzeganych jako zdecydowanie ważne i ważne dla udanego życia. Największa dynamika zmian dotyczy postrzegania roli dzieci, pracy zawodowej i zdrowia jako wartości decydujących o udanym życiu. Najbardziej wzrasta znaczenie dzieci – z 80% do 93%, tj. o 13 punktów procentowych. Na drugim miejscu pod względem wzrostu znaczenia znajduje się praca zawodowa – wzrost z 77% do 84%, na trzecim – zdrowie wzrost z 83% do 92%, na czwartym miejscu znajduje się wolność wyboru dróg życiowych – wzrost z 78% do 84%. Zmniejsza się jedynie znaczenie pieniędzy – spadek z 74% do 73% (rys. 33).

Kobiety w wieku 50-55 lat pracę zawodową jako warunek udanego życia umieszczały na szóstym miejscu w hierarchii wartości, natomiast w wieku 56-60 na miejscu czwartym.

Wzrost znaczenia pracy zawodowej wraz z wiekiem wzbudza zdziwienie, gdyż w potocznej opinii, kobiety wraz z wiekiem coraz więcej czasu poświęcają rodzinie, wnukom,

drugiej strony – jest to ważna informacja dla formułujących programy aktywizujące zawodowo.

**Rysunek 34. Zmiana wraz z wiekiem wartości wskazywanych, jako warunek udanego życia - mężczyźni [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

W przypadku mężczyzn, analiza dynamiki ocen poszczególnych wartości jako warunku udanego życia dostarcza ciekawych, lecz odmiennych od analizy ocen kobiet, wniosków. Wyniki badania wyraźnie pokazują, że wraz z wiekiem, tj. od 50 do 60 roku życia znaczenie niektórych wartości dla udanego życia ma tendencję rosnącą, a następnie po 60 roku życia – malejącą. Taka dynamika ocen dotyczy następujących wartości: zdrowie – 84%, 92%, 88%; udane małżeństwo – 85%, 91%, 81%; dzieci – 83%, 89%, 88%; wolność wyboru dróg życiowych – 77%, 81%, 75%, kolejno w przedziałach wiekowych 50-55, 56-60 i 61-65 lat.

Wraz z wiekiem rośnie znaczenie pracy – 81%, 86%, 88%; przyjaciół – 80%, 81%, 88%; rozwoju intelektualnego – 78%, 78%, 88% oraz rozwoju duchowego – 70%, 66%, 88%,

znaczenie pieniędzy dla udanego życia utrzymuje się na niemal niezmiennym poziomie: 75%, 74%, 75% (odpowiednio w przedziałach wiekowych: 50-55, 56-60, 61-65 lat).

W przypadku mężczyzn, praca zawodowa jako warunek udanego życia zajmowała czwarte miejsce dla osób w wieku 50-55lat i 56-60 lat, natomiast przez mężczyzn w wieku 61-65lat została wskazana na pierwszym miejscu, jako równie ważna jak zdrowie, dzieci, przyjaciele i rozwój duchowy (rys. 34).

### 11.1.3. Przyczyny podejmowania pracy

Dla analizy czynników decydujących o postawach i zachowaniach na rynku pracy, obok pytań o ocenę znaczenia pracy jako takiej, oraz o jej miejsce wśród innych wartości decydujących o udanym życiu, ważne jest także stawianie pytań o przyczyny podejmowania pracy. Polskie społeczeństwo przyzwyczajone było do traktowania państwa, systemu, instytucji jako obiektów zewnętrznych i koercyjnych. W Polsce w latach komunizmu nie było problemu pracoholizmu, pracowało się tylko tyle, ile było wymagane.

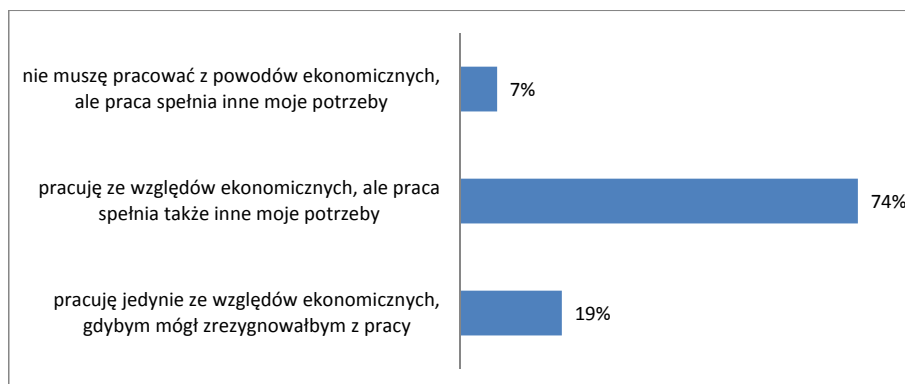
Przywoływane badanie przeprowadzone przez CBOS w 2006 r. stawiało także pytanie o to, czy praca dla osób w wieku 50+ stanowi wartość autoteliczną, czy też traktowana jest instrumentalnie – jako konieczny warunek egzystencji lub jako sposób bogacenia się<sup>287</sup>. Wyniki analizy czynnikowej potwierdziły istnienie dwóch odmiennych podejść do pracy. Pierwsze z nich charakteryzuje się traktowaniem pracy jako wartości samej w sobie. Składają się na nie przekonania, zgodnie z którymi: warto być pracowitym, dobre wykonywanie obowiązków wcześniej czy później przyniesie nagrodę lub sukces, pracowitość jest koniecznym warunkiem sukcesów w życiu, a praca stanowi sens egzystencji oraz warto wykonywać swoją pracę z sercem, nawet jeśli nie jest specjalnie znacząca, gdyż praca to moralny obowiązek człowieka wobec siebie i innych. Drugie podejście do pracy związane jest z instrumentalnym jej traktowaniem. Oznacza przekonanie, że praca nie musi sprawiać satysfakcji – najważniejsze aby przynosiła odpowiednie korzyści materialne, a jeśli ich nie przynosi, to nie warto się w nią angażować, że praca to przede wszystkim sposób na zdobycie pieniędzy oraz, że uczciwą pracą człowiek nie jest w stanie niczego dorobić się w życiu<sup>288</sup>.

---

<sup>287</sup> *Znaczenie pracy w życiu Polaków*, CBOS, BS/ 187/2006, Warszawa

<sup>288</sup> *Ibidem*

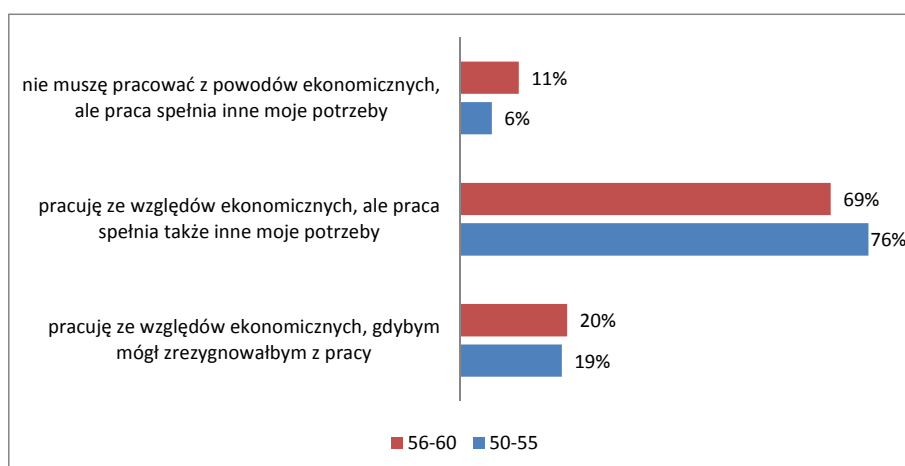
**Rysunek 35. Przyczyny, dla których osoby w wieku 50+ podejmują pracę [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wyniki badania ALK i SMG/KRC pokazują, że zdecydowana większość respondentów (74%) pracuje ze względów ekonomicznych, ale praca spełnia także ich inne potrzeby. Zdecydowanie mniej – tylko 19% pracowników podejmuje pracę wyłącznie ze względów ekonomicznych. Jedynie 7% badanych deklaruje natomiast, że nie musi pracować ze względów ekonomicznych – pracują, gdyż praca spełnia ich inne potrzeby (rys. 35).

**Rysunek 36. Przyczyny, dla których kobiety podejmują pracę a wiek [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

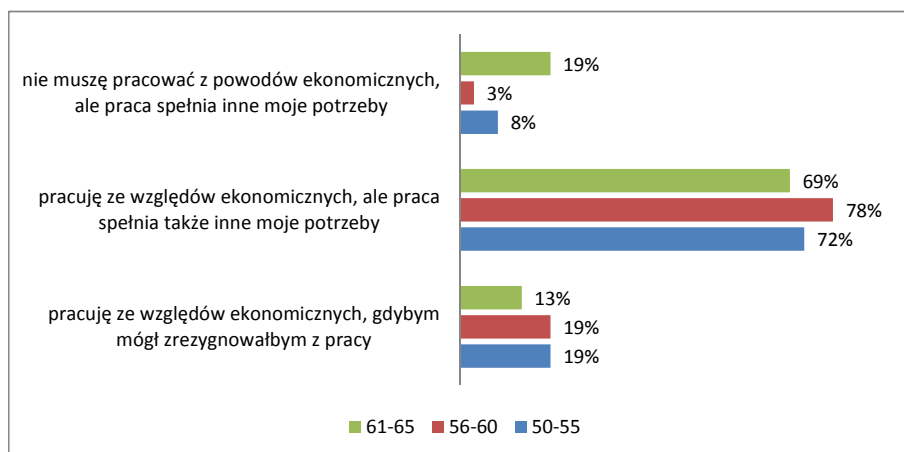
Zdecydowana większość kobiet deklaruje, że pracują ze względów ekonomicznych, ale praca spełnia także ich inne potrzeby. Wyniki badania pokazują jednak, że kobiety wraz z wiekiem zmieniają zdanie. W wieku 50-55 lat twierdzi tak, 76% kobiet, natomiast w wieku 56-60 lat – 69%.

Wraz z wiekiem zmienia się także udział kobiet deklarujących, że nie muszą pracować z powodów ekonomicznych, ale praca spełnia inne ich potrzeby. W przedziale 50-55- takiego zdania było 6% kobiet, natomiast w przedziale 56-60 lat – 11% (rys. 36).

Wiek nie wpływa na deklaracje: „pracuję jedynie ze względów ekonomicznych, gdybym mógł/mogła, zrezygnowałbym/ zrezygnowałabym z pracy”.

Podsumowując można powiedzieć, że zdecydowana większość kobiet pracuje nie tylko ze względów ekonomicznych, i postawy takie nasilają się wraz z wiekiem.

**Rysunek 37. Przyczyny, dla których mężczyźni podejmują pracę a wiek [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

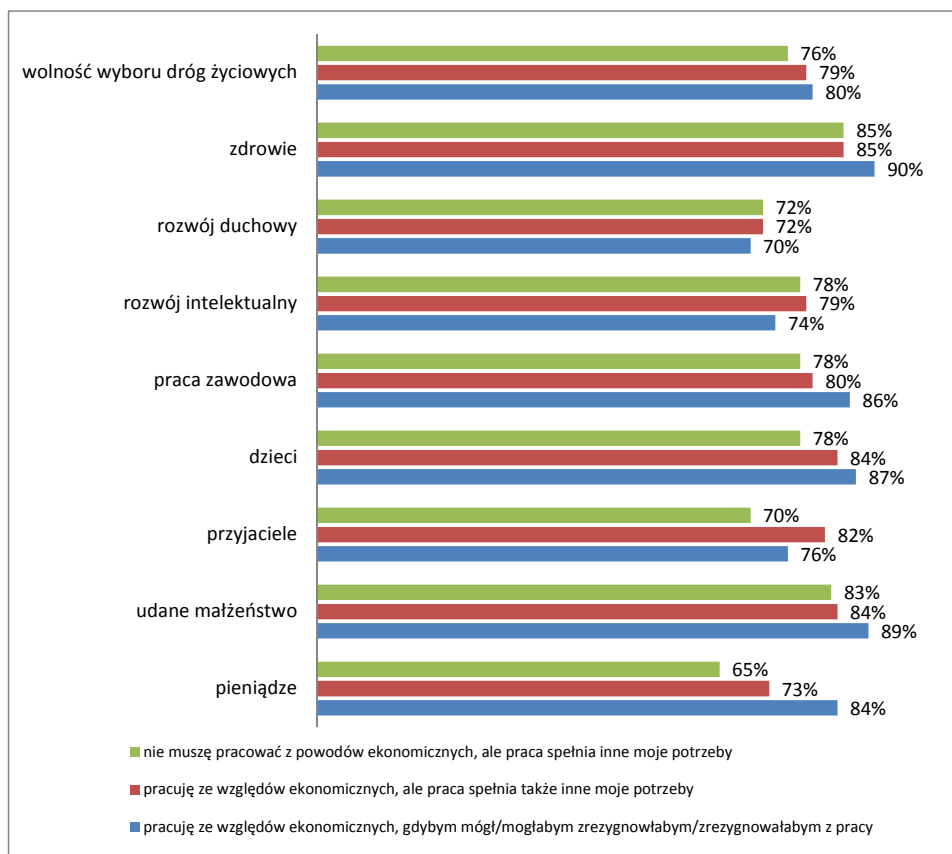
W analizie odpowiedzi udzielonych przez mężczyzn można znaleźć podobne tendencje jak wśród kobiet. Także zdecydowana większość mężczyzn (72% w wieku 50-55 lat) twierdzi: „pracuję ze względów ekonomicznych, ale praca spełnia także inne moje potrzeby”, jednak wraz z wiekiem odsetek ten początkowo spada, a następnie rośnie – 72%, 78%, 69% dla przedziałów 50-55, 56-60, 61-65 lat.

Wraz z wiekiem najbardziej zmienia się stanowisko mężczyzn w odniesieniu do deklaracji, że „nie muszą pracować z powodów ekonomicznych, ale praca spełnia także inne

potrzeby”. Odsetek tych odpowiedzi wynosi 8% dla mężczyzn w wieku 50-55 lat, następnie spada do 3% w wieku 56-60 lat, i gwałtownie wzrasta w wieku 61-65 lat do 19% (rys. 37).

Deklarowane przyczyny podejmowania pracy różnią się nie tylko ze względu na wiek czy płeć, lecz także ze względu na wartości, postrzegane jako warunek udanego życia (rys. 38).

**Rysunek 38. Przyczyny podejmowania pracy a wartości deklarowane jako niezbędny warunek udanego życia [%]**

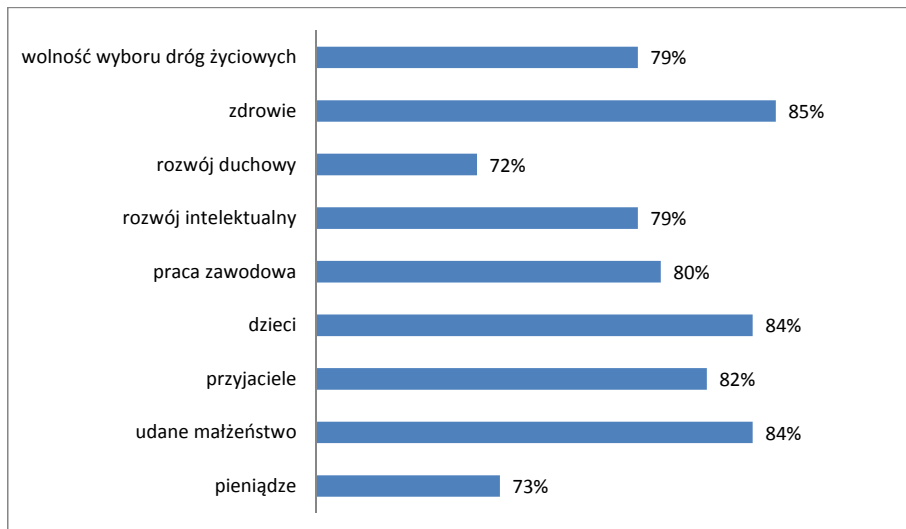


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Zdecydowana większość badanych nie podejmuje pracy jedynie ze względów materialnych, co może prowadzić do sformułowania przypuszczenia, że sama praca stanowi dla nich większą wartość niż otrzymywane za nią wynagrodzenie. Do interesujących wniosków prowadzi zatem przyjrzenie się tej grupie z punktu widzenia deklarowanych

wartości, uważanych za najważniejszy warunek udanego życia. Zestawienie takie prezentuje poniższy rysunek.

**Rysunek 39. "Pracuję ze względów ekonomicznych, ale praca spełnia także inne moje potrzeby" a wartości decydujące o udanym życiu [w%]**



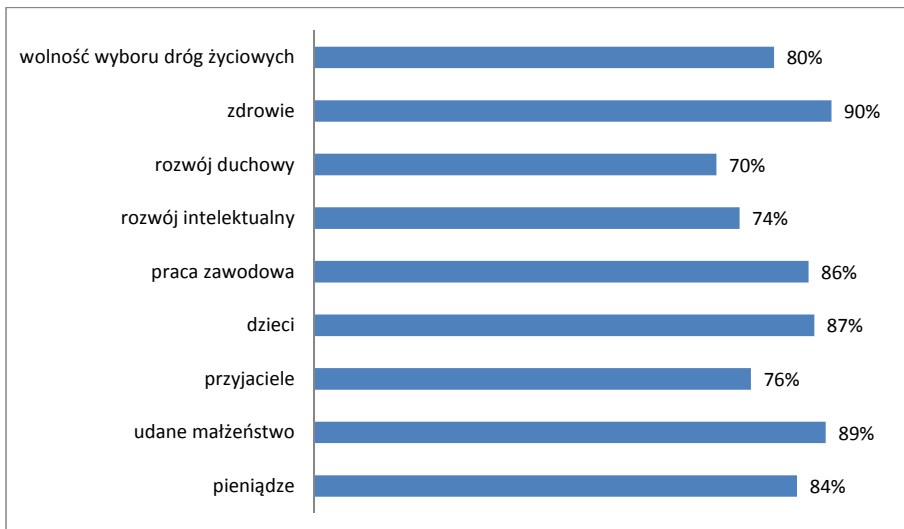
Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Jak wynika z danych, ta najliczniejsza grupa osób za najważniejszy czynnik decydujący o udanym życiu wskazała zdrowie – 84,86%, dwa następne miejsca zajmują ex aequo dzieci i udane małżeństwo, po 83,96%. Na trzecim miejscu wśród wartości decydujących o udanym życiu są - „przyjaciele”- z wynikiem 81,98%. Praca zawodowa znalazła się dopiero na czwartym miejscu (79,46%), jednak niewiele niższy wynik otrzymał czynnik „wolność wyboru dróg życiowych” – 79,28%. Pieniądze wskazało 72,97% badanych, należy jednak zauważyć, że podobną ilość wskazań – 79,28% uzyskał czynnik „rozwój duchowy”.

Trudno o jednoznaczną interpretację przedstawionych wyników badania. Wydaje się jednak, że w przypadku tej, najliczniejszej, grupy czynnikami mającymi decydujący wpływ na decyzje dotyczące przejścia na emeryturę bądź pozostanie na rynku pracy będą miały: zdrowie, dzieci, rodzina oraz możliwość realizowania innych, być może wcześniej zaniedbanych aktywności życiowych.

Drugą, mniej liczną grupę, stanowiły osoby deklarujące, że pracują wyłącznie dla honorarium. Co piąty badany pracownik twierdził, że pracuje „bo musi”(rys. 40).

**Rysunek 40. "Pracuję jedynie ze względów ekonomicznych, gdybym mógł /mogłabym zrezygnowałbym/zrezygnowałabym z pracy" a wartości decydujące o udanym życiu [w%]**

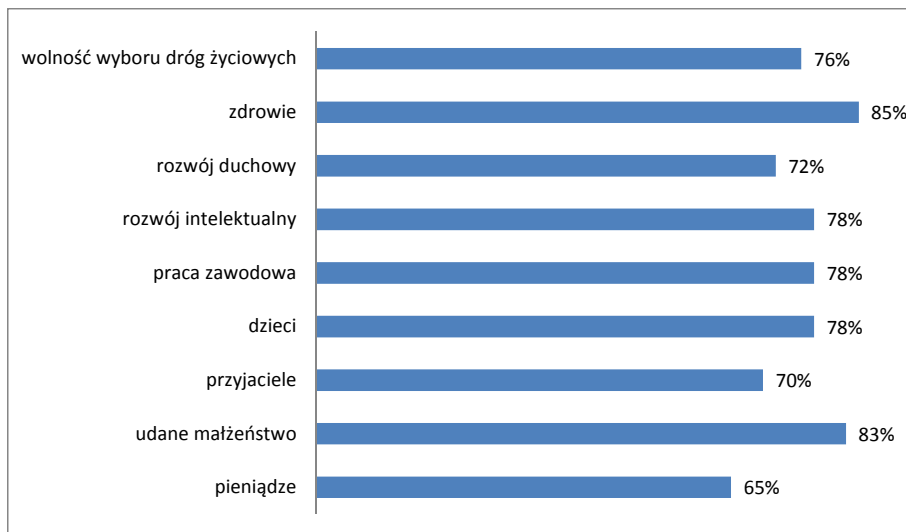


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Najmniej liczną grupę stanowili badani, którzy nie muszą pracować, a praca spełnia ich inne, niż materialne potrzeby. W tej grupie najważniejszą wartością jest zdrowie (85,19%), udane małżeństwo (83,33%) oraz wolność wyboru dróg życiowych (75,93%) (rys. 41).



**Rysunek 41. "Nie muszę pracować ze względów ekonomicznych, ale praca spełnia także inne moje potrzeby" a wartości decydujące o udanym życiu [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Podsumowując, badania pokazały, że bez względu na deklaracje dotyczące przyczyn podejmowania pracy, najważniejsze wartości we wszystkich grupach pozostają takie same. Są nimi: zdrowie, udane małżeństwo, dzieci. Budując programy mające na celu aktywizację zawodową należy mieć na uwadze, że bez względu na to, czy praca dla pracowników jest wartością autoteliczną, czy też ujmowana jest instrumentalnie, należy obawiać się ich rezygnacji z kontynuowania pracy wraz z osiągnięciem uprawnień emerytalnych, o ile kontynuowanie pracy uniemożliwi im pogodzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi.

## 11.2. Wartości związane z pracą

### 11.2.1. Potrzeby zaspokajane w procesie pracy

W przeprowadzonym badaniu odniesiono się do następujących potrzeb zaspokajanych w procesie pracy:

- praca daje mi poczucie bezpieczeństwa,
- praca umożliwia kontakty z innymi ludźmi,
- praca daje poczucie przydatności dla innych,
- praca zapewnia utrzymanie mnie i mojej rodzinie,

- praca daje mi zajęcie,
- praca zapewnia poczucie prestiżu i społecznego szacunku,
- praca stawia przede mną interesujące zadania,
- praca daje poczucie przynależności do grupy,
- praca pozwala mi się rozwijać.

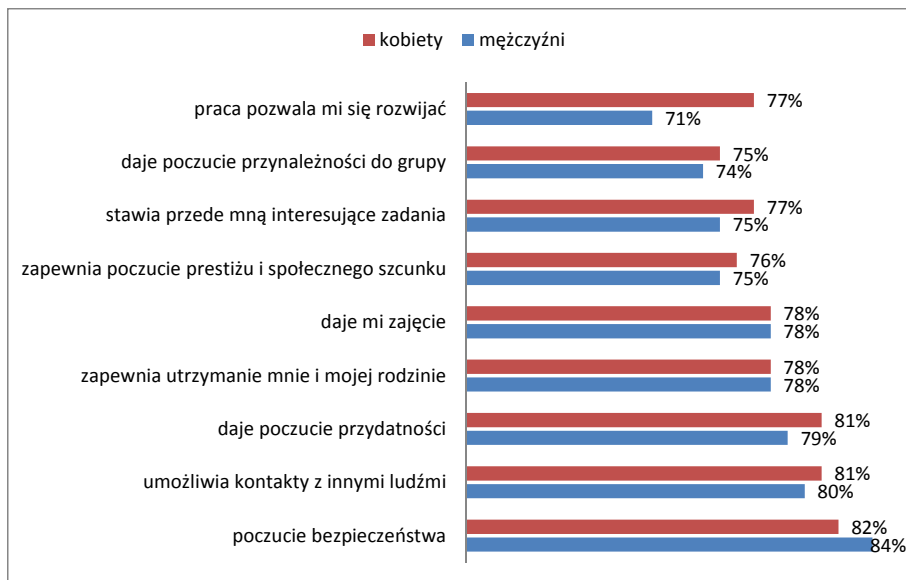
Analiza wyników udzielonych odpowiedzi pokazuje, że wśród potrzeb zaspokajanych przez obecną pracę zawodową duże znaczenie dla pracowników mają przede wszystkim: poczucie bezpieczeństwa (83%), możliwość kontaktów z innymi ludźmi (81%), poczucie przydatności dla innych (80%), zapewnienie utrzymania (78%) oraz możliwość zajmowania się czymś istotnym (78%). Pozostałe potrzeby zaspokajane dzięki pracy zawodowej to: zapewnienie poczucia prestiżu społecznego i szacunku (76%) oraz interesujące zadania (76%), a także poczucie przynależności do grupy (75%) i możliwość rozwoju (74%). Zestawienie potrzeb zaspokajanych w procesie pracy przedstawia poniższy rysunek.

**Rysunek 42. Potrzeby zaspokajane w procesie pracy przez osoby w wieku 50+ [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

**Rysunek 43. Potrzeby zaspokajane w procesie pracy przez osoby w wieku 50+ w podziale na płeć [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Z porównania oczekiwań kobiet i mężczyzn wobec pracy wynika, że potrzeby kobiet związane z pracą zawodową są bardziej, niż potrzeby mężczyzn, związane z relacjami społecznymi. Kobiety częściej oczekują od pracy aby zaspokajała ich potrzebę kontaktu z innymi ludźmi, dawała poczucie przynależności do grupy oraz dawała poczucie przydatności. Dla kobiet ważniejsze niż dla mężczyzn są również intelektualne wyzwania związane z pracą. Czynniki „praca pozwala mi się rozwijać” został wskazany przez 71% mężczyzn i 77% kobiet, jako zasadniczy dla udanego życia.

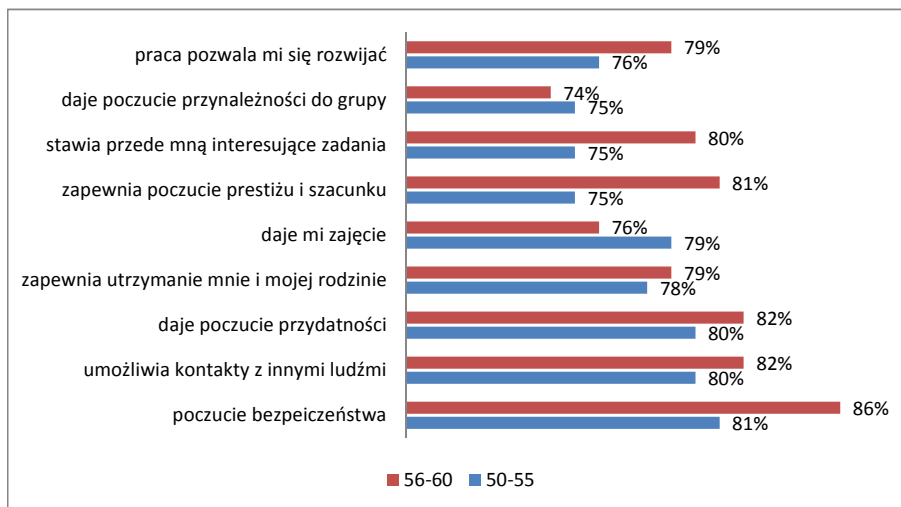
Mężczyźni natomiast, częściej niż kobiety, oczekują od pracy aby dawała im poczucie bezpieczeństwa (84% vs. 82%) (rys. 43).

Dla formułowania programów aktywizacji zawodowej istotne jest przyjrzenie się dynamice oczekiwań związanych z pracą, następujących wraz z wiekiem. Pogłębiona analiza uwzględniająca dynamikę zmian w postrzeganiu znaczenia pracy następującą wraz ze starzeniem się, ujawniła istotne zmiany między kobietami i mężczyznami.

W przypadku kobiet, wraz z wiekiem, wzrasta znaczenie niemal wszystkich potrzeb. Wzrasta potrzeba pracy, która stawia interesujące zadania, zapewnia poczucie bezpieczeństwa, pozwala się rozwijać, zapewnia kontakty z innymi, daje poczucie

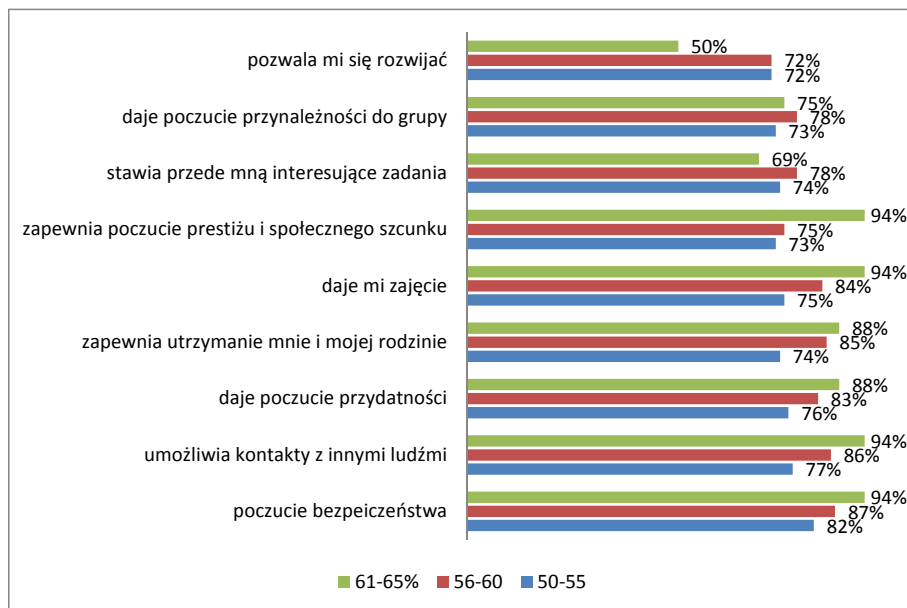
przydatności oraz zapewnia prestiż społeczny. Maleje jedynie znaczenie takich, jak „praca daje mi zajęcie” oraz „praca daje poczucie przynależności do grupy”. Zmiany potrzeb kobiet zaspokajanych poprzez pracę prezentuje poniższy rysunek.

**Rysunek 44. Potrzeby zaspokajane przez kobiety w pracy a wiek [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

**Rysunek 45. Potrzeby zaspokajane w pracy przez mężczyzn a wiek [ % ]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wraz z wiekiem mężczyźni w coraz większym stopniu oczekują od pracy aby zapewniała im poczucie bezpieczeństwa oraz środki finansowe na utrzymanie. Mężczyźni, bardziej niż kobiety, wraz z wiekiem cenią to, że praca daje im zajęcie umożliwia kontakty z innymi, daje im poczucie przydatności, jednak bardziej niż kobiety obawiają się utraty poczucia prestiżu.

Niestety, podobnie jak w przypadku kobiet, wraz z wiekiem coraz bardziej traci na znaczeniu chęć rozwoju i oczekiwanie ciekawych zajęć związanych z pracą zawodową (rys. 45).

Wyniki te znajdują potwierdzenie w badaniach jakościowych. Jeden z pracowników warszawskiej firmy ochroniarskiej zapytany o przyczyny, dla których – będąc na emeryturze nadal podejmuje pracę, powiedział:

*Największym motywatorem jest strach przed tym co będzie jutro, przed niepewnością. Boi się, że jak zachoruje on czy ktoś z jego rodziny, pieniądze mogą okazać się bardzo ważne. Kiedyś*

*nie było bezrobocia, wszyscy mieli taką samą opieką lekarską. Teraz wszystko zależy od tego, ile kto ma pieniędzy i jakie znajomości*<sup>289</sup>

Mężczyzna opowiedział też krótką historię choroby swojego dziecka. Ojciec innego dziecka, które było z jego dzieckiem leczone w szpitalu, mógł pozwolić sobie na przeprowadzenie zabiegu medycznego w Niemczech. Respondent nie podawał szczegółów, ale chciał podkreślić to, że te zabiegi ratowały życie. Podkreślał, że ludzie, którzy mają pieniądze nawet w walce z chorobą są w lepszej sytuacji. Tak, jego zdaniem nie powinno być. Każdy chory, biedny czy bogaty, powinien mieć takie same szanse na leczenie. Podkreślał również, jak bardzo ważne jest dla niego zapewnienie rodzinie wszystkiego, co najlepsze. *Nie miałem łatwego startu, mama i babcia niewiele zarabiała, ale zawsze starały się dać mi jak najwięcej, tyle ile mogły.* Mówił o tym, że w miarę starzenia się coraz większą radość sprawia mu dawnie innym: *Pani wie, człowiek to tak chciałby mieć coś, aby móc dać*<sup>290</sup>.

Badania jakościowe przeprowadzone w ramach zrealizowanych studiów przypadku, ukazały także postępujący wraz wiekiem wzrost znaczenia potrzeb społecznych. W wypowiedziach mężczyzn bardziej niż w wypowiedziach kobiet wyraźna była obawa o brak zajęcia na emeryturze, brak kontaktów z innymi czy pojawienie się poczucia nieprzydatności. Postawy takie można tłumaczyć większym zaangażowaniem kobiet w życie rodziny, a tym samym wypełnianie „czasu wolnego” na emeryturze. Badani zaspokajanie relacji społecznych w pracy zawodowej stawiali jednak na niższej pozycji niż zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa.

Duże znaczenie potrzeby bezpieczeństwa związanego z pracą zawodową było także widoczne w badaniu jakościowym przeprowadzonym z osobami bezrobotnymi oraz z osobami pracującymi w wieku 50+. Podczas rozmów z osobami bezrobotnymi wyraźna była zarówno nostalgia za czasami gospodarki centralnie planowanej, która niosła pewność zatrudnienia, jak i potrzeba poczucia pewności zatrudnienia.

- *Nie, myśmy nie mieli takiej presji.*
- *To było biednie, ale było normalnie.*
- *No, nie, nie, było stabilnie bardziej.*
- *Stabilność, bezpieczeństwo, godność.*
- *Może była ubogość, ale była stabilność.*

---

<sup>289</sup> E. Karpowicz, B. Radzka. M. Skrzek-Lubasińska, op.cit.

<sup>290</sup> Ibidem

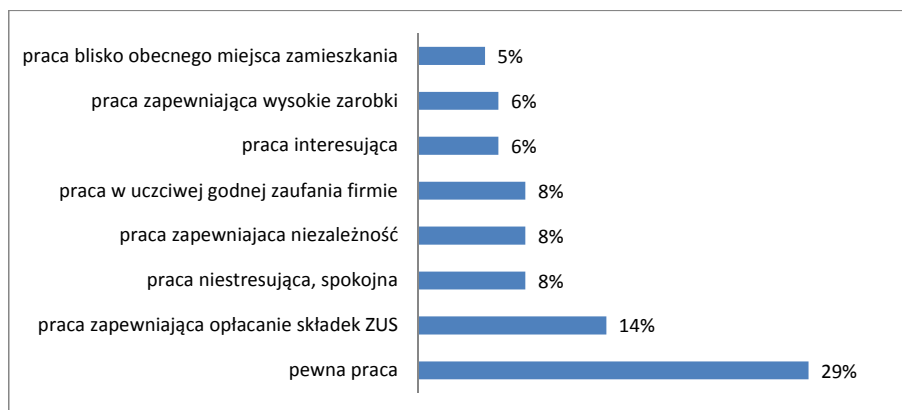
W rozmowie podkreślano dominujący obecnie brak poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji.

- *Tą minimalną stabilizację życiową, czyli żeby jakieś taka bariera, że jakieś minimum, żeby było można otrzymać. Żeby to nie było dużo, ale żebym wiedział, że co jak co, ale na ten chleb, mleko i parę plasterków wędliny wystarczyło*
- *Kiedyś cała Polska jechała do Warszawy i każdy gdzieś tam pracę dostawał. Mniej satysfakcjonującą, bardziej, w swoim zawodzie, albo nie, ale dostawał. W tej chwili nie ma takiej możliwości<sup>291</sup>*

### 11.2.2. Oczekiwania wobec pracy

Pytanie o oczekiwania respondentów wobec pracy zawodowej zostało poprzedzone poproszeniem o wskazanie, spośród różnych wymienionych cech wskazanie tej jednej, która jest dla nich najważniejsza. Uzyskane odpowiedzi przedstawia poniższy rysunek.

**Rysunek 46. Najważniejsza cecha pracy idealnej dla osób 50+ [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Pracownicy 50+ zapytani o jedną, najważniejszą pożądaną cechę swojej pracy najczęściej wskazywali na potrzeby związane z bezpieczeństwem. Dwie najczęściej wskazywane potrzeby pracowników 50+ stanowią łącznie 43% wskazań. Pewność zatrudnienia oraz możliwość bycia objętym ubezpieczeniem emerytalnym zostały

<sup>291</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, Warszawa, grudzień, 2011

wymienione odpowiednio przez 29% i 14% pracowników. Następne miejsce wśród potrzeb związanych z wykonywaną pracą zajmują niestresująca, spokojna praca, praca w uczciwej, godnej zaufania firmie oraz praca zapewniająca niezależność (8%). Problem zarobków znalazł się na czwartym miejscu, poza ścisłą czołówką i został wskazany przez 6% respondentów.

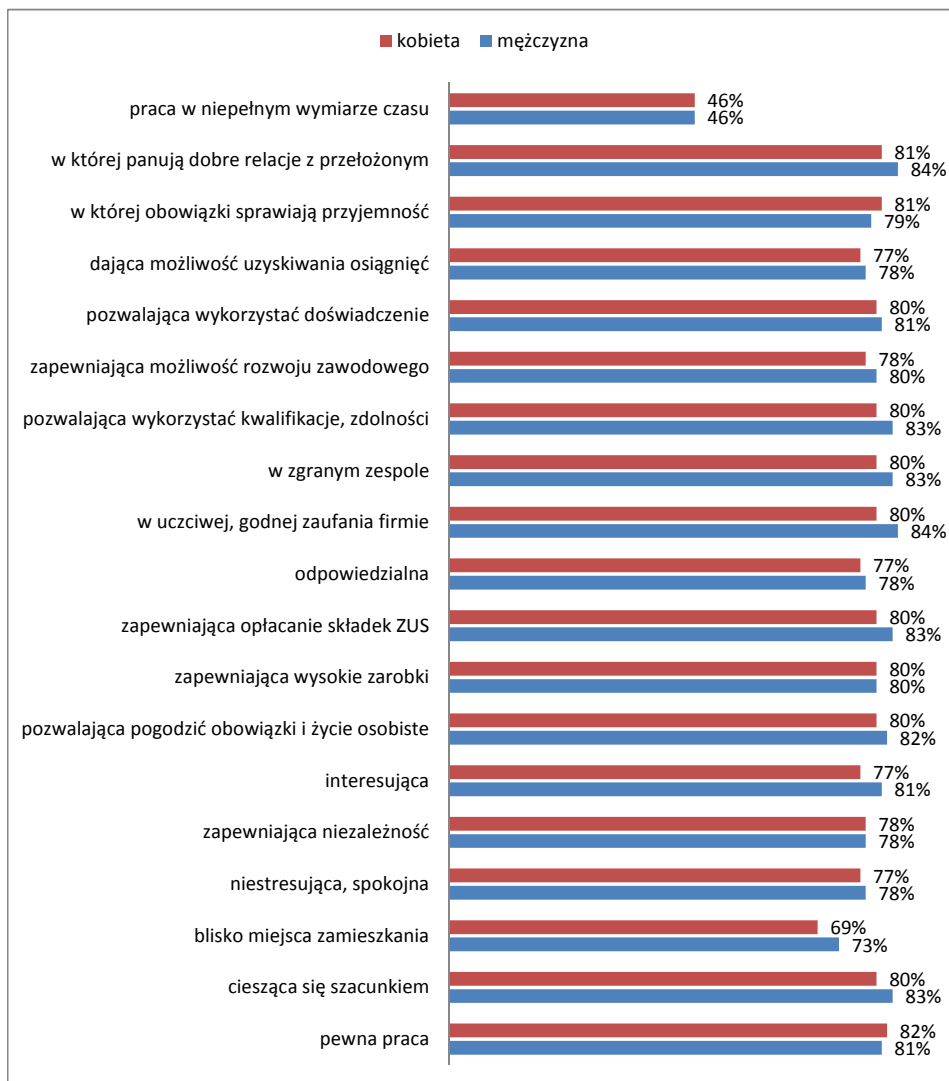
Oprócz wskazania jednej, najważniejszej dla nich cechy idealnej pracy, pracownicy zostali także poproszeni o ocenę wymienionych cech idealnej pracy w skali od 1 do 5, gdzie 1 – oznaczało zdecydowanie ważne a 5- zdecydowanie nieważne. Analiza wyników tej części badania dostarcza wielu, interesujących wniosków.

Wśród mężczyzn na pierwszym miejscu znalazła się praca w uczciwej, godnej zaufania firmie (84%) oraz praca, w której panują dobre relacje z przełożonym (84%). Na dalszych miejscach znalazły się kolejno: praca zapewniająca opłacanie składek ZUS (83%), „praca pozwalająca wykorzystać własne kwalifikacje” (83%), praca ciesząca się szacunkiem (83%), oraz praca pozwalająca pogodzić ze sobą obowiązki i życie osobiste (83%). Najmniej ważna dla mężczyzn jest praca w niepełnym wymiarze godzin (46%) (rys. 47).

Dla kobiet natomiast najważniejsza jest, aby praca zapewniała niezależność (82%) oraz aby była „pewna” (81%). Następne, ważne cechy pracy, to: zapewnienie wysokich zarobków (80%), opłacanie składek ZUS (80%). Ważne jest także, aby firma była uczciwa i godna zaufania (80%). Praca powinna także pozwolić pogodzić ze sobą obowiązki i życie osobiste (80%). Kobiety oczekują także dobrych relacji z przełożonym (80%). Ważne dla nich jest także, aby codzienne obowiązki sprawiały przyjemność (80%). Kobiety, podobnie jak mężczyźni, najmniej cenią możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin (46%) (rys.47).



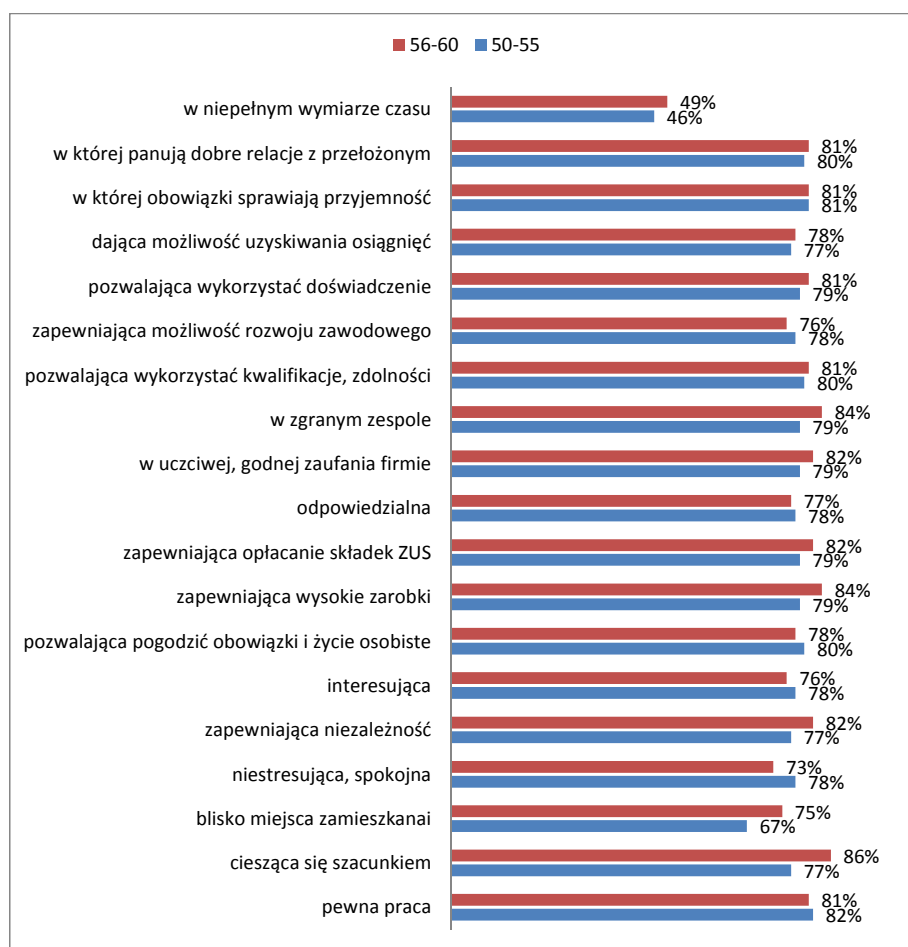
**Rysunek 47. Cechy pracy określone jako "ważne" i "zdecydowanie ważne" a płeć [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

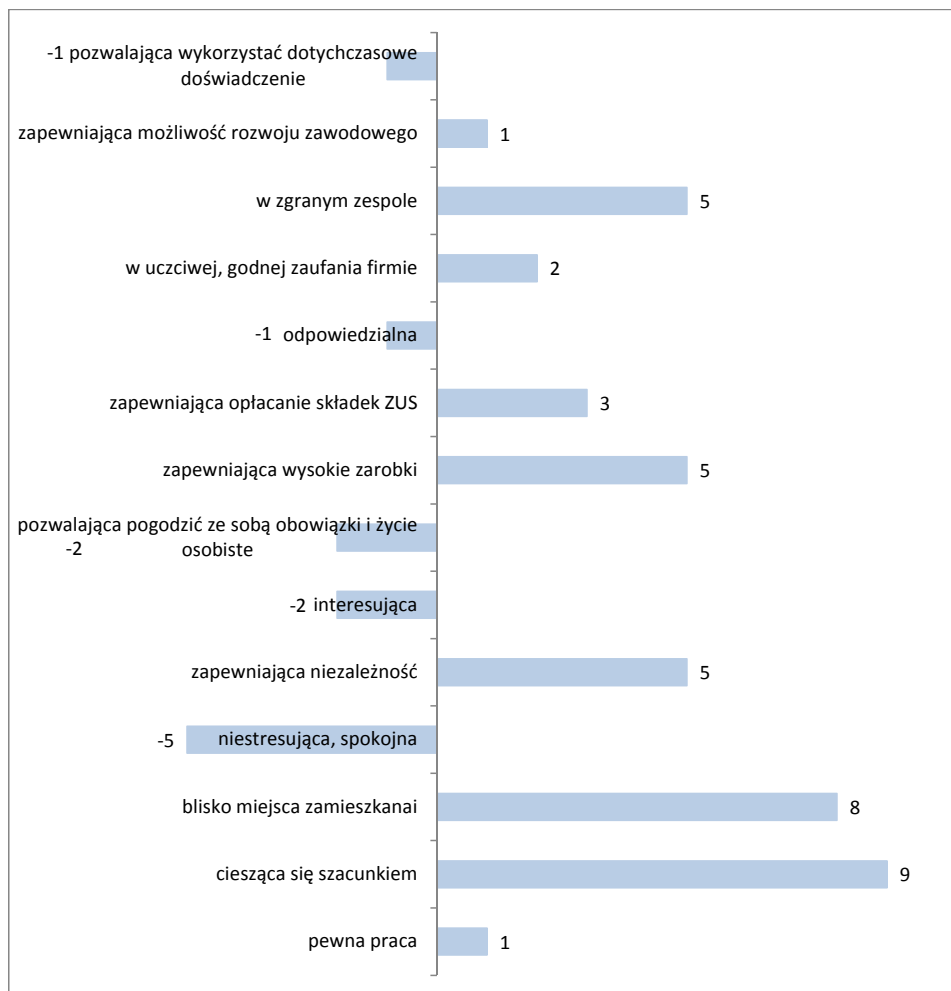
Cechy pracy określane jako ważne i bardzo ważne zmieniają się wraz z wiekiem. Dla kobiet coraz bardziej ważne staje się, aby praca: cieszyła się szacunkiem (wzrost z 77% do 86%), była blisko miejsca zamieszkania (wzrost z 67% do 75%), zapewniała wysokie zarobki (wzrost z 79% do 84%) i niezależność (wzrost z 77% do 82%). Znaczenia nabiera zgrany zespół (wzrost z 79% do 84%) oraz praca w niepełnym wymiarze godzin (wzrost z 46% do 49%). Spada znaczenie takich cech pracy, jak: praca odpowiedzialna (spadek z 78% do 77%), niestresująca (spadek z 78% do 73%) oraz praca pozwalająca pogodzić domowe obowiązki z życiem zawodowym (spadek 80% do 78%) (rys. 48).

**Rysunek 48. Cechy pracy określane przez kobiety jako "ważne" i "bardzo ważne" a wiek [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

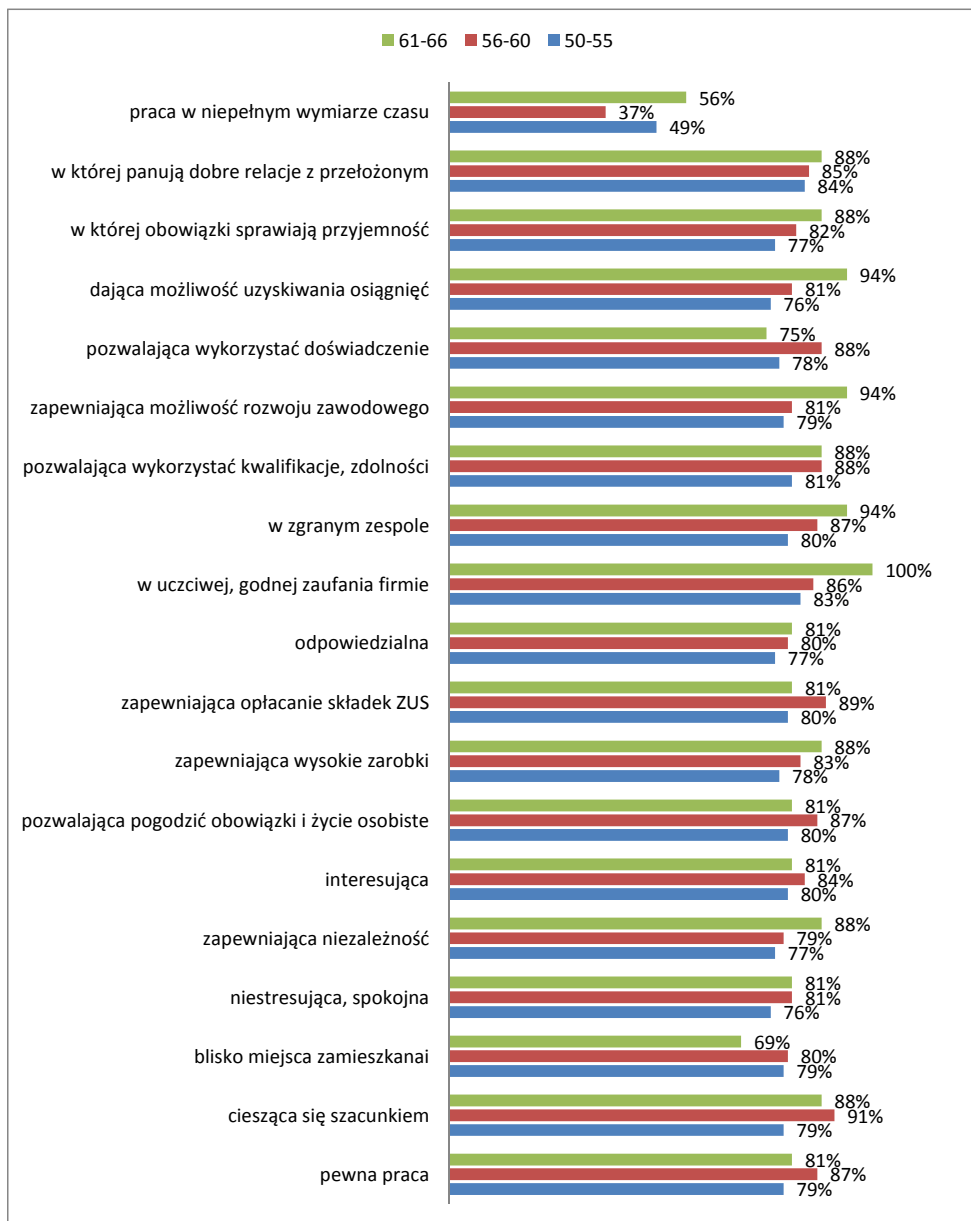
**Rysunek 49. Zmiana oczekiwań kobiet w wieku 50-55 i 56-60 lat wobec pracy [różnica w p. proc.]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wraz z wiekiem oczekiwania kobiet wobec pracy zmieniają się w niewielkim stopniu.. Wzrasta potrzeba pracy cieszącej się szacunkiem (o 9 p. proc), blisko miejsca zamieszkania (o 8 p. proc.), w zgranym zespole (o 5 p. proc.), zapewniającej niezależność (o 5 p. proc.) oraz wysokie zarobki (o 5 p. proc.). Maleje natomiast oczekiwanie, aby praca była spokojna (o 5 p. proc.), interesująca (o 2 p. proc.) (rys. 49).

Rysunek 50. Cechy pracy określane przez mężczyzn jako "ważne" i "bardzo ważne" a wiek [%]

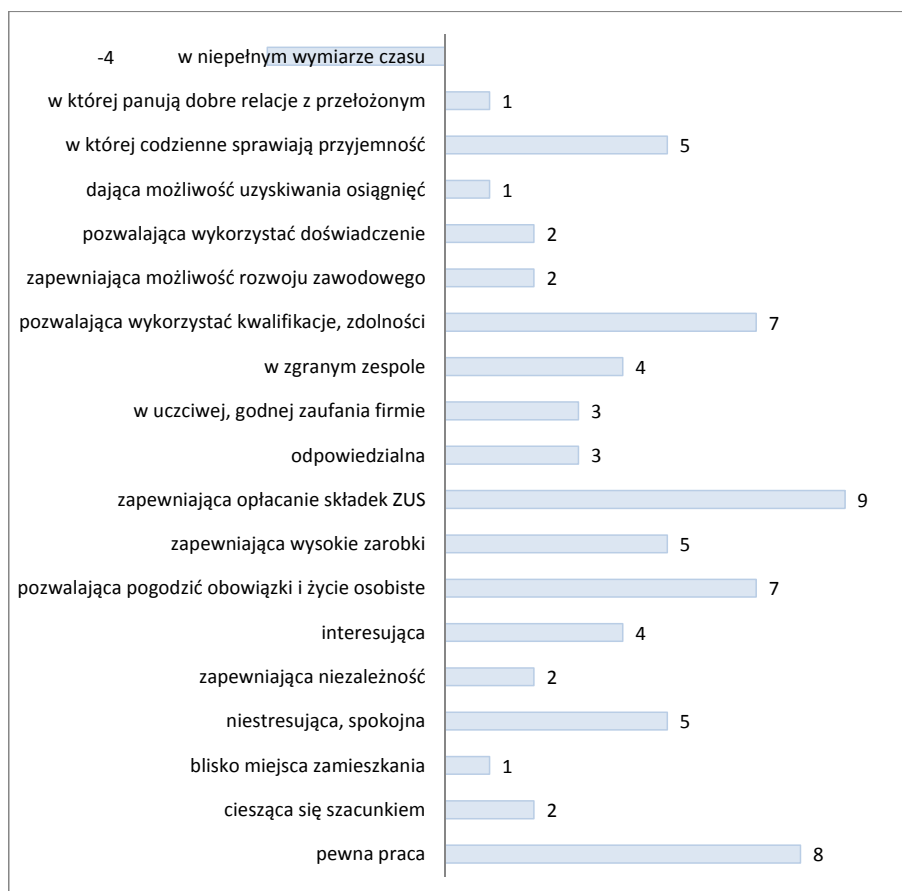


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Oczekiwania wobec pracy mężczyzn zmieniają się wraz z wiekiem. Jak pokazują wyniki badania, zmiany te są inne w wieku 50-60 lat i inne w wieku 60-65 lat.

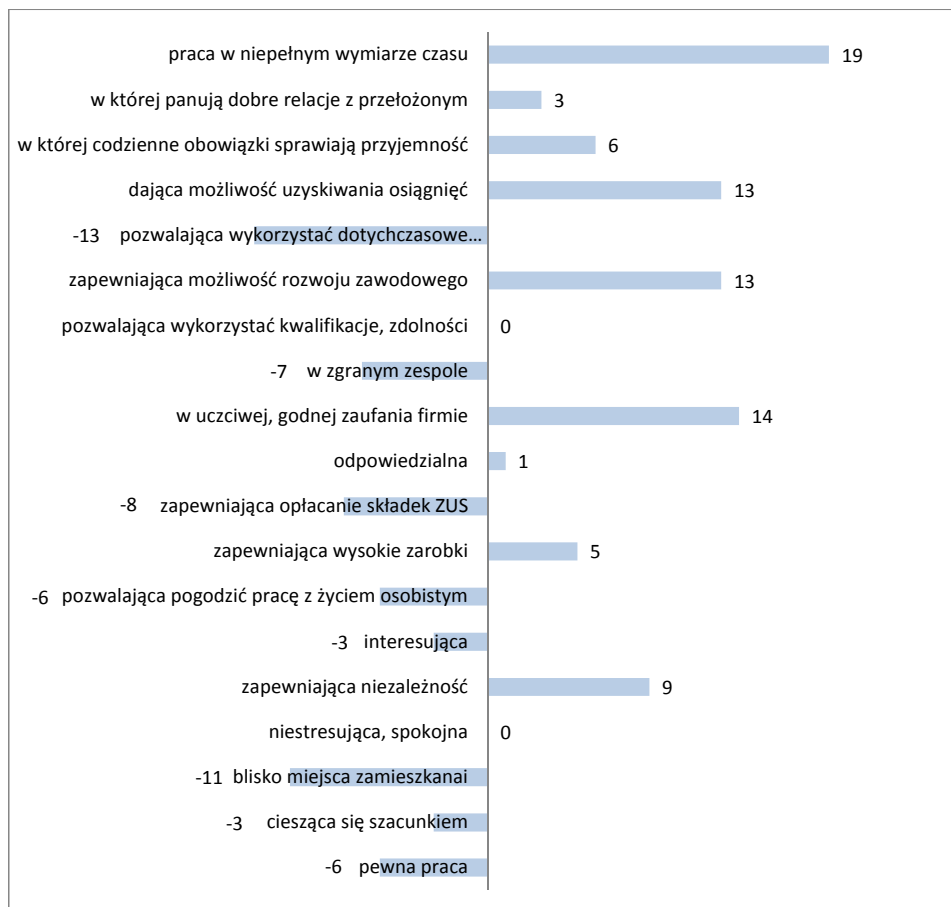
W wieku 50-60 lat ma miejsce wzrost oczekiwań wobec niemal wszystkich cech pracy, ocenianych jako ważne i bardzo ważne. Najbardziej rośnie ranga znaczenia pracy dającej możliwość uzyskiwania osiągnięć (o 10 p. proc.). Coraz bardziej liczy się, aby praca była pewna (o 8 p. proc.), zapewniała opłacanie składek ZUS (o 9 p. proc.), oraz dawała wysokie zarobki (o 9 p. proc.). W następnej kolejności wymieniane są takie cechy pracy, jak praca pozwalająca wykorzystać dotychczasowe doświadczenie (o 7 p. proc.), pozwalająca pogodzić obowiązki i życie rodzinne (o 7 p. proc.). Jedyna cecha pracy, której znaczenie maleje to: praca w niepełnym wymiarze godzin (o 4 p. proc.) (rys. 51).

**Rysunek 51. Zmiana oczekiwań mężczyzn w wieku 50-60 wobec pracy [różnica w p. proc.]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

**Rysunek 52. Zmiana oczekiwań mężczyzn w wieku 61-65 wobec pracy [różnica w p. proc.]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Oczekiwania mężczyzn po 60. roku życia wobec pracy zaczynają maleć. Maleje natomiast znaczenie takich cech pracy, jak: praca pozwalająca wykorzystać dotychczasowe doświadczenia (o 13 p. proc.), blisko miejsca zamieszkania (o 11 p. proc.), zapewniająca opłacanie składek ZUS (o 8 p. proc.), praca w zgranym zespole (o 7 p. proc.). Malej także znaczenie pewnej pracy (o 3 p. proc.). Wzrasta znaczenie pracy w niepełnym wymiarze godzin (o 19 p. proc.), oraz praca w uczciwej, godnej zaufania firmie (o 14 p. proc.). Ważna staje się także praca zapewniająca niezależność (rys. 52).

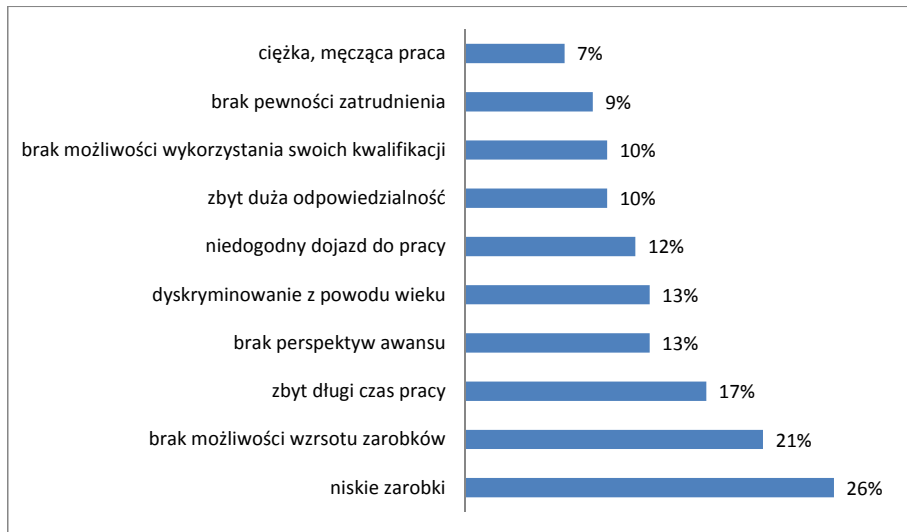
### 11.2.3. Oczekiwania wobec idealnej pracy w rzeczywistość

#### Przyczyny niezadowolenia z obecnej pracy

Najważniejsza wada obecnie wykonywanej pracy jest związana z kwestiami materialnymi. Na pierwszym miejscu znalazły się – niskie zarobki, które jako najważniejszą wadę wskazało 26% badanych oraz brak możliwości wzrostu zarobkowania – 21%.

Odpowiedzi na postawione pytanie o charakterze diagnostycznym (dotyczyło oceny obecnej pracy respondentów) wykazały, że w przypadku znaczącej większości respondentów (83%- 74%) wszystkie wskazane w pytaniu potrzeby są zaspokajane poprzez pracę zawodową. Wzmacnia to argumentację na rzecz istotności identyfikacji barier aktywizacji zawodowej, leżących w obrębie samej pracy zawodowej. Poniższy rysunek przedstawia wady obecnie wykonywanej pracy wskazywane przez respondentów.

Rysunek 53. Wady obecnej pracy dla osób w wieku 50+ [w %]

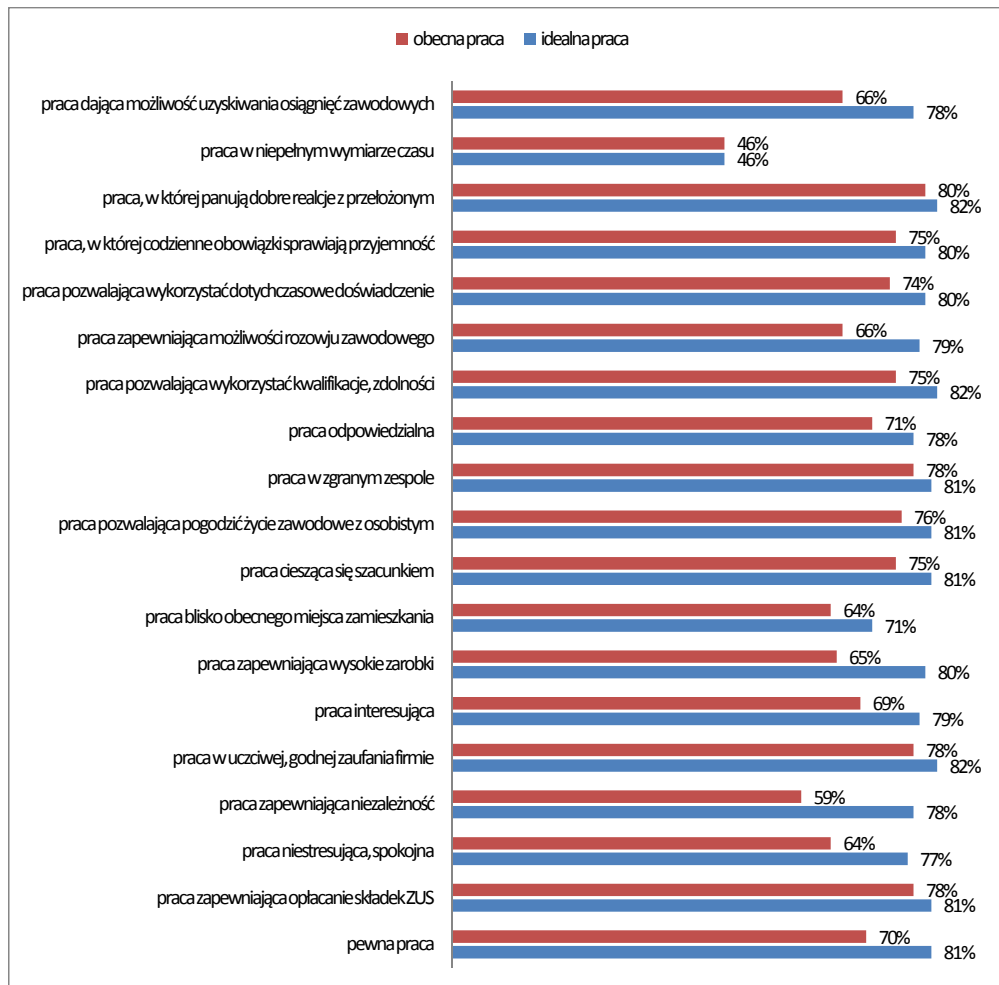


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Poziom zaspokojenia potrzeb w aspekcie cech wykonywanej pracy najlepiej pokazuje zestawienie oczekiwań wobec idealnej pracy z oceną różnych obszarów obecnej pracy. Poziom rozbieżności pomiędzy „oczekiwaniem” a „rzeczywistością” pokazuje poziom zaspokojenia danej potrzeby w obecnej pracy. Istotne jest też miejsce, jakie zajmuje dana

potrzeba w hierarchii potrzeb pracowników. Najmniej korzystnym zestawieniem dla pracowników 50+ jest takie, w którym istotna, z ich punktu widzenia, potrzeba będzie niezaspokajana przez obecnie wykonywaną pracę (rys. 54).

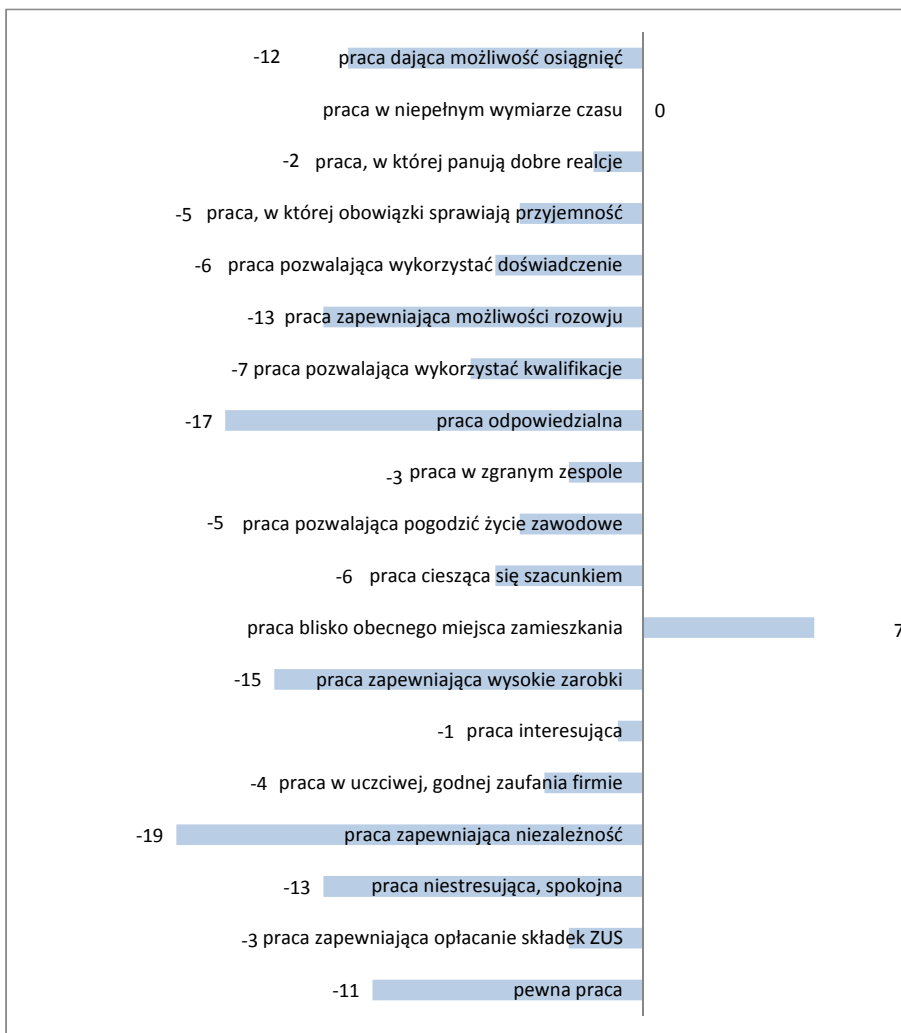
**Rysunek 54. Oczekiwania wobec idealnej pracy vs obecnie wykonywana praca [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011



**Rysunek 55. Poziom deprivacji potrzeb związanych z pracą [różnica w p. proc.]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

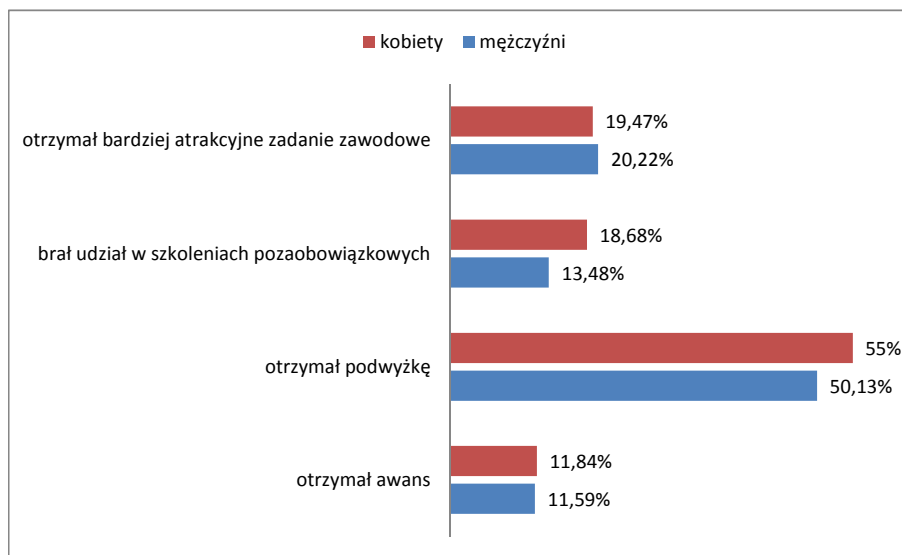
Wyniki badania pokazują, że żadna ze wskazanych potrzeb nie są zaspokojona przez pracowników. Ich oczekiwania są wyższe w stosunku do „rzeczywistości”. Największy poziom deprivacji potrzeb dotyczy przede wszystkim obszarów związanych z:

- 1) „pracą zapewniającą niezależność”, dla 78% respondentów cecha ta ma dużą wartość, a tylko 59% odnajduje ją w obecnej pracy (różnica 19 p. proc.);
- 2) „pracą niestresującą, spokojną” (różnica 13 p. proc.);
- 3) „pewną pracą” (różnica 11p.proc.);
- 4) „pracą zapewniającą wysokie zarobki”(różnica 15p.proc.);
- 5) „pracą interesującą” (różnica 10 p. proc.) (rys. 55).

#### 11.2.4. Ocena doświadczeń związanych z obecną pracą

Analiza wyników badań dotyczących doświadczeń związanych z pracą oraz oczekiwań pracowników pozwala wskazać zarówno czynniki wypychające pracowników z rynku pracy jak też czynniki zatrzymujące.

**Rysunek 56. Pracownicy, którzy w ostatnich 3 latach otrzymali awans, podwyżkę, atrakcyjne zadania lub brali udział w szkoleniach [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wyniki badań związanych z doświadczeniami są mało optymistyczne. 47% badanych nie otrzymało w ciągu ostatnich trzech lat podwyżki, 80% nie otrzymało atrakcyjnych zadań do wykonania, aż 84% nie brało udziału w szkoleniach oraz 88% respondentów nie otrzymało awansu(rys. 56).

Odnosząc się natomiast do oczekiwań pracowników - jedynie w odniesieniu do wzrostu wynagrodzeń oczekiwania są rozłożone proporcjonalnie (50% oczekuje podwyżki vs. 49 nie spodziewa się podwyżki). W pozostałych obszarach postrzeganie tego, co może zdarzyć się w przyszłości jest zdecydowanie mniej optymistyczne. Znacząca większość – 75% nie spodziewa się otrzymania atrakcyjnych zadań w przyszłości, 70% nie spodziewa się uczestnictwa w szkoleniach, 75% nie ma przekonania co, do przyszłego awansu.

Podsumowując, pomimo tego, że jedynie 3% pracowników doświadczyło zdarzeń negatywnych, takich jak obniżka wynagrodzenia, degradacja, przydzielenie do mniej atrakcyjnych zadań, to zdecydowana większość nie doświadczyła też zdarzeń pozytywnych. Z badań wyłania się obraz pracy wykonywanej przez badanych pracowników jako rutynowej, monotonnej bez możliwości znaczącej zmiany w przyszłości. Na stagnację i rutynę w pracy oraz brak przekonania co do możliwości zmiany sytuacji w przyszłości, można wskazać jako barierę w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+.

Badania jakościowe pracowników ujawniły dodatkowy, negatywny czynnik związany z obecnie wykonywaną pracą, a mianowicie poczucie stresu, niepewności i obaw utraty obecnej pracy oraz przewidywania trudności w znalezieniu nowej. Respondenci obawiają się także niskich emerytur i związanych z tym trudności w utrzymaniu siebie i swoich rodzin<sup>292</sup>.

- *My cały czas jesteśmy w takim stresie, kiedyś był taki czas, że człowiek umiał, nie umiał, miał tą pracę zagwarantowaną*

W wypowiedziach niektórych osób widoczna jest postawa pogodzenia się z życiem w nieustannym stresie:

- *Dla mnie stres jest już nudny, ja wezmę się w garść i zacznę coś robić, jak stracę po raz kolejny pracę, ale to jest już nudne po prostu, ile można się bać, ile można żyć w niepewności, to jest nudne*

W myśleniu o przyszłości dominują obawy związane z wysokością przyszłych emerytur, koniecznością skromnego życia oraz obawy utraty pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego.

- *Masakrycznie źle myślimy, ponieważ ja całe życie pracuję i jestem ubezpieczona na najniższą stawkę, czeka mnie po prostu głodowa emerytura, więc na pewno finansowo nie zapowiada się dobrze, jeżeli chodzi o mnie, bo na szczęście mąż ma dobrą pracę*

---

<sup>292</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, Warszawa, grudzień, 2011

*i jest ubezpieczony na tyle na ile zarabia. Więc jego emerytura na pewno wystarczy nam obojgu, oby tylko mąż mnie przeżył*

- *Tą minimalną stabilizację życiową, czyli żeby jakieś taka bariera, że jakieś minimum, żeby było można otrzymać. Żeby to nie było dużo, ale żeby wiedział, że co jak co, ale na ten chleb, mleko i parę plasterków wędliny wystarczyło*<sup>293</sup>

### 11.3. Wnioski i rekomendacje

1. Wyniki badania ilościowego pokazują, że dla 50% badanych praca zawodowa ma bardzo duże znaczenie, dla 35% - raczej duże. Potencjalna bariera aktywności zawodowej – niewielkie znaczenie pracy dotyczy jedynie 16% badanych.

#### Rekomendacje:

Uzyskane wyniki poddają w wątpliwość formułowanie i rozpowszechnianie opinii, przedstawiających osoby 50+ jako takie, dla których praca zawodowa ma niewielkie znaczenie i jedyne, czego pragną, to zaraz po uzyskaniu uprawnień emerytalnych przejść na emeryturę.

Wysoka pozycja pracy zawodowej w hierarchii wartości osób starszych uzasadnia przykładanie dużej wagi do refleksji nad czynnikami, które: - po pierwsze, wpływają na decyzje o pozostaniu na rynku pracy bądź odejściu z niego, - po drugie, uniemożliwiają pozostanie na rynku pracy.

2. Praca jest bardzo ważną wartością dla badanych, jednak zapytani o wartości, które decydują o udanym życiu, pracę umieścili dopiero na czwartym miejscu. Przedstawione wyniki potwierdzają znaczenie pracy dla osób po pięćdziesiątym roku życia. Wskazują jednak na różnice, w postrzeganiu znaczenia pracy przez kobiety i mężczyzn, następujące wraz ze starzeniem się badanych. Dla kobiet, w każdym z badanych przedziałów wiekowych, ważniejsze od pracy są zdrowie, udane małżeństwo i dzieci. W przypadku mężczyzn takie wartości, jak zdrowie, udane małżeństwo i dzieci są ważniejsze od znaczenia pracy do 60. roku życia natomiast później spada znaczenie udanego małżeństwa, a rośnie znaczenie pracy, zrównując się ze znaczeniem zdrowia, dzieci i przyjaciół.

#### Rekomendacje:

---

<sup>293</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+” , Warszawa, grudzień, 2011.

Uzyskany rozkład preferencji wywołuje obawy o to, że w przypadku zaistnienia potrzeby podjęcia opieki nad wnukami czy osobami starszymi, osoby 50+ zdecydują o zaprzestaniu czy też niepodjęciu aktywności zawodowej. Oznacza także konieczność zróżnicowania działań aktywizujących, skierowanych do kobiet i mężczyzn.

3. Zdecydowana większość badanych podejmuje pracę ze względów materialnych, ale oczekuje, że praca spełni także inne ich potrzeby. Traktowanie pracy jako wyłącznie wartości instrumentalnej – dostarczyciela środków materialnych do życia – przy jednoczesnym zapewnianiu tych środków przez emeryturę dotyczy 19% badanych. Potencjalna bariera aktywizacji zawodowej: świadomość niezaspokajania przez pracę ważnych potrzeb, które powinny być dzięki niej zaspokajane dotyczy 10 – 19% badanych.

### **Rekomendacje:**

Traktowanie pracy jako źródła zaspokajania wielu potrzeb, przy jednoczesnej niemożności ich zaspokajania w obecnym miejscu pracy stanowi potencjalną barierę w aktywizacji zawodowej pracowników. Zasadnicze jest więc stworzenie miejsc pracy bardziej przyjaznych dla osób starszych. Jeżeli pracownicy deklarują, że wykonywana przez nich praca nie zapewnia poczucia niezależności, jest stresująca, niespokojna, nie zapewnia poczucia pewności, nie zapewnia wysokich zarobków, jest mało interesująca, zasadne wydaje się pytanie, jakie wobec tego czynniki miałyby zatrzymać ich w pracy?

4. Kluczową potrzebą zaspokajaną w procesie pracy jest dla badanych potrzeba bezpieczeństwa. Jest to widoczne zarówno w badaniu przyczyn, dla których respondenci podejmują pracę, jak i oczekiwań stawianych wobec pracy.

### **Rekomendacje:**

Tak duże znaczenie zapewnienia przez pracę poczucia bezpieczeństwa stanowi czynnik zagrażający kształtowaniu dalszych karier zawodowych. Jak wcześniej wspomniano w obecnych realiach na rynku pracy liczy się przede wszystkim mobilność i elastyczność. Przywołane wyniki badania mogą również wskazywać na niepełne rozumienie przez badanych nowej, instytucjonalnej struktury współczesnych rynków pracy.

5. Pomimo tego, że jedynie 3% pracowników doświadczyło zdarzeń negatywnych, takich jak obniżka wynagrodzenia, degradacja czy przydzielenie do mniej atrakcyjnych zadań, to zdecydowana większość nie doświadczyła też zdarzeń pozytywnych.

Z badań wyłania się obraz pracy rutynowej, monotonnej bez możliwości znaczącej zmiany w przyszłości.

### **Rekomendacje:**

**Stagnacja i rutyna w pracy oraz brak przekonania co do możliwości zmiany sytuacji w przyszłości, można wskazać jako barierę w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+.**

**Potencjalna bariera: stres, niepewność, brak stabilizacji zawodowej ogranicza kreatywność oraz myślenie w kategoriach zmiany.**

## **12. Psychologiczne aspekty postaw i zachowań związanych z aktywnością zawodową**

### **Wprowadzenie**

Na postawy i zachowania jednostek na rynku pracy wpływają nie tylko takie czynniki, jak znaczenie przypisywane pracy czy stawiane wobec niej oczekiwania, ale również wyobrażenia jednostek o nich samych. To, czy pracownicy po 50. roku życia myślą o sobie jako o „starych”, którzy powinni ustąpić miejsca „młodemu”, czy też nadal mają wiele chęci do pracy, ma istotny wpływ na ich decyzje, dotyczące przebiegu karier zawodowych.

Celem tej części opracowania jest identyfikacja strategii przyjmowanych przez pracowników w wieku 50+ w związku ze starzeniem się, przedstawienie ich zamiarów dotyczących kontynuowania pracy po nabyciu praw emerytalnych oraz czynników decydujących o chęci pracowników do kontynuowaniu pracy.

### **12.1. Autoidentyfikacje związane z wiekiem**

Wyróżnienie określonych etapów życia człowieka jest ściśle uwarunkowane rytmem biologicznym. Jednak granice między młodością, dojrzałością i starością są w dużej mierze uwarunkowane kulturowo. W wyobrażeniu współczesnych Polaków młodość kończy się po przekroczeniu 35 roku życia. Od tego momentu zaczyna się okres dojrzałości, który trwa do 62 roku życia. Po tym okresie zaczyna się starość. Postrzeganie granic etapów życia pozostaje w silnym związku z rzeczywistym wiekiem badanych. Im więcej lat mają badani, tym częściej określają jako osoby starsze czy w średnim wieku<sup>294</sup>.

Autoidentyfikacje związane z wiekiem zależą nie tylko od przeżytych lat, ale także od płci, stanu majątkowego, pozycji zawodowej, wykształcenia. „Kobiety częściej niż mężczyźni uważają się za osoby starsze (24% wobec 18%), nieco rzadziej określają się jako osoby młode (41% wobec 44%). Również respondenci będący w trudniejszej sytuacji życiowej częściej uznają się za osoby starsze, a znajdujący się w lepszym położeniu społecznym – na ogół częściej za osoby młode”<sup>295</sup>.

---

<sup>294</sup> *Między młodością a starością*, CBOS, Warszawa, 2007, s.4..

<sup>295</sup> *Ibidem*, s. 5.

Określanie siebie przez jednostkę jako osobę „starą” lub „młodą” znacząco wpływa na jej decyzje zwłaszcza te, które dotyczą kształtowania przebiegu późnych karier zawodowych.

Przeprowadzone w ramach badania ALK i SMG/KRC wywiady z pracownikami dostarczyły wiele ciekawych obserwacji. Wyjątkowo symptomatyczna była rozmowa z jedną z pracownic firmy budowlanej, która rozpoczęła pracę w organizacji jako pracownik fizyczny na budowie. Po osiągnięciu określonego wieku, kiedy już z uwagi na zdrowie nie mogła nadal wykonywać dotychczasowych obowiązków, prezes firmy zaproponował jej stanowisko sekretarki. Pełni tę funkcję od kilku lat i obecnie, będąc w wieku 50+, wyraziła chęć zmiany stanowiska, jak się wyraziła *na mniej widoczne*. Jej miejsce pracy jest wyjątkowo wyeksponowane. Jest to otwarte pomieszczenie mieszczące się na pierwszym piętrze, widoczne dla każdego wchodzącego. Podczas rozmowy, powiedziała:

*Wolałabym pracować gdzieś, gdzie mnie nie widać*<sup>296</sup>.

Respondentka przyznała, że uważa się za zbyt starą, aby być asystentką. Zapytana, czy sama tak myśli, czy też myśli, że to inni sądzą, że asystentką prezesa powinna być młoda dziewczyna, odpowiedziała, że istotnie uważa, że takie jest zdanie innych.

Badanie, jak widzą siebie pracownicy w wieku 50+, pozwoli lepiej zrozumieć ich decyzje związane z budowaniem karier zawodowych. Jednak nie jest to proste zadanie. We współczesnych czasach, dominacji młodości, ludzie niechętnie określają siebie jako starych. Istnieje obawa, że respondenci będą deklarować, że czują się młodo, ponieważ sądzą, że nie powinni ujawniać symptomów starzenia się<sup>297</sup>. Świadczą o tym wyniki badań, które pokazują, że 84% osób pomiędzy 50 a 54 rokiem życia określa siebie jako ludzi w średnim wieku. Tak samo mówi o sobie 69% w wieku 55-59 lat. Aż 49% osób w wieku 60-64 nadal określa siebie jako ludzi w średnim wieku, a nie jako osoby starsze, mimo że ta sama grupa wiekowa wyznaczyła poziom 62,92 lat jako wiek, w którym kończy się wiek dojrzały i zaczyna starość<sup>298</sup>.

W pytaniu o samopoczucie fizyczne większość ludzi mówi, że czuje się młodo, jednak niemal zaraz dodaje, że bardziej niż fizycznie, czuje się młodo duchem. Osoby „czujące się młodo duchem” powinny być optymistycznie nastawione do przyszłości i wiązać z nią jeszcze jakieś nadzieje. Stąd interesujące są wyniki odpowiedzi na pytanie, które nie nawiązuje do pojęć młodości czy starości, lecz jest pytaniem o nadzieje dotyczące

---

<sup>296</sup> B. Radzka, Studium przypadku firmy budowlanej, Warszawa, grudzień 2011.

<sup>297</sup> Między młodością a starością, CBOS, BS/22/2007, Warszawa 2007, s. 8.

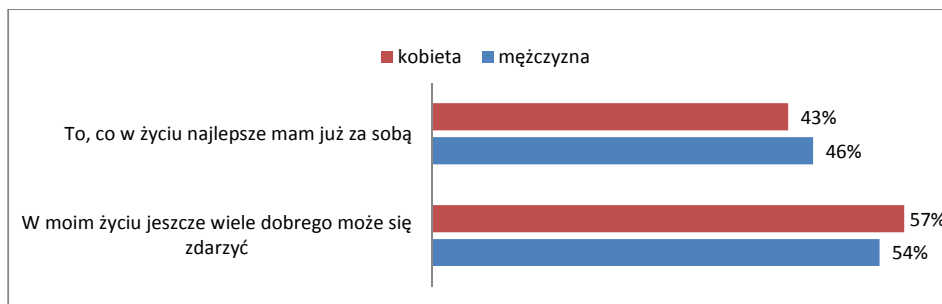
<sup>298</sup> Ibidem, s.4.



przyszłości. Analiza udzielonych odpowiedzi pozwala zbadać czy osoby w wieku 50+ żyją przyszłością, czy też raczej tym, co minione.

Wyniki badania pracowników, przeprowadzonego przez ALK i SMG/KRC wykazały, że po 50 roku życia nadziei na przyszłość zaczyna ubywać. Niewiele ponad połowa (56%) badanych twierdzi, że w ich życiu „jeszcze wiele dobrego może się zdarzyć”. Przeciwnego zdania jest pozostałe 46% badanych opowiadając się za stwierdzeniem „to, co w życiu najlepsze, mam już za sobą”.

**Rysunek 57. Oczekiwania dotyczące przyszłości a płeć [%]**

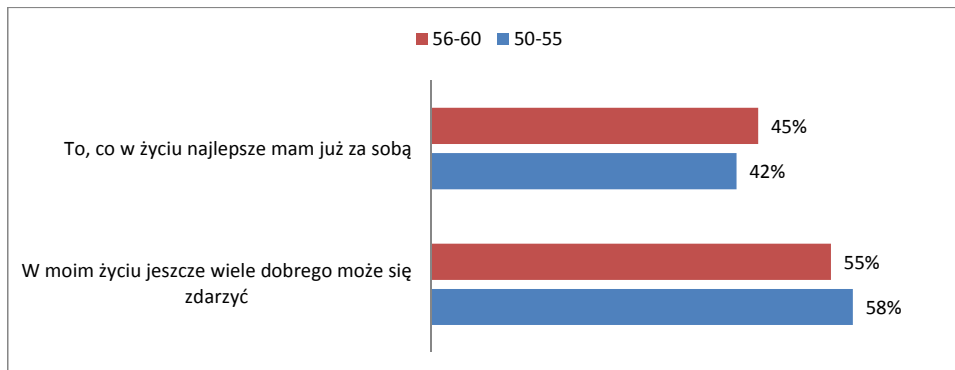


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Badani pracownicy, zarówno kobiety jak i mężczyźni, mają bardzo podobny stosunek do przyszłości. 57% kobiet i 54% mężczyzn nadal wierzy, że w ich życiu jeszcze wiele dobrego może się zdarzyć. Nieco mniej badanych nie wiąże z przyszłością większych nadziei. Mężczyźni wykazują postawy mniej optymistyczne. 46% mężczyzn i 43% kobiet jest zdania, że to, co w życiu najlepsze mają już za sobą (rys. 57).

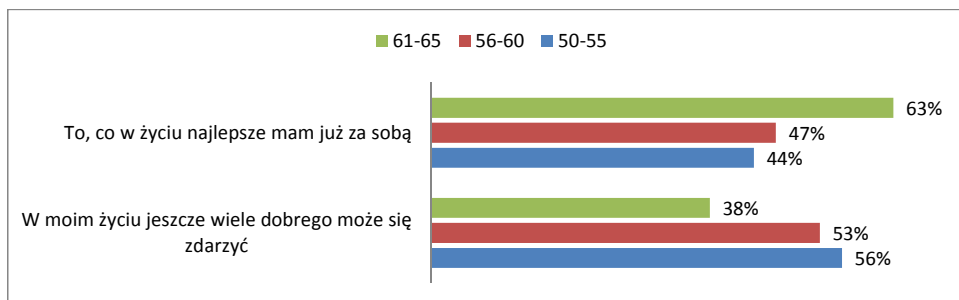
Wraz z wiekiem nadzieja na przyszłość maleje. Jednak w przypadku kobiet zmiany te są mniej gwałtowne. O ile pogląd, że „to, co w życiu najlepsze mam za sobą” wyznaje 42% kobiet w wieku 50-55%, i 45% w wieku 56-60 lat, to w przypadku mężczyzn wielkości te wynoszą odpowiednio: 44% w przedziale 50-55 lat, 47% - 56-60 lat i 63% w wieku 61-65. Wśród mężczyzn po 60. roku życia gwałtownie maleje optymistyczne patrzenie na przyszłość (rys.58, 59).

**Rysunek 58. Zmiana wraz z wiekiem oczekiwań dotyczących przyszłości - kobiety [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

**Rysunek 59. Zmiana wraz z wiekiem oczekiwań dotyczących przyszłości - mężczyźni [%]**



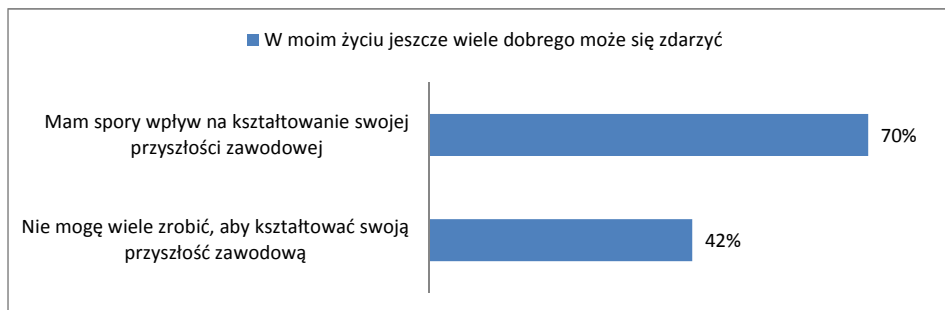
Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Na oczekiwania jednostki wobec przyszłości wpływa jej subiektywne poczucie sprawstwa. Teoria poczucia umiejscowienia kontroli (Locus of Control Theory) sformułowana w latach 60. XX wieku przez Juliana Rottera przyjmuje, że ludzie uczą się w ciągu życia wierzyć, że ich losem kierują oni sami bądź też, że kierują nimi czynniki od nich niezależne. Teoria ta dzieli ludzi na osoby, o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli (internaliści), którzy są przekonani, że to, co im się w życiu przydarza zależy od nich samych,

od poniesionych wysiłków, własnej pracy, oraz takich, którzy są przekonani, że życiem kierują siły od nich niezależne (eksternaliści)<sup>299</sup>.

Przeprowadzone badania pokazały, że poczucie sprawstwa ma ogromny wpływ na poziom nadziei na przyszłość. W grupie osób, które oczekują, że w ich życiu jeszcze wiele dobrego może się zdarzyć przeważa przekonanie świadczące o możliwościach wpływania na swoją przyszłość zawodową, – reprezentuje je 70% badanych (rys. 60).

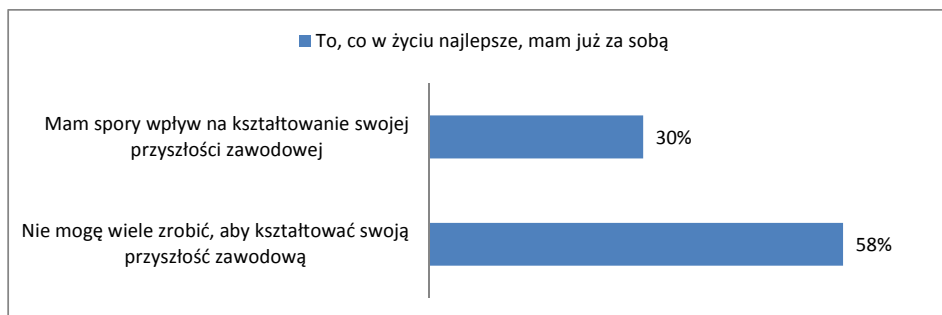
**Rysunek 60. "W moim życiu jeszcze wiele dobrego może się zdarzyć" a poczucie sprawstwa [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Jest to sytuacja odmienna niż w grupie pracowników niewiążących z przyszłością wielkich nadziei. W tej grupie zaledwie 30% twierdzi, że ma wpływ na kształtowanie swojej przyszłości zawodowej (rys. 61).

**Rysunek 61. "To, co w życiu najlepsze, mam już za sobą" a poczucie sprawstwa [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

<sup>299</sup> J. B. Rotter, "Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements". *Psychological Monographs* ,1966, 80 (609).

Jak już podkreślano, funkcjonowanie współczesnych rynków pracy staje się coraz mniej zrozumiałe dla osób po 50. roku życia. Nieustannie zachodzące zmiany, niosą brak pewności i niejednoznaczność. Pojawiają się trudności w zrozumieniu zachodzących wydarzeń, a tym samym – nieumiejętność dokonywania trafnych ocen. To wszystko nie sprzyja poczuciu wpływu na własne życie. Coraz częściej pracownicy nabierają przekonania, że niewiele mogą zrobić, aby kształtować swoją przyszłość zawodową. Maleje wśród nich poczucie sprawstwa.

Dla programów mających na celu aktywizację zawodową, malejące wśród pracowników 50+ poczucie możliwości wpływania na kształtowanie dróg zawodowych może oznaczać potencjalne niebezpieczeństwo w osiągnięciu sukcesów podejmowanych w ramach tych programów działań. Jednocześnie jednak otrzymane wyniki badań, potwierdzają konieczność udzielenia wsparcia i pomocy osobom w wieku 50+ w zrozumieniu zachodzących przemian oraz wzmocnieniu ich przekonania, że mają wpływ na swoje życie zawodowe.

Poczucie sprawstwa ma bardzo duże znaczenie w kształtowaniu późnych karier zawodowych. Dlatego też badaniu poddano zależności między demonstrowaniem przekonania, możliwości kształtowania swojej przyszłości zawodową a płcią, wiekiem, rodzajem umowy zatrudnienia i wykształceniem [tabela 15].

**Tabela 15. Poczucie sprawstwa a płeć, wiek, rodzaj umowy o pracę i wykształcenie**

	<b>Nie mogę wiele zrobić aby kształtować swoją przyszłość zawodową</b>	<b>Mam spory wpływ na kształtowanie swojej przyszłości zawodowe</b>
<b>Płeć</b>		
Mężczyzna	50,40%	49,60%
Kobieta	51,84%	48,16%
<b>Wiek kobiet</b>		
50-55 lat	49,1%	50,89%
56-60 lat	58,42%	41,58%
<b>Wiek mężczyzn</b>		
50-55 lat	47,68%	52,32%
56-60 lat	53,45%	46,55%
61-65 lat	75%	25%
<b>Rodzaj umowy o pracę</b>		
Umowa na czas nieokreślony	48,28%	52,32%
Umowa na czas określony	61,96%	38,04%
Umowa zlecenie	41,67%	58,33%

Mam własną działalność gospodarczą	62,50%	37,50%
<b>Wykształcenie</b>		
Niepełne podstawowe, podstawowe	60,00%	40,00%
Zasadnicze zawodowe	63,46%	36,54%
Średnie zawodowe lub ogólnokształcące	50,73%	49,27%
Pomaturalne, niepełne wyższe, licencjackie	28,57%	71,43%
Wyższe	33,80%	66,20%

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Zmiany postrzegania możliwości kształtowania swojej przyszłości zawodowej dla poszczególnych grup wieku wśród kobiet i mężczyzn pokazują, że wraz wiekiem zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn spada przekonanie o możliwości kształtowania swojej drogi zawodowej. Warto jednak zauważyć, że podczas gdy 48% kobiet w wieku 50-55 lat i 58% w wieku 56-60 lat jest zdania, że niewiele może zrobić, aby kształtować swoją przyszłość zawodową, to wśród mężczyzn takie stanowisko zajmuje 48%, 53%, 75% odpowiednio dla przedziałów 50-55, 56-60 i 61-65 lat. W przypadku mężczyzn dynamika zmian jest zdecydowanie wyższa. O ile 52% mężczyzn w wieku 50-55 lat ma poczucie wpływu na swoją drogę, to w wieku 61-65 lat odsetek deklarujących taką opinię zmniejsza się o połowę i wynosi 25%.

Kolejną cechą różnicującą pracowników mających przekonanie o możliwości kształtowania przyszłości zawodowej jest forma zatrudnienia. Paradoksalnie poczucie wpływu na kształtowanie swojej przyszłości zawodowej jest najwyższe wśród pracowników zatrudnionych na umowę zlecenie – 58,33%. W następnej kolejności: dla pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony – 52,32%, zatrudnionych na czas określony – 38,04%. Najniższe poczucie wpływu na swoją drogę zawodową reprezentują pracownicy prowadzący własną działalność gospodarczą – 37,50%.

Inną, ważną zmienną, która wpływa na poczucie sprawstwa jest wykształcenie. Największe poczucie wpływu na swoją karierę zawodową reprezentują pracownicy z wykształceniem pomaturalnym, niepełnym wyższym i licencjackim – 71,43%, oraz z wykształceniem wyższym – 66,20%, najniższe z wykształceniem zawodowym – 36,54% z niepełnym podstawowym i podstawowym – 40,00%.

Podsumowując, najliczniejszą grupę osób przekonanych, że niewiele mogą zrobić aby kształtować swoją przyszłość zawodową stanowią mężczyźni w wieku 61-65 lat, zatrudnieni na umowę na czas określony lub prowadzący własną działalność gospodarczą, z wykształceniem pomaturalnym, niepełnym wyższym i licencjackim. Jest to grupa, do której w największym stopniu powinny być skierowane działania wspomagające.

## 12.2. Strategie przyjmowane wobec starzenia się

Starzenie się jest bardzo trudnym okresem dla człowieka, zwłaszcza w obecnym świecie, w którym dominuje kult młodości. Starość często jest utożsamiana z „okresem strat”. Wraz ze starzeniem się następuje spadek sił fizycznych i psychicznych, utrata urody i atrakcyjności, czasami strata bliskich osób, przejście na emeryturę, spadek pozycji społecznej i prestiżu. Zdaniem psychologów człowiek tym lepiej znosi trudne sytuacje, im pewniejsza jest perspektywa korzystnych zmian. Starzenie się nie niesie ze sobą żadnych korzystnych perspektyw. Młodość charakteryzuje się przekonaniem, że wszystko co dobre, dopiero nastąpi. W okresie starzenia się taką perspektywę przyjmują nieliczni. Wraz ze starzeniem się zdarzenia trudne, krytyczne wpływają na jednostkę w coraz większym stopniu stresująco. „Starość to rodzaj wyzwania dla jednostki, która musi się zmagać z nieuchronną naturą biologii i jest uwikłana w liczne zdarzenia kryzysowe, wpisane zwłaszcza w ten okres życia”<sup>300</sup>.

Różni ludzie różnie reagują na to wyzwanie. Jednym z elementów dobrej starości jest pozytywna jej ocena własna, akceptowanie przemijania czasu i umiejętność przystosowania się. Suzanne Reichard - amerykańska badaczka wymienia pięć postaw przystosowania wobec własnej starości lecz tylko jedna z nich jest pozytywna – nazwana konstruktywną<sup>301</sup>.

**Postawa konstruktywna (dojrzała)** – najczęściej charakteryzuje osoby z dodatnim bilansem życiowym, optymistycznie i ufnie nastawione do własnej starości. Osoby z tej grupy pragną podejmować działania przynoszące korzyść innym. Chcą dzielić się własnym doświadczeniem. Najczęściej cechuje je pogodne usposobienie, lubią ludzi i chętnie się z nimi spotykają.

**Postawa zależności (typ bujanego fotela)** – charakteryzuje osoby szukające w rodzinie czy w znajomych źródła poczucia bezpieczeństwa. Osoby te widzą w starości

---

<sup>300</sup> H. Zielińska-Więczkowska, K. Kędziora-Kornatowska, T. Kornatowski, „Starość jako wyzwanie”, *Gerontologia Polska*, t.16, s.132.

<sup>301</sup> S. Reichard, F. Livson, P.G., Peterson, *Aging and Personality: A Study of 87 Older Men*. New York: Wiley, 1962; za: I. Stuart-Hamilton, *Psychologia Starzenia się*, Zysk i S-ka, Poznań, 2006, s. 144

uwolnienie się od odpowiedzialności. Chętnie przyjmują postawy bierne, zależne od innych. Wykazują małą samodzielność w zakresie podejmowanych działań.

**Postawa obronna (opancerzona)** – rozwijana jest przez osoby, u których dominuje potrzeba niezależności i samowystarczalności. Starzenie się napawa je lękiem przed niedołatwstwem, byciem zależnym od innych. Są to osoby pesymistycznie i nieufnie patrzące w przyszłość. Lęk przed starością i śmiercią maskują wzmożoną aktywnością.

**Postawa wrogości** – charakteryzuje osoby, którym bardzo trudno jest pogodzić się z procesem starzenia się. Buntują się i jednocześnie obawiają się starości i śmierci. Za swoje niepowodzenia najczęściej obwiniają innych. Nie lubią innych ludzi i niechętnie się z nimi komunikują.

**Postawa wrogości skierowanej na samego siebie** – rozwijana najczęściej przez osoby z ujemnym bilansem życiowym. Osoby te mają poczucie żalu, zmarnowanego życia, za co obwiniają same siebie. Czują się samotne i niepotrzebne. Ich agresja jest skierowana ku nim samym. Śmierć traktują jako zakończenie swego cierpienia.

W badaniach nad rekonstrukcją postaw wobec starzenia się najczęściej wykorzystywane są następujące zmienne: kontakty towarzyskie i rodzinne, akceptacja starości, stosunek do młodzieży, zainteresowania i aktywność, oczekiwanie lub odrzucanie wsparcia, stosunek do śmierci, bilans życiowy, zależność, ocena przejścia na emeryturę, przyzwyczajenia i nawyki, skrytość, wrogość.

Psychologia społeczna i socjologia często podejmują problematykę relacji osób starszych z innymi. Stawiają pytania o sposób interakcji wybierany przez starszych. Dwie najczęściej przytaczane teorie z zakresu psychologii społecznej – wyłączenia się i aktywności, w odmienny sposób przedstawiają procesy starzenia się.

### **12.2.1. Strategie wycofywania się z życia społecznego i zawodowego**

Przyjmowanie wraz z wiekiem strategii wycofywania się z życia społecznego i zawodowego najpełniej wyjaśnia teoria wyłączenia się sformułowana przez amerykańskich psychologów społecznych – E. Cumminga i W. Henry'ego<sup>302</sup>. Teoria ta bada proces starzenia się z perspektywy systemu społecznego. Analizuje zachowania i postawy ludzi starszych jako odpowiedź na potrzeby i wymagania stawiane im przez społeczeństwo. Termin „wycofanie się” odnosi się do nieuniknionego procesu wyłączenia się ludzi starszych z dotychczas pełnionych ról. Zdaniem autorów tej teorii osoby starsze, poddane pełnej socjalizacji, uznają

---

<sup>302</sup> E. Cumming ,W. Henry, Growing old; the process of disengagement, New York, Basic Books Inc., 1961

swoją gotowość do wycofania się z życia społecznego. Teoria ta zakłada, że wraz z procesem starzenia się następuje osłabienie kontaktu ze światem zewnętrznym, zmniejsza się stopień oraz różnorodność interakcji, a zmianom tym towarzyszą zmiany percepcji świata społecznego, co oznacza, że kontakty społeczne zawężają się wraz z wiekiem. W miarę jak zmniejsza się zakres zainteresowania życiem społecznym, następuje wzrost zainteresowania samym sobą. W miejsce troski o innych, pojawia się obojętność. Zdaniem E. Cumminga i W. Henry'ego stopniowe wycofywanie się z dotychczas pełnionych ról i osłabianie więzi emocjonalnych ze światem zewnętrznym sprzyja procesowi starzenia się, gdyż jest wynikiem słabnięcia sił życiowych człowieka. Proces wycofywania się osób starszych postrzegany jest jako funkcjonalny zarówno dla społeczeństwa, jak i jednostki. Społeczeństwu umożliwia stworzenie miejsca dla ludzi młodych, zaś ludziom starszym – przygotowanie się do śmierci.

Z perspektywy socjologicznej teorii wymiany P. Blau'a i G. Homansa<sup>303</sup> wycofywanie się osób starszych z interakcji społecznych może być wyjaśniane jako kalkulacja zysków i strat. Teorię wymiany w wyjaśnieniu zachowań ludzi starszych wykorzystał J.J. Dowd<sup>304</sup>. Jego zdaniem, ograniczanie interakcji społecznych przez ludzi starszych jest zdeterminowane ich coraz bardziej ograniczonymi zasobami, tj. zdrowiem, dochodami, wykształceniem. Kontynuowanie interakcji z młodymi staje się coraz bardziej kosztowne. Tylko ci, którzy posiadają wystarczające zasoby utrzymują relacje społeczne na niezmiennym poziomie.

Celem badania ALK i SMG/KRC była identyfikacja strategii przyjmowanych przez pracowników w wieku 50 wobec procesu starzenia się. Wyniki badania pokazały obecność różnych postaw, zarówno aktywnych jak i biernych.

W badaniu przyjmowania postaw biernych, poddawaniu się zależności od innych, przerzucania na innych odpowiedzialności, użyto następujących sformułowań:

*P24. Na ile się Pan/i zgadza z każdym z tych stwierdzeń. Wraz z wiekiem:*

*Rośnie potrzeba otrzymania wsparcia ze strony innych.*

*Coraz ważniejsza staje się rodzina.*

*Rośnie potrzeba akceptacji ze strony otoczenia.*

Natomiast postawy wycofywania się jednostki z życia społecznego zbadano, zadając następujące pytania:

---

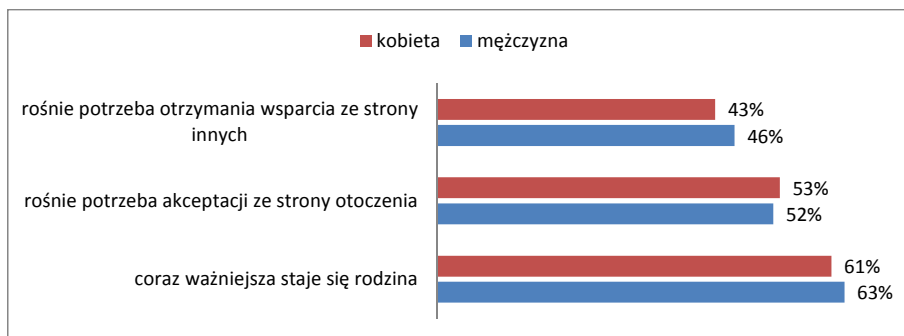
<sup>303</sup> Teoria wymiany wyłoniła się jako odrębna perspektywa w socjologii na początku lat sześćdziesiątych. G.C. Homans, P.M. Blau, J.S. Coleman, R.M. Emerson, zaczęli w badaniach nad światem społecznym wykorzystywać idee zaczerpnięte z utilitarystycznej ekonomii i behawioryzmu psychologicznego. Podstawą porządku społecznego stała się wymiana dóbr między aktorami, którzy w swoich stosunkach z innymi kierują się potrzebą uzyskania nagród czy korzyści. [za:] J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2004, s. 301.

<sup>304</sup> J.J. Dowd, "Aging as exchange: A preface to theory", *Journal of Gerontology*, 1975, vol. 30, s. 584-594.



P24. Na ile się Pan/i zgadza z każdym z tych stwierdzeń. Wraz z wiekiem:  
 Maleje chęć posiadania i wykonywania prestiżowej pracy  
 Następuje osłabienie więzi emocjonalnych z innymi

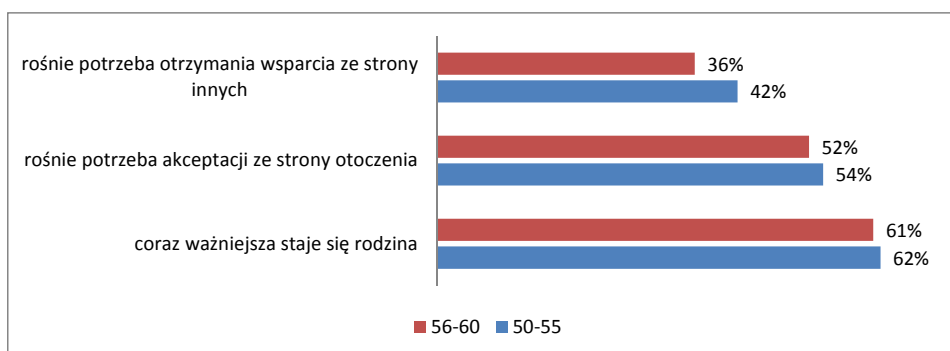
**Rysunek 62. Postawy zależności od innych a płeć [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wyniki badania pokazały, że postawy charakterystyczne dla strategii zależności czyli takie, jak poszukiwanie w rodzinie, czy w znajomych źródła poczucia bezpieczeństwa, wzrost potrzeby akceptacji ze strony innych, narastanie chęci uwolnienia się od odpowiedzialności, występują u niemal połowy badanych. Różnice między kobietami a mężczyznami są nieznaczne.(rys. 62).

**Rysunek 63. Zmiany wraz z wiekiem postaw zależności od innych - kobiety [%]**

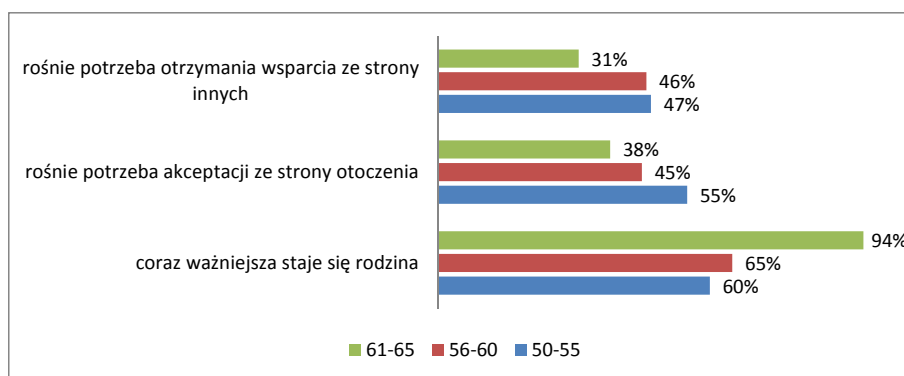


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, P. 24, 2011

Postawy „uzależniania się od innych” zmieniają się wraz z wiekiem badanych. Kobiety wraz z wiekiem stają się w coraz mniejszym stopniu zależne od innych. Maleje potrzeby otrzymania wsparcia ze strony innych (o 6 p. proc.), oraz potrzeba akceptacji ze strony otoczenia (o 2 p. proc.). Coraz mniej kobiet deklaruje, że coraz ważniejsza staje się rodzina. Można zaryzykować wniosek, że w przypadku kobiet wraz z opuszczaniem przez dzieci domów rodzinnych, spada znaczenie rodziny (rys. 63).

Podobne tendencje można zaobserwować wśród mężczyzn, z tym, że dynamika zmian następujących wraz z wiekiem jest większa. O ile 55% mężczyzn w wieku 50-55 lat jest zdania, że wraz z wiekiem rośnie potrzeba akceptacji ze strony innych, to takiego samego zdania jest już tylko 38% w wieku 61-65 lat. Maleje także potrzeba otrzymania wsparcia ze strony innych 47% vs. 31% odpowiednio dla mężczyzn w wieku 50-55 lat i 61-65 lat. W przypadku mężczyzn gwałtownie wzrasta znaczenie rodziny. Aż dla 94% mężczyzn w wieku 61-65 lat, rodzina staje się coraz ważniejsza (rys. 64).

**Rysunek 64. Zmiany wraz z wiekiem postaw zależności od innych - mężczyźni [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

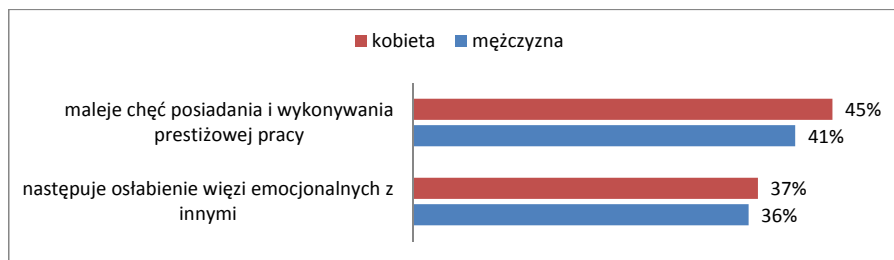
Postawy wycofywania się jednostki z życia społecznego zbadano, zadając następujące pytania:

P24. Na ile się Pan/i zgadza z każdym z tych stwierdzeń. Wraz z wiekiem:

*Maleje chęć posiadania i wykonywania prestiżowej pracy*

*Następuje osłabienie więzi emocjonalnych z innymi*

**Rysunek 65. Postawy społecznego wycofywania się a płeć [w %]**

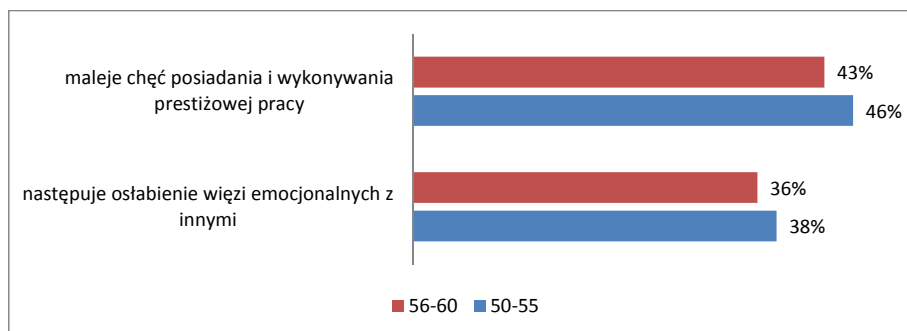


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Badania pokazały, że postawy określone, jako „wycofywanie się” są także obecne wśród badanych pracowników. W przypadku 41% mężczyzn i 45% badanych kobiet wraz z wiekiem „maleje chęć posiadania i wykonywania prestiżowej pracy”. Osłabienie więzi z innymi jest już charakterystyczne dla mniejszej liczby badanych – 36% kobiet i 37% mężczyzn (rys. 65).

Analiza wyników uwzględniająca podział wiekowy, dostarcza bardziej optymistycznych wniosków. W przypadku kobiet postawy wycofywania się maleją wraz z wiekiem. O ile 46% w wieku 50-55 lat było zdania, że wraz z wiekiem maleje chęć posiadania prestiżowej pracy, to dla kobiet w wieku 56-60 lat, odsetek ten wynosi – 43%. Starzejąc się, kobiety są coraz mniej chętne przyznać, że wraz z wiekiem następuje osłabienie więzi emocjonalnych z innymi (spadek z 38% do 36%) (rys.66).

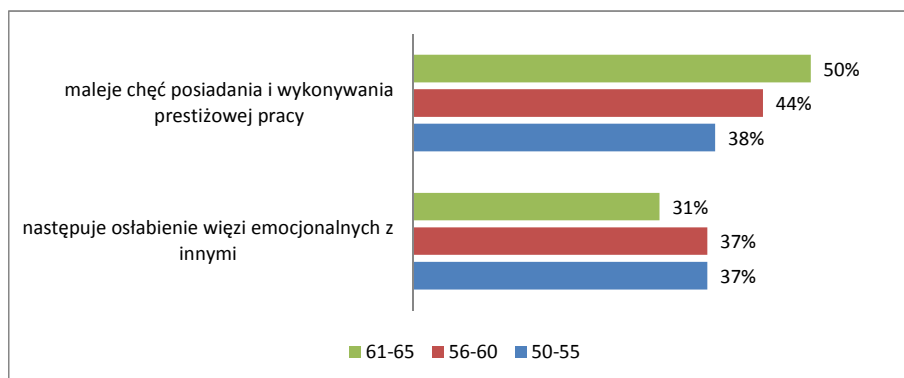
**Rysunek 66. Zmiana wraz z wiekiem postaw społecznego wycofywania się - kobiety [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wśród mężczyzn, w przeciwieństwie do kobiet, wraz z wiekiem maleje chęć posiadania i wykonywania prestiżowej pracy (o 12 p.proc.). Twierdzi tak co drugi mężczyzna w wieku 61-65 lat. Następuje większe niż w przypadku kobiet osłabienie więzi emocjonalnych z innymi (o 6 p.proc.) (rys. 67).

**Rysunek 67. Zmiana wraz z wiekiem postaw społecznego wycofywania się – mężczyźni [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Podsumowując, analiza obu grup pytań wyraźnie pokazuje, że wśród mężczyzn, wraz z wiekiem maleje chęć posiadania i wykonywania prestiżowej pracy. Większe jest także osłabienie więzi emocjonalnych z innymi. Uzyskane wyniki wskazują na potencjalnie większe trudności w aktywizowaniu mężczyzn w porównaniu z kobietami. Wraz z wiekiem mężczyźni stają się coraz bardziej bierni, szukający oparcia w rodzinie i niechętni nawiązywaniu i podtrzymywaniu emocjonalnych więzi z innymi. Może to być istotną przyczyną zmniejszania się ich kapitału społecznego.

### 12.2.2. Strategie aktywności

Zupełnie inny wzorzec zachowań ludzi starszych przedstawiają badacze reprezentujący nurt określany jako teoria aktywności. Teoria ta przyjmuje spojrzenie charakterystyczne dla symbolicznego interakcjonizmu. Kładzie nacisk na społeczną interakcję i jej wpływ na rozwój koncepcji samego siebie u osoby starszej<sup>305</sup>. Teoria aktywności zakłada, że postrzeganie samych siebie przez ludzi starszych jest w dużej mierze zdeterminowane pełnionymi przez nich rolami społecznymi. Role te wraz z procesem

<sup>305</sup> I. Stuart-Hamilton, *Psychologia ... op. cit.*, s. 262.

starzenia się ulegają licznym zmianom. Chcąc utrzymać pozytywny obraz samego siebie, osoba starsza powinna – wraz z utratą jednych ról – poszukiwać i angażować się w inne. Zaprzestanie aktywności zawodowej powinno być uzupełnione zajęciami zastępczymi. Optymalny sposób przeżywania starości to utrzymywanie obecności w życiu społecznym i więzi z innymi.

W badaniu ALK i SMG/KRC występowania wśród pracowników 50+ postaw potwierdzających tezy teorii aktywności, czy postawy określonej przez Reichard, jako „konstruktywna”, użyto następujących sformułowań:

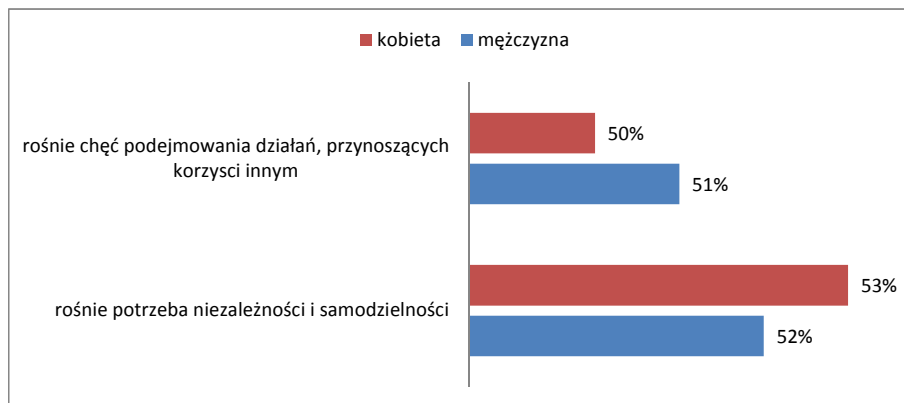
*P24. Na ile się Pan/i zgadza z każdym z tych stwierdzeń. Wraz z wiekiem:*

*Rośnie potrzeba niezależności i samodzielności.*

*Rośnie chęć podejmowania działań, przynoszących korzyści innym.*

Wyniki badania pokazały dość wysoki poziom, przyjmowania przez badanych, aktywnych postaw wobec starzenia się. 52% mężczyzn i 53% kobiet zgodziło się z opinią, że wraz z wiekiem rośnie potrzeba niezależności i samodzielności. Podobnie, zdaniem 51% mężczyzn i 50% kobiet rośnie chęć wykonywania zadań, przynoszących korzyści innym (rys. 68).

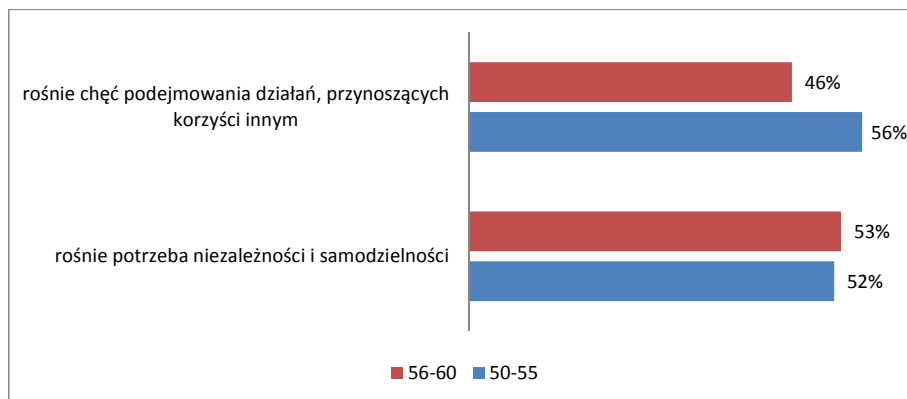
**Rysunek 68. Aktywne postawy wobec starzenia się a płeć [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, P. 24. 2011

Aktywne postawy zarówno kobiet, jak i mężczyzn, wobec starzenia się, zmieniają się wraz z wiekiem. Wśród kobiet nieznacznie rośnie potrzeba niezależności i samodzielności (o 1 p. proc), spada natomiast o 10 punktów procentowych chęć podejmowania działań przynoszących korzyści innym (rys. 69).

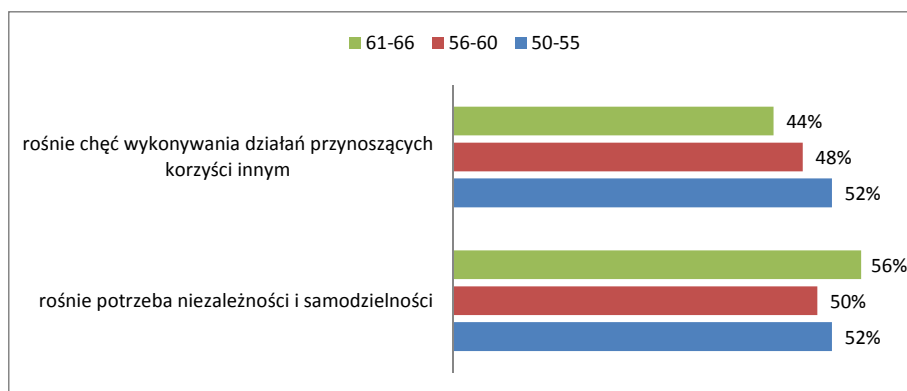
**Rysunek 69. Zmiana wraz z wiekiem aktywnych postaw wobec starzenia się – kobiety [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

W przypadku mężczyzn ogólne tendencje są podobne jak wśród kobiet. Wśród mężczyzn następuje początkowo spadek potrzeby niezależności i samodzielności (pomiędzy 50. a 60. r. życia), a następnie po 61. r. życia – jej wzrost. Natomiast wraz z wiekiem coraz mniej mężczyzn odczuwa chęć wykonywania działań przynoszących korzyści innym (rys. 70).

**Rysunek 70. Zmiana wraz z wiekiem aktywnych postaw wobec starzenia się – mężczyźni [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Badania jakościowe potwierdziły przyjmowanie przez osoby po 50. roku życia aktywnych postaw. O narastającej wraz z wiekiem chęci podejmowania działań, przynoszących korzyści innym, mówiła jedna z naszych respondentek:

*Ja jak odeszłam na emeryturę cztery lata temu, to ja myślałam, że ja świra dostanę bez pracy. I ja wtedy pobiegłam do centrum wolontariatu i robiłam różne rzeczy zupełnie za darmo, tylko po to, żeby nie siedzieć w domu. Ja tam czytałam, niewidomym, studentom podręczniki, oni nagrywali, jakieś tam robiłam korekty wydawnictw w centrum wolontariatu. No różne rzeczy robiłam po to, żeby robić. I większość z nich po to pracuje. Pewnie, że emerytury są niewielkie i każdy chętnie dorobi, ale wydają mi się, że pierwszym motywem, najważniejszym, jest to, żeby nie, jakby nie odsunąć się od życia.*

*Na drugim pewno są pieniądze, no bo jasne, że przy naszych emeryturach każdy pieniądź się przyda, ale ja, gdybym miała do wyboru dostanie te pieniądze za nic, które zarabiam tutaj, albo nawet gdyby mi dali trochę więcej, ale żeby nic nie robiła, to wolę mieć te mniej i pracować<sup>306</sup>.*

### **12.2.3. Strategia selektywnej optymalizacji połączonej z kompensacją**

Strategia starzenia się zaproponowana przez psychologów Margaret Baltes i Paula Baltesa rozpatruje rozwój w kategoriach łącznego występowania zysków i strat. Rozwój, to zmiany związane z wiekiem, ale niepolegające na postępie, lecz na maksymalizacji zysków i minimalizacji strat. Strategia ta nosi nazwę selektywnej optymalizacji połączonej z kompensacją. Określenie „selektywna” oznacza, że ludzie zmniejszają liczbę i zakres stawianych sobie celów. Optymalizacja odnosi się do tego, że ludzie ćwiczą się lub szkolą w dziedzinach, które są dla nich najważniejsze. Kompensacja oznacza, że ludzie używają alternatywnych sposobów radzenia sobie ze stratami, na przykład wybierając środowiska przyjazne dla starszego wieku<sup>307</sup>.

Odnosząc tę teorię do wyjaśnienia zachowań na rynku pracy osób starszych, przyczyny braku aktywności zawodowej można tłumaczyć zaburzeniami w wizji tej aktywności. Osoby te widzą w podjęciu pracy więcej zagrożeń niż korzyści. Rozumowanie takie może stanowić podstawowy punkt odniesienia dla dalszego postępowania związanego z udzielaniem pomocy.

<sup>306</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”

<sup>307</sup> P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1999, s. 213.

Praca zawodowa przynosi dochód, stwarza możliwość utrzymywania kontaktów z innymi, przynosi określoną pozycję i prestiż w społeczeństwie. Z drugiej jednak strony, często wiąże się ze stresem, wyczerpaniem fizycznym i psychicznym, brakiem czasu dla rodziny czy rozwijania innych zainteresowań. Emerytura może być okazją do wypełniania ról dotychczas zaniedbywanych, wyzwoleniem się ze stresujących układów w pracy, zależności od przełożonych. Jej ujemne strony, to zmniejszenie kontaktów, poczucie nieprzydatności, czy nuda. Każdy z tych stanów ma swoje korzyści lecz też i koszty. Rolą doradców czy konsultantów jest wskazanie na te obszary, w których ludzie starsi wykorzystywać zdolności przy jednoczesnej minimalizacji strat.

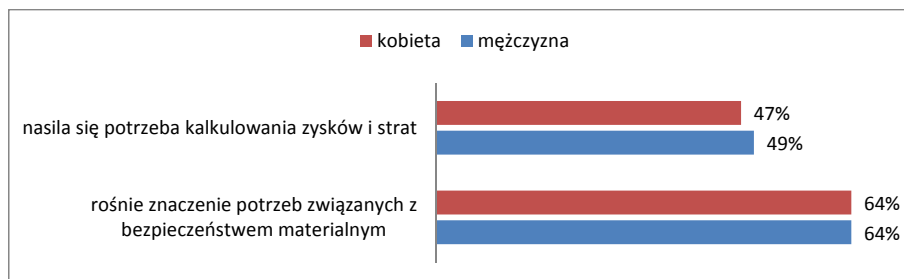
W badaniu ALK i SMG/KRC dotyczącym występowania wśród pracowników 50+ postaw potwierdzających tezy teorii podejmowania działań racjonalnych, użyto następujących sformułowań:

*P24. Na ile się Pan/i zgadza z każdym z tych stwierdzeń. Wraz z wiekiem:*

*Nasila się potrzeba kalkulowania zysków i strat związanych z pracą.*

*Rośnie znaczenie potrzeb związanych z bezpieczeństwem materialnym.*

**Rysunek 71. Racjonalne postawy wobec starzenia się a płeć [w %]**

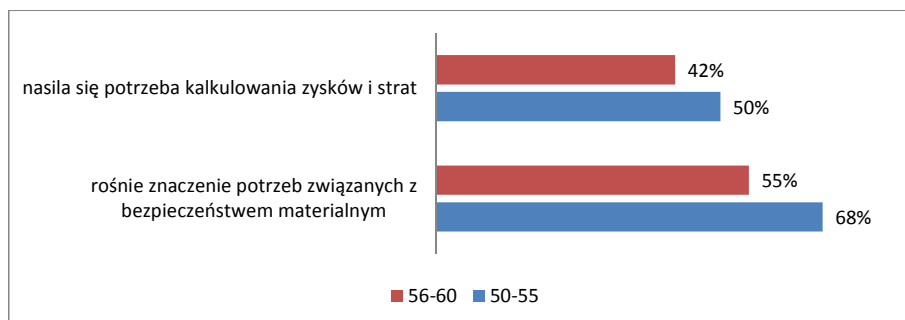


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wyniki badania pokazują, że niemal połowa badanych kieruje się w podejmowaniu decyzji związanych z aktywnością zawodową racjonalną kalkulacją. Oznacza to, że dokonują porównań ponoszonych kosztów np. uczenia się nowych umiejętności z potencjalnymi korzyściami. Duże znaczenie mają dla badanych potrzeby związane z bezpieczeństwem materialnym (64% kobiet i 64% mężczyzn) (rys. 71).



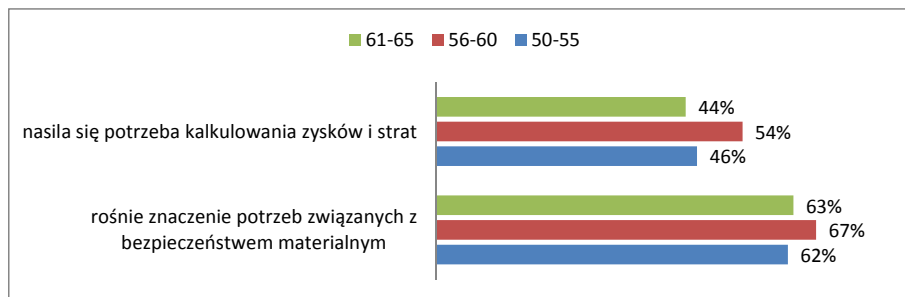
**Rysunek 72. Zmiana racjonalnych postaw wraz z wiekiem – kobiety [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wśród kobiet, wraz z wiekiem maleje zarówno potrzeba kalkulowania zysków i strat jak i bezpieczeństwa materialnego. O ile 68% kobiet w wieku 50-55 lat jest zdania, że potrzeba bezpieczeństwa materialnego wraz z wiekiem rośnie, to takiego samego zdania jest już tylko 55% kobiet w wieku 56-60 lat (rys 72).

**Rysunek 73. Zmiana racjonalnych postaw wraz z wiekiem – mężczyźni [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Badania nad mężczyznami przyniosły odmienne wnioski. Wraz z wiekiem przyjmowanie racjonalnych postaw wobec pracy początkowo rośnie, a następnie maleje. Jednak przeciętny stopień nasilania się wśród mężczyzn, wraz z wiekiem, postaw racjonalnego kalkulowania nakładów i kosztów jest zbliżony do postaw kobiet (rys. 73).

Motyw dokonywania kalkulacji ponoszonych nakładów i otrzymywanych wyników pojawiał się w wielu rozmowach przeprowadzonych w ramach realizacji badania. Uczestnicy badania fokusowego pytani o przydatność szkoleń, odpowiadali<sup>308</sup>:

- *Unia daje na szkolenie, a po co te szkolenia, na których pisze się ten biznesplan, który i tak jest beznadziejny. Jeżeli ja powiem Pani coś takiego, że musiała Pani być głupia, żeby tego nie zrozumieć, że ma Pani dobry punkt, chce Pani otworzyć sklep. Z czym? Z wystrzałowymi ciuchami... I potrzebuję na to odpowiedniej kasy. Pytanie ile, ile te ciuchy kosztują, ile czynsz, no wszystko to można szybciotko policzyć. Pisze Pani, że żeby otworzyć ten sklep piszę Pani trzydzieści stron biznesplanu, który w gruncie rzeczy zawarty jest w dziesięciu zdaniach.*
- *Ja brałam udział w szkoleniu takim przygotowującym do rozmowy z pracodawcą, poszłam na to szkolenie, ale nie było mi ono potrzebne, bo ja już 155 tysięcy takich rozmów przeprowadziłam, poza tym całe życie pracując z klientem całe życie człowiek się prezentuje.*
- *Ja brałam udział w szkoleniu, w którym był język angielski, ale to było półtora miesiąca, a coś można w półtora miesiąca nauczyć się z angielskiego<sup>309</sup>.*

Podsumowując, wyniki badania pokazały przyjmowanie przez badanych racjonalnych postaw wobec obecnie wykonywanej pracy, jak i przedłużaniu aktywności zawodowej. Pracownicy podejmują decyzje opierając się na otrzymanych lub też przewidywanych wynikach poniesionych nakładów i przewidywanych korzyści. Zastanawiając się nad tym, czy pozostać aktywnym, czy też przejść na emeryturę, będą prawdopodobnie porównywać związane z tym koszty: dłuższa praca oznacza dla nich – mniej czasu dla siebie i wnuków, większe zmęczenie, konieczność nabycia nowych umiejętności, czasami stres, z korzyściami przedłużania aktywności zawodowej – utrzymaniem kontaktów z innymi, większymi dochodami, mniejszym poczuciem wycofania się i braku przydatności. Dla programów aktywizacji zawodowej oznacza to podjęcie takich działań, które przechylą szalę korzyści nad kosztami.

---

<sup>308</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, ALK i SMG/KRC, grudzień 2011

<sup>309</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”

### 12.3. Zamiary pracowników dotyczące kontynuowania pracy po nabyciu praw emerytalnych

W badaniu ALK i SMG/KRC zamiary pracowników dotyczące ich działań po nabyciu praw emerytalnych zdiagnozowano trzema pytaniami:

P27: *Co prawdopodobnie zrobi Pan/i po uzyskaniu uprawnień emerytalnych?*

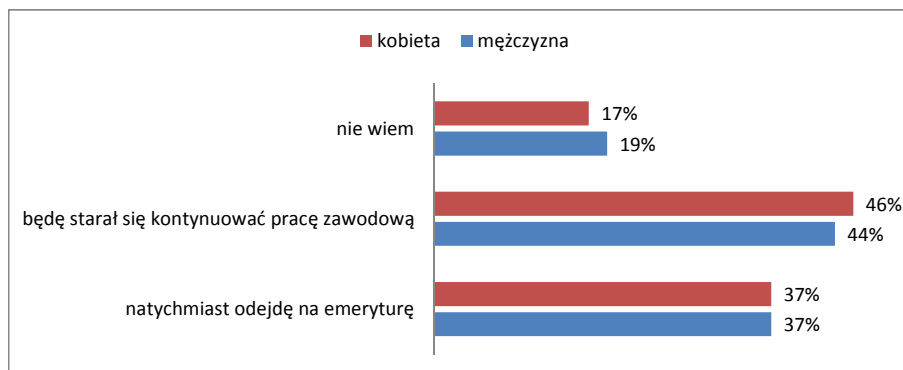
P28: *Gdyby to całkowicie od P. zależało to, czy po przejściu na emeryturę chciał(a) by Pan(i): całkowicie zrezygnować z pracy, pracować w pełnym wymiarze godzin, pracować na część etatu, pracować dorywczo, nie wiem.*

P29: *Biorąc pod uwagę wszystkie za i przeciw pozostawania aktywnym zawodowo czy zamierza P. pracować po nabyciu praw emerytalnych?*

W zależności od sposobu pytania respondentów o chęć pozostania aktywnym zawodowo po uzyskaniu praw emerytalnych, odsetek osób wyrażających taką chęć waha się od 45 do 49%.

Na pytanie: *Co prawdopodobnie zrobi Pan/i po uzyskaniu uprawnień emerytalnych?* 44% mężczyzn i 46% kobiet odpowiedziało: będę starał się kontynuować pracę zawodową. Zamiar natychmiastowego odejścia na emeryturę zadeklarowało 37% mężczyzn i 37% kobiet. Około 20% badanych jeszcze nie wie, co zrobi po uzyskaniu uprawnień emerytalnych (rys. 74).

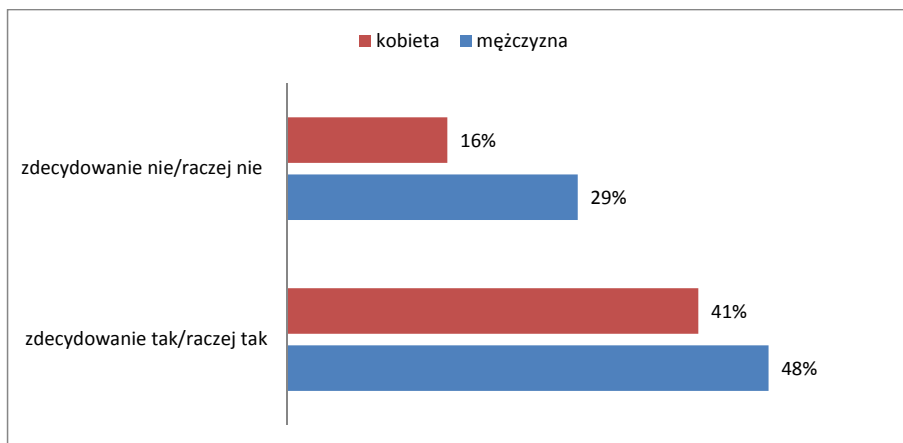
**Rysunek 74. Przewidywane działania pracowników 50+ po uzyskaniu uprawnień emerytalnych [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Podobne wyniki dały odpowiedzi na pytanie: „Biorąc pod uwagę wszystkie za i przeciw pozostawania aktywnym zawodowo, czy zamierza P. pracować po nabyciu praw emerytalnych?”. 48% mężczyzn i 41% kobiet wyraziło chęć kontynuowania pracy po nabyciu praw emerytalnych. Zdecydowanie przeciwnych było 29% mężczyzn i 26% kobiet.

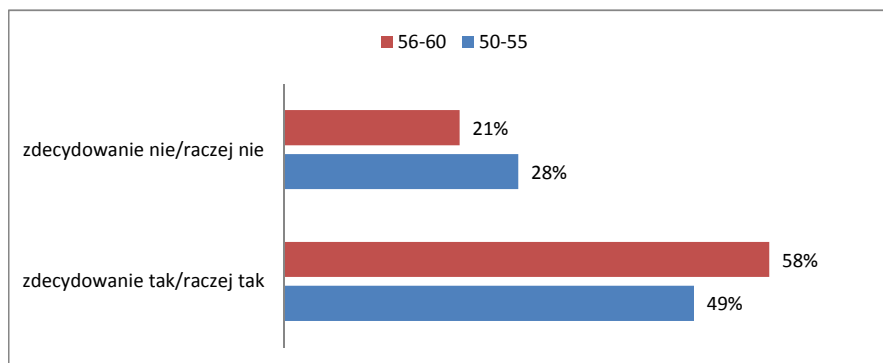
**Rysunek 75. Przewidywanie kontynuowania pracy przez pracowników w wieku 50+ po uzyskaniu uprawnień emerytalnych, z uwzględnieniem wszystkich „za” i „przeciw” [w %]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Postawy kobiet wobec kontynuowania pracy po uzyskaniu praw emerytalnych zmieniają się wraz z wiekiem. Zamiar kontynuowania pracy wyraża 49% kobiet w wieku 50-55 lat i 58% w wieku 56-60 lat, co oznacza wzrost odpowiedzi twierdzących o 9 punktów procentowych. Podobne tendencje są widoczne w przypadku kobiet, które są przeciwnie kontynuowaniu aktywnego życia zawodowego. W przedziale wiekowym 50-55 lat nie chce kontynuować pracy 28% kobiet, natomiast w wieku 56-60 lat – 21%. Spadek wynosi 7 punktów procentowych (rys. 76).

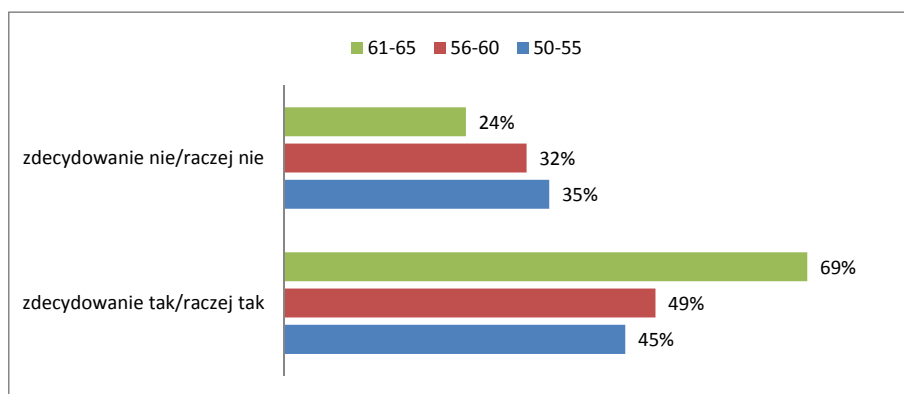
**Rysunek 76. Zamiary kobiet wobec kontynuowania pracy po nabyciu praw emerytalnych a wiek [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

W przypadku mężczyzn tendencje zmian są takie same jak wśród kobiet, tj. mężczyźni z wiekiem są coraz bardziej skłonni do pozostania aktywnymi po uzyskaniu praw emerytalnych, chociaż dynamika zmiany postaw jest wyższa. O ile 45% mężczyzn w wieku 50-55 lat chce nadal pracować po uzyskaniu praw emerytalnych, to wskaźnik ten dla wieku 61-65 lat wynosi 69%, czyli wzrost wynosi o 14 punktów procentowych. Natomiast zmiany postaw negatywnych wobec pracy po emeryturze są mniej gwałtowne i wynoszą odpowiednio: 35% dla przedziału 50-55 lat i 24% dla 61-65 lat. Następuje tu spadek o 11 punktów procentowych (rys. 77).

**Rysunek 77. Zamiary mężczyzn wobec pracy po nabyciu praw emerytalnych a wiek [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wraz z wiekiem zatem zarówno kobiety, jak i mężczyźni są coraz bardziej chętni do pozostania aktywnymi po nabyciu praw emerytalnych, z tym, że postawy te są silniejsze wśród mężczyzn. Programy aktywizacji osób 50+ powinny uwzględnić relatywnie mniejszą chęć kobiet w porównaniu z mężczyznami do kontynuowania pracy po emeryturze.

Badanym zadano pytanie otwarte, które miało na celu uzyskanie uzasadnienia ich przewidywań dotyczących kontynuowania bądź zaprzestania aktywności zawodowej. Analiza tego pytania otwartego pokazała, że pracownicy, którzy zamierzają kontynuować pracę, jako uzasadnienie swoich decyzji najczęściej podawali:

- *aspekt finansowy, niska emerytura, dorobić do emerytury, poczucie niezależności finansowej* – 47%,
- *aktywność życiowa, nie siedzieć bezczynnie w domu, czuję się na siłach by pracować* – 21%,
- *lubię moją pracę, lubię pracować, lubię coś robić, bez pracy nie umiem żyć* – 19%;
- *kontakty z ludźmi* – 12%,
- *lepsze samopoczucie, aby czuć się potrzebnym, pożytecznym* – 8%.

Natomiast pracownicy, którzy nie zamierzają kontynuować pracy, jako przyczynę najczęściej podawali:

- *aby odpocząć, napracowałem się w życiu, jestem zmęczony, już mi jest ciężko pracować, już nie chcę* – 63%,
- *czas dla rodziny, wnuków* – 21%,
- *czas dla siebie, czas na hobby* – 12%,
- *zły stan zdrowia* – 9%,
- *zwolnić miejsce pracy dla młodych ludzi* – 6%,
- *nie będzie pracy dla starszych, zależy od sytuacji na rynku pracy* – 1%.

Najwyższy odsetek deklaracji wskazujących na chęć bycia aktywnym zawodowo po przejściu na emeryturę wystąpił w odpowiedziach respondentów na pytanie o preferencje aktywności zawodowej, w którym wymieniono różne rodzaje potencjalnej aktywności.

W pytaniu: *Gdyby to całkowicie od P. zależało to, czy po przejściu na emeryturę chciał(a) by Pan(i):* wymieniono następujące rodzaje aktywności:

- całkowicie zrezygnować z pracy,
- pracować w pełnym wymiarze godzin,
- pracować na część etatu,
- pracować dorywczo,

Tym razem chęć całkowitej rezygnacji z pracy po osiągnięciu uprawnień emerytalnych, zadeklarowało 27%, a pozostanie aktywnym – 59%. W odpowiedziach kobiet i mężczyzn nie było wyraźnych różnic. Pracę w niepełnym wymiarze godzin bardziej preferują mężczyźni 16% vs. kobiety 11%. Kształtowanie się preferencji aktywności zawodowej po osiągnięciu praw emerytalnych w zależności od płci, rodzaju umowy o pracę oraz wykształcenia przedstawia tabela 16.

**Tabela 16. Preferencje aktywności zawodowej po osiągnięciu praw emerytalnych a płeć, wiek, rodzaj umowy o pracę i wykształcenie**

	Całkowicie zrezygnować z etatu	Pracować na część etatu	Pracować dorywczo	Pracować w niepełnym wymiarze godzin	Nie wiem
<b>Płeć</b>					
Mężczyzna	27,49%	31,81%	14,29%	16,17%	10,24%
Kobieta	27,37%	35,79%	14,47%	10,79%	11,58%
<b>Wiek – kobieta</b>					
55-55 lat	29,18%	34,88%	14,59%	9,52%	12,10%
56-60 lat	21,78%	38,61%	15,84%	14,85	8,91%
<b>Wiek – mężczyzna</b>					
50-55 lat	12,11%	33,33%	11,39%	16,03%	10,13%
56-60 lat	24,14%	30,17%	19,83%	12,93%	12,93%
61-66 lat	31,25%	18,75%	6,25%	43,75%	0,00%
<b>Rodzaj umowy o pracę</b>					
Umowa na pracę na czas nieokreślony	27,12%	31,46%	15,91%	14,29%	11,21%
Umowa na pracę na czas określony	30,06%	41,10%	8,59%	11,04%	9,20%
Umowa zlecenie	16,67%	37,50%	16,67%	8,33%	20,83%
Mam własną działalność gospodarczą	37,50%	37,50%	12,50%	12,50%	0,00%
Inne	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%
<b>Wykształcenie</b>					
Niepełne podstawowe, podstawowe	20,0%	20,00%	0,00%	40,00%	20,00%

Zasadnicze zawodowe	28,85%	31,73%	13,94%	14,42%	11,06%
Średnie zawodowe lub ogólnokształcące	28,78%	35,85%	13,17%	12,93%	9,27%
Pomaturalne, niepełne wyższe, licencjackie	23,21%	33,93%	16,07%	7,14%	19,64%
Wyższe	19,72%	29,58%	21,13%	16,90%	12,68%

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wyniki badania pokazały, że preferencje pracowników dotyczących rodzaju aktywności po uzyskaniu praw emerytalnych są zależne od płci, wieku, formy zatrudnienia oraz wykształcenia.

Zmiany postrzegania preferencji aktywności zawodowej po osiągnięciu praw emerytalnych dla poszczególnych grup wieku wśród kobiet i mężczyzn pokazują, że wraz wiekiem wśród kobiet spada chęć całkowitej rezygnacji z etatu (o 6%), wzrasta chęć pracy na część etatu (o 3%), pracy dorywczej (o 1%). Najbardziej preferowana jest praca w niepełnym wymiarze godzin – wzrost z 10% do 15%. Preferencje mężczyzn dotyczące rodzaju aktywności zawodowej po nabyciu praw emerytalnych kształtują się odmiennie. Wraz z wiekiem wzrasta z 12% do 31% chęć całkowitej rezygnacji z etatu. Wzrasta również chęć pracy w niepełnym wymiarze godzin – z 16% do 44%. W stosunku do pozostałych rodzajów aktywności: pracy na część etatu i pracy dorywczej następuje spadek preferencji.

Kolejną cechą różnicującą preferencje aktywności zawodowej po osiągnięciu praw emerytalnych jest rodzaj umowy zatrudnienia. Najbardziej chętne do całkowitej rezygnacji z etatu są osoby prowadzące własną działalność gospodarczą (37,50%). Pracę na część etatu najbardziej preferują osoby zatrudnione na czas określony (41,10%). Natomiast zatrudnieni na umowę na czas nieokreślony (15,91%) oraz prowadzący własną działalność gospodarczą (12,50%) preferują pracę dorywczą lub w niepełnym wymiarze godzin. Praca dorywcza i praca w niepełnym wymiarze godzin są najmniej preferowanymi formami zatrudnienia po uzyskaniu uprawnień emerytalnych.

Biorąc pod uwagę zmienną – wykształcenie, najmniej chętnych do całkowitej rezygnacji z pracy po uzyskaniu praw emerytalnych jest wśród pracowników z wyższym wykształceniem – 19,72%, najwięcej zaś, wśród pracowników z wykształcenie zasadniczym zawodowym i średnim zawodowym (28,85%, 28,78%). Najwięcej pracowników chciałoby



pracować na część etatu, i w tej grupie najwyższy odsetek stanowią pracownicy z wykształceniem średnim zawodowym lub ogólnokształcącym (33,93%).

Chęć podjęcia pracy po nabyciu uprawnień emerytalnych była wyraźnie widoczna w zrealizowanym badaniu jakościowym. Uczestnicy rozmowy, zapytani, czy po osiągnięciu wieku emerytalnego, chcieliby kontynuować pracę, niemal zgodnie odpowiadali:

- *To jest luksus być na emeryturze i jeszcze móc pracować na pół etatu.*
- *Ja też chcę pracować oczywiście. I tak jak tutaj wszyscy się wyśmiewają, że charytatywnie to jest idiota, no to ja jestem tą idiotką.*
- *To ja też, mi brakuje tego.*
- *Ale nawet, żeby się czuć potrzebnym, żeby się realizować w tym starszym wieku.*
- *Trzeba się czuć potrzebnym, człowiek jest tak urządzony.*
- *No, jesteśmy istotą społeczną.*
- *Dokładnie. Ale się cofamy, bo traci się pamięć i człowiek przestaje się w ogóle realizować<sup>310</sup>.*

Podsumowując, badania – zarówno ilościowe jak i jakościowe pokazały przyjmowanie przez pracowników po 50. roku życia aktywnych postaw wobec pracy zawodowej. Problemem dla tych ludzi jest natomiast znalezienie pracy. Najbardziej widoczne jest istnienie obaw o możliwość kontynuowania pracy. Możliwość pracy na emeryturze wydaje się być sytuacją wymarzoną, luksusem. W przekonaniu większości jest to jednak opcja nierealna.

#### **12.4. Czynniki decydujące o chęci pracowników 50+ do kontynuowania pracy po uzyskaniu praw emerytalnych**

W badaniu ALK i SMG/KRC zweryfikowano model, który zakłada, że na chęć pracowników do kontynuowania pracy po uzyskaniu praw emerytalnych wpływa 10 następujących czynników:

- **Emocjonalne obawy względem przejścia na emeryturę**
- **Otoczenie społeczne**
- **Racjonalne obawy względem przejścia na emeryturę**
- **Znaczenie pracy w życiu człowieka**

---

<sup>310</sup> Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”

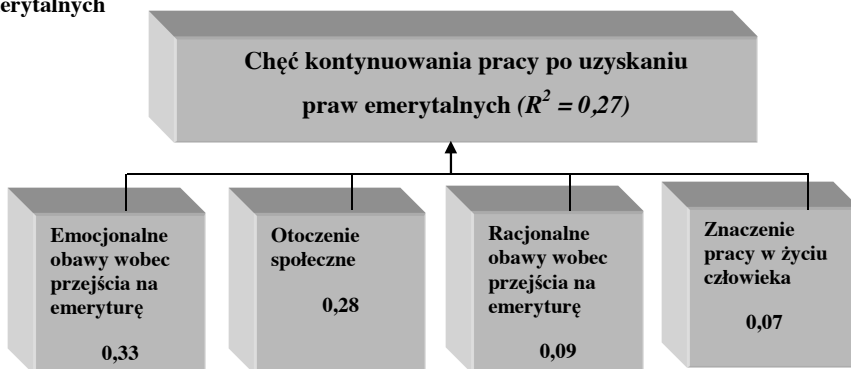
- **Praca jako wartość sama w sobie**
- **Spostrzegana zdolność do wykonywania pracy**
- **Zadowolenie z obecnej pracy**
- **Ocena Instytucji odpowiedzialnych za wspieranie aktywności zawodowej 50+**
- **Postawa obecnego pracodawcy**
- **Obecna sytuacja materialna**

Siłę wpływu danego czynnika na chęć kontynuowania pracy po uzyskaniu praw emerytalnych przez pracowników 50+ zbadano za pomocą tzw. współczynnika regresji Beta standaryzowana. Przyjmuje on wartości od -1 (wpływ ujemny) do +1 (wpływ dodatni). Im jego wartość bliższa  $\pm 1$ , tym siła wpływu zmiennych niezależnych na zmienną zależną jest większa.

W wyniku zastosowanej analizy zidentyfikowano cztery czynniki, które mają wpływ na chęć podejmowania pracy po przejściu na emeryturę. Są to: „emocjonalne obawy względem przejścia na emeryturę”, „ocena otoczenia społecznego”, „racjonalne obawy względem przejścia na emeryturę” oraz „znaczenie pracy w życiu człowieka”.

Ponadto, dzięki tej analizie można określić, jak dobrze daje się wyjaśnić chęć kontynuowania pracy po uzyskaniu praw emerytalnych przy pomocy wyszczególnionych czynników. Informuje o tym współczynnik  $R^2$ , który może przyjmować wartości od 0 do 1. Im jego wartość bliższa 1 tym bardziej precyzyjnie określana jest chęć kontynuowania pracy po uzyskaniu praw emerytalnych przez pracowników 50+ odpowiednio przez przyjęte czynniki (rys. 78).

**Rysunek 78. Czynniki mające wpływ na chęć kontynuowania pracy po uzyskaniu praw emerytalnych**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

W badaniu zweryfikowano nie tylko wpływ głównych czynników na chęć kontynuowania pracy osób 50+ po nabyciu praw emerytalnych, ale także sprawdzono co wpływa na ogólną ocenę danego obszaru.

W tej części raportu przeanalizowano czynniki: „emocjonalne obawy wobec przejścia na emeryturę” oraz „racjonalne obawy wobec przejścia na emeryturę”. Znaczenie pracy dla badanych zostało szczegółowo omówione w rozdziale zatytułowanym „Praca w hierarchii wartości i wartości związane z pracą dla pracowników 50+”. Otoczenie społeczne jest przedmiotem analiz przedstawionych w rozdziale 13.

#### **12.4.1. Emocjonalne obawy względem przejścia na emeryturę**

Analiza czynnikowa pokazała, że emocjonalne obawy związane z przejściem na emeryturę w najwyższym stopniu, spośród wszystkich badanych czynników, wpływają na chęć podjęcia pracy po uzyskaniu uprawnień emerytalnych.

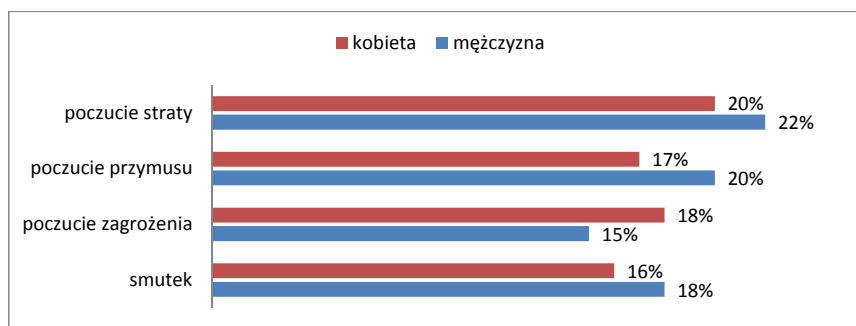
Praca dla wielu osób bywa ogromnym źródłem stresu. Często można usłyszeć opinie „nie mogę się doczekać emerytury”, „kiedy przestanę pracować, to odpocznę”. Jednak wraz ze zbliżaniem się do wieku emerytalnego, obok pozytywnych, zaczynają się także pojawiać negatywne emocje. Jednostka wchodzi w okres kończenia, dość długiego etapu swojego życia. Następuje podsumowywanie dokonań, wzrasta też obawa o przyszłość. Praca zawodowa, poza zapewnieniem środków materialnych, jest źródłem kontaktów z innymi ludźmi, daje poczucie wartości, zapewnia prestiż i pozycję społeczną. Bycie emerytem niesie ze sobą przekaz nieprzydatności, ograniczenia kontaktów społecznych, zanikania umiejętności nabytych podczas pracy zawodowej.

**W obszarze odczuć emocjonalnych wyróżniono następujące obszary szczegółowe:**

- **poczucie straty vs. poczucie korzyści**
- **poczucie przymusu vs. poczucie wolności**
- **smutek vs. radość**
- **poczucie zagrożenia vs. poczucie bezpieczeństwa**

W badaniu emocjonalnych odczuć związanych z przejściem na emeryturę przeciwstawiono odczucia negatywne takie, jak poczucie straty, przymusu, zagrożenia, smutku, odczuciom pozytywnym – poczuciu korzyści, wolności, bezpieczeństwa i radości.

**Rysunek 79. Negatywne odczucia związane z przejściem na emeryturę a płeć [%]**

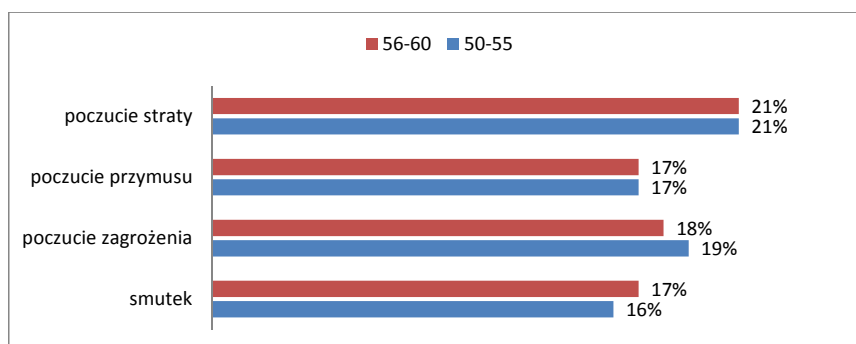


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wyniki badania pokazały, że – generalnie negatywne odczucia związane z zaprzestaniem aktywności zawodowej nie są zbyt duże. Najmocniej badani odczuwają przejście na emeryturę jako „poczucie straty”. Takie odczucia towarzyszą 22% mężczyzn i 20% kobiet. Wszystkie, poza „poczuciem zagrożenia”, negatywne wrażenia mocniej odczuwają mężczyźni niż kobiety. Dla 18% kobiet i 15% mężczyzn zaprzestaniu aktywności zawodowej towarzyszy poczucie zagrożenia. Taki wynik oznacza także, że dla zdecydowanej większości, tj. dla 82% kobiet i 85% mężczyzn zaprzestanie pracy nie wiąże się z tak negatywnym poczuciem (rys. 79).

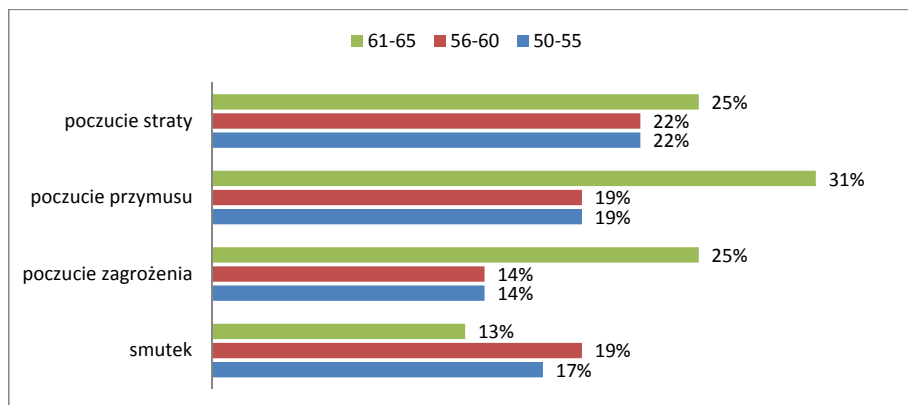
Odczucia kobiet wraz z wiekiem nie podlegają większym zmianom. Rośnie jedynie w bardzo niewielki stopniu (1%) poczucie „smutku” (rys.80).

**Rysunek 80. Zmiana wraz z wiekiem negatywnych odczuć związanych z przejściem na emeryturę – kobiety [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

**Rysunek 81. Zmiana wraz z wiekiem negatywnych odczuć związanych z przejściem na emeryturę – mężczyźni [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wśród mężczyzn dynamika zmiany negatywnych odczuć związanych z przejściem na emeryturę jest zdecydowanie wyższa. Wraz z wiekiem zdecydowanie rośnie „poczucie przymusu” z 19% do 31%, „poczucie zagrożenia” – z 14% do 25%. Spada natomiast, odwrotnie niż w przypadku kobiet, poczucie „smutku” z 17% do 13% (rys. 81).

Zależności pomiędzy pojawianiem się negatywnych odczuć a przejściem na emeryturę a rodzajem umowy i wykształceniem przedstawia tabela 17.

**Tabela 17. Negatywne odczucia związane z przejściem na emeryturę a rodzaj umowy o pracę i wykształcenie**

	Smutek	Poczucie zagrożenia	Poczucie przymusu
<b>Rodzaj umowy o pracę</b>			
Umowa na czas nieokreślony	17,90%	17,18%	18,26%
Umowa na czas określony	14,72%	12,27%	17,79%
Umowa zlecenie	16,67%	29,17%	20,83%
Mam własną działalność gospodarczą	12,50%	25,00%	12,50%
<b>Wykształcenie</b>			
Niepełne podstawowe, podstawowe	0,00%	40,00%	20,00%
Zasadnicze zawodowe	16,83%	17,79%	18,27%

Średnie zawodowe lub ogólnokształcące	17,07%	17,56%	18,54%
Pomaturalne, niepełne wyższe, licencjackie	10,71%	7,14%	8,93%
Wyższe	23,94%	14,08%	23,94%

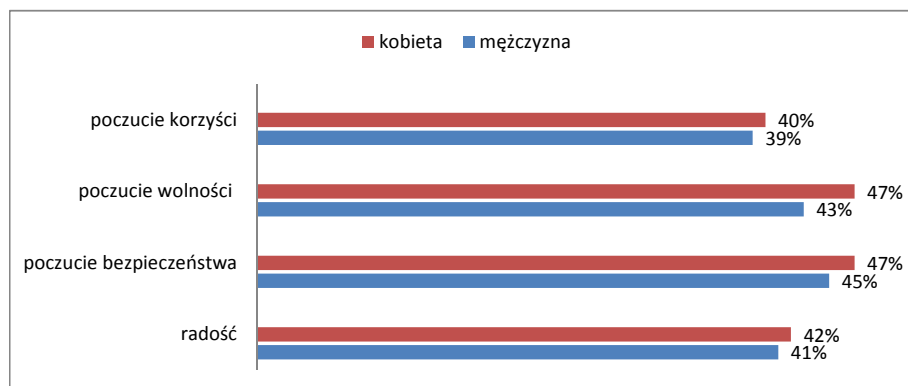
Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Przyjmując jako cechę różnicującą rodzaj umowy zatrudnienia, odmiany negatywnych odczuć związanych z przejściem na emeryturę, można zauważyć, że „smutek” towarzyszy osobom zatrudnionym na czas nieokreślony. Natomiast poczucie zagrożenia, przymusu i straty jest największe wśród osób zatrudnionych na umowę zlecenie.

Inną, ważną zmienną, która wpływa na negatywne odczucia związane wraz z przejściem na emeryturę wykształcenie. Najwięcej negatywnych odczuć pojawia się u osób z wyższym wykształceniem. Najsilniejszym z negatywnych odczuć jest „poczucie straty”.

Jak wynika z przeprowadzonych badań oraz z potocznych obserwacji, przejście na emeryturę przynosi ze sobą również korzyści. Największe pozytywne emocje związane z przejściem na emeryturę, to odczuwanie poczucia wolności – 43% mężczyzn i 47% kobiet. Czas emerytury nie wiąże się z poczuciem zagrożenia, lecz przeciwnie – z poczuciem bezpieczeństwa dla 45% mężczyzn i 47% kobiet. Emerytura – okazuje się, przynosi też korzyści. Niemal połowa zarówno mężczyzn jak i kobiet odczuwa wraz z przejściem na emeryturę radość (rys. 82).

**Rysunek 82. Pozytywne odczucia związane z przejściem na emeryturę a płeć [%]**

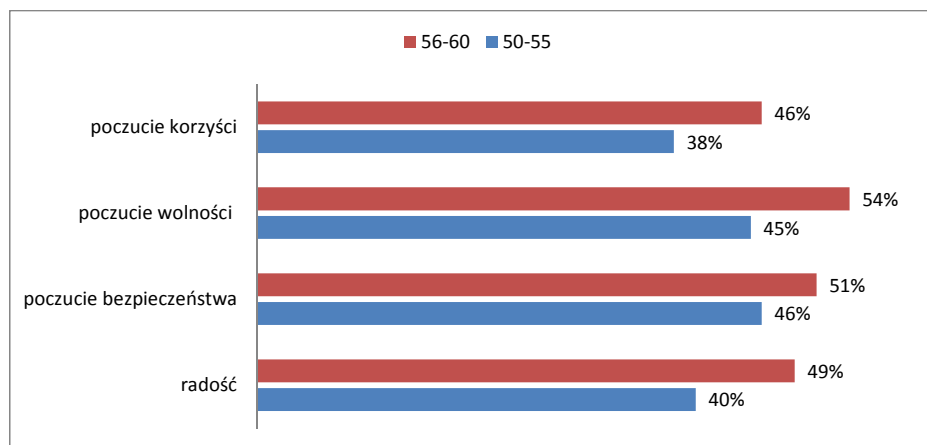


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Bardzo trudno jednoznacznie zinterpretować otrzymane wyniki. Mogą one świadczyć o tym, że z dotychczasową pracą wiąże się tak wiele negatywnych emocji, że jej zakończenie jest witane z radością i kojarzy się z odzyskaniem wolności. Jeżeli praca nie zapewniała poczucia bezpieczeństwa a przeciwnie – wiązała się z niepokojem o jej utrzymanie i strachem o dotrwanie do emerytury, to jej zakończenie może być oceniane jako odzyskanie poczucia bezpieczeństwa.

Takie wnioski nasuwają się po przeprowadzeniu licznych rozmów z pracownikami w wieku 50+, którzy opowiadając o swojej pracy, podkreślali nieodłączny element niepewności, strachu przed jej utratą. Wśród osób po 50. roku życia bardzo wyraźne są obawy o to, co zrobią w przypadku utraty pracy. Dominuje wręcz przekonanie o niemożliwości znalezienia nowej pracy w wieku 50+. Tak więc dojrnięcie do emerytury może być postrzegane, jako swego rodzaju odzyskanie poczucia bezpieczeństwa.

**Rysunek 83. Zmiana wraz z wiekiem pozytywnych odczuć emocjonalnych związanych z przejściem na emeryturę – kobiety [%]**

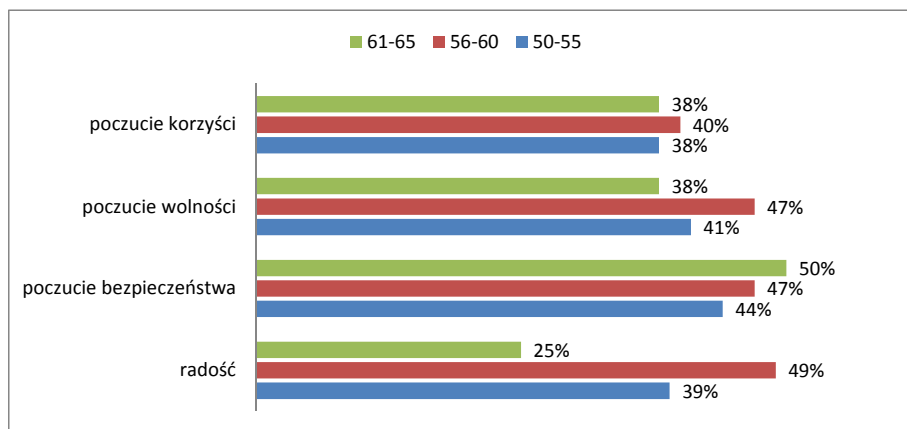


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

W przypadku kobiet, wszystkie pozytywne emocje związane z przejściem na emeryturę, wraz z wiekiem rosną. Najbardziej dominującą, pozytywną cechą jest poczucie wolności (wzrost z 45% do 55%). Wyniki te można interpretować następująco: wraz z pozostawianiem na emeryturze maleją wszystkie negatywne obawy, a narasta poczucie bezpieczeństwa, korzyści i radości (rys. 83).

Odpowiedzi mężczyzn różnią się od odpowiedzi kobiet. Pozytywne emocje zmieniają się wraz z wiekiem. O ile początkowo, tj. pomiędzy 50. a 60. rokiem życia, wszystkie pozytywne odczucia rosną, to po 60. roku życia – maleją – wszystkie oprócz poczucia bezpieczeństwa. Najbardziej spada poczucie radości – z 39% w przedziale 50-55 lat do 25% po 61. r. życia (rys. 84).

**Rysunek 84. Zmiana wraz z wiekiem pozytywnych odczuć związanych z przejściem na emeryturę – mężczyźni [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Zależności pomiędzy pozytywnymi odczuciami związanymi z przejściem na emeryturę a rodzajem umowy o pracę oraz wykształceniem przedstawia tabela 18.

**Tabela 18. Pozytywne odczucia związane z przejściem na emeryturę a rodzaj umowy o pracę i wykształcenie**

	Radość	Poczucie bezpieczeństwa	Poczucie wolności	Poczucie korzyści
<b>Rodzaj umowy o pracę</b>				
Umowa na czas nieokreślony	43,94%	44,85%	43,22%	42,31%
Umowa na czas określony	34,36%	50,92%	50,92%	30,06%
Umowa zlecenie	41,67%	45,83%	41,67%	37,50%
Mam własną działalność gospodarczą	37,50%	37,50%	50,00%	25,00%
<b>Wykształcenie</b>				
Niepełne podstawowe,	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%



podstawowe				
Zasadnicze zawodowe	40,87%	44,71%	41,35%	33,17%
Średnie zawodowe lub ogólnokształcące	40,98%	46,43%	55,36%	42,86%
Pomaturalne, niepełne wyższe, licencjackie	55,36%	46,43%	55,36%	42,86%
Wyższe	36,62%	47,89%	42,25%	39,44%

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Analiza związków pomiędzy pozytywnymi odczuciami związanymi z przejściem na emeryturę a rodzajem umowy o pracę i wykształceniem pracowników dostarcza interesujących, chociaż miejscami zaskakujących wniosków. Okazuje się, że najwięcej radości odczuwają osoby zatrudnione na umowę na czas nieokreślony (44%) najmniej zaś zatrudnieni na czas określony (34%). Poczucie bezpieczeństwa związane wraz z przejściem na emeryturę, najbardziej towarzyszy zatrudnionym na czas określony (51%), najmniej natomiast – respondentom mającym własną działalność gospodarczą (38%). Oni też oraz osoby zatrudnione na czas określony, najsilniej odczuwają poczucie wolności (po 50%). Przejście na emeryturę przynosi poczucie korzyści w największym stopniu osobom zatrudnionym na czas nieokreślony (42%), w najmniejszym natomiast – osobom zatrudnionym na czas określony (30%).

Analizując otrzymane wyniki z perspektywy wykształcenia można stwierdzić, że największą radość z przejścia na emeryturę odczuwają osoby z wykształceniem pomaturalnym, niepełnym wyższym i licencjackim (55%), najmniejszą zaś – osoby z wykształceniem wyższym (37%). Poczucie bezpieczeństwa wzrasta wraz z wykształceniem, od 40% do 48%. Poczucia wolności i korzyści są najwyższe w przypadku osób ze średnim lub pomaturalnym wykształceniem.

Podsumowując, wyniki badania pokazują, że przejściu na emeryturę towarzyszy zdecydowanie więcej odczuć pozytywnych niż negatywnych. decydowana przewaga odczuć pozytywnych nad negatywnymi, które towarzyszą przejściu na emeryturę, może wzmacniać argumentację na rzecz

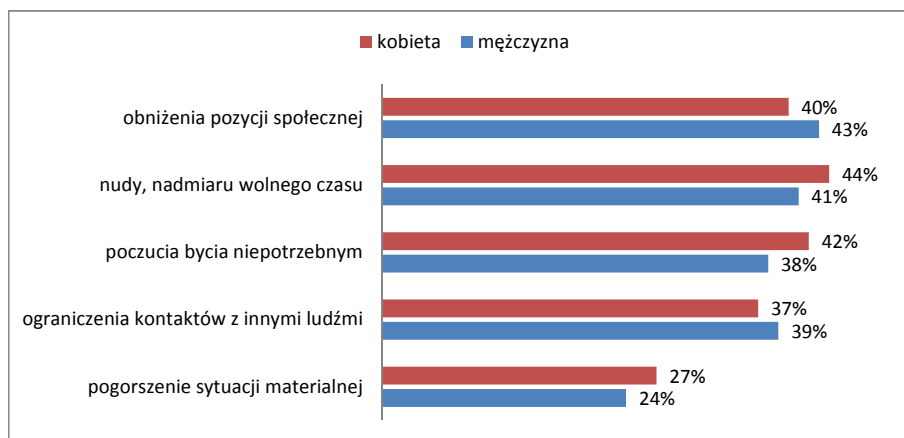
#### **12.4.2. Racjonalne obawy związane z przejściem na emeryturę**

Ważnym czynnikiem wyjaśniającym chęć podjęcia pracy po przejściu na emeryturę są odczucia związane ze zmianą statusu materialnego i społecznego towarzyszące przejściu na emeryturę. W naszym badaniu nazwaliśmy je „racjonalnymi”. W badaniu ALK i SMG/KRC

odniesiono się do następujących racjonalnych obaw pracowników w wieku 50+ związanych z przejściem na emeryturę:

- **Pogorszenia sytuacji materialnej**
- **Ograniczenia kontaktów z innymi ludźmi**
- **Poczucia bycia niepotrzebnym**
- **Nudy, nadmiaru wolnego czasu**
- **Obniżenia pozycji społecznej**

**Rysunek 85. Odczucia dotyczące statusu materialnego i społecznego związane z przejściem na emeryturę a płeć [%]**

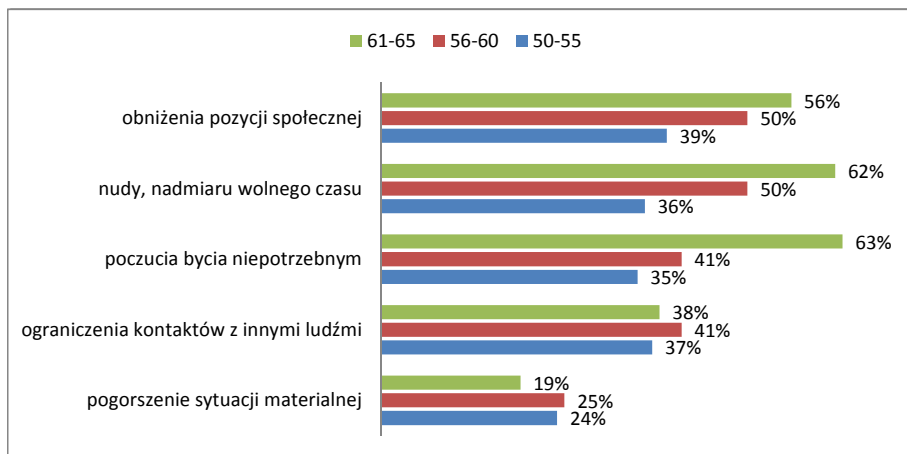


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Kobiety i mężczyźni demonstrują podobne racjonalne obawy związane z przejściem na emeryturę. Zarówno jedni, jak i drudzy najbardziej obawiają się obniżenia pozycji społecznej (43% mężczyzn i 40% kobiet), następnie nudy, nadmiaru wolnego czasu (41% mężczyzn i 40% kobiet). Także obawy budzi zwłaszcza wśród kobiet poczucie bycia niepotrzebną (42%).

W najmniejszym stopniu obawy dotyczą pogorszenia sytuacji materialnej (24% mężczyzn i 27% kobiet) (rys. 85).

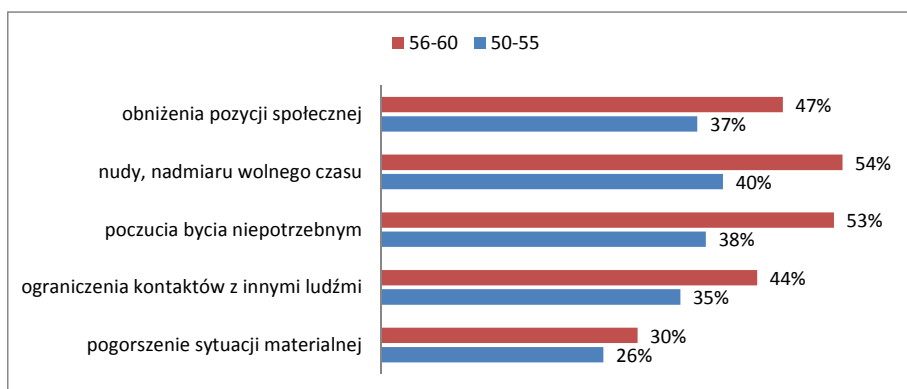
**Rysunek 86. Zmiana wraz z wiekiem odczuć dotyczących statusu materialnego i społecznego związanych z przejściem na emeryturę – mężczyźni [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Wśród mężczyzn wraz z wiekiem rosną racjonalne obawy związane z przejściem na emeryturę. Coraz bardziej obawiają się oni pogorszenia pozycji społecznej (wzrost z 39% do 56%), boją się także nudy (wzrost z 36% do 62%), oraz bycia niepotrzebnym (wzrost z 35% do 63%). Nie obawiają się natomiast pogorszenia sytuacji materialnej (rys. 86).

**Rysunek 87. Zmiana wraz z wiekiem odczuć dotyczących statusu materialnego i społecznego związanych z przejściem na emeryturę – kobiety [%]**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

W przypadku kobiet, wraz z wiekiem ma miejsce wzrost wszystkich racjonalnych obaw związanych z przejściem na emeryturę. Jednak zmiany te nie są tak duże, jak w przypadku mężczyzn. Najbardziej rosną obawy bycia niepotrzebnym (z 38% do 53%) oraz nudy i nadmiaru wolnego czasu (z 40% do 54%). Kobiety obawiają się także pogorszenia sytuacji materialnej (rys. 87).

Zależności pomiędzy odczuciami dotyczącymi statusu materialnego i społecznego związanymi z przejściem na emeryturę a rodzajem umowy o pracę i wykształceniem pracowników przedstawia tabela 19.

**Tabela 19. Odczucia dotyczące statusu materialnego i społecznego związane z przejściem na emeryturę a forma zatrudnienia i wykształcenie**

	<b>Pogorszenie sytuacji materialnej</b>	<b>Ograniczenie kontaktów z innymi ludźmi</b>	<b>Nuda, nadmiar wolnego czasu</b>	<b>Poczucie bycia niepotrzebnym</b>	<b>Obniżenie pozycji społecznej</b>
<b>Rodzaj umowy o pracę</b>					
Umowa na czas nieokreślony	27,67%	37,79%	39,42%	43,22%	41,77%
Umowa na czas określony	17,79%	38,04%	41,72%	38,65%	38,04%
Umowa zlecenie	29,17%	37,50%	41,67%	54,17%	33,33%
Mam własną działalność gospodarczą	37,50%	50,00%	75,00%	50,00%	75,00%
<b>Wykształcenie</b>					
Niepełne podstawowe, podstawowe	0,00%	40,00%	40,00%	40,00%	20,00%
Zasadnicze zawodowe	25,00%	35,58%	38,94%	40,87%	41,35%
Średnie zawodowe lub ogólnokształcące	24,15%	35,12%	37,32%	39,27%	37,80%
Pomaturalne, niepełne wyższe, licencjackie	30,36%	57,14%	53,57%	55,36%	48,21%
Wyższe	35,21%	46,48%	52,11%	57,75%	54,93%

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, *Przekonania i postawy pracowników powyżej 50 roku życia wobec własnej sytuacji zawodowej*, 2011

Analizując otrzymane wyniki pod kątem rodzaju zatrudnienia, okazuje się, że wszystkie racjonalne obawy są najsilniejsze wśród osób prowadzących własną działalność gospodarczą. Aż 37,5 % tej grupy obawia się pogorszenia sytuacji materialnej, 50 % - ograniczenia kontaktów z innymi ludźmi, 75% obawia się nudy i taki sam odsetek – obniżenia pozycji społecznej. Poczucia bycia niepotrzebnym boi się 50%. Pogorszenia sytuacji materialnej najmniej obawiają się osoby zatrudnione na czas określony. Obawa ograniczenia kontaktów dotyczy około 38% przedstawicieli pozostałych grup. Podobnie – nadmiaru wolnego czasu, obawia się go średnio 40%. Obniżenia pozycji społecznej najmniej boją się zatrudnieni na umowę zlecenie.

Przyjmując wykształcenie jako zmienną różnicującą, z badań wynika, że wraz z wzrostem wykształcenia następuje wzrost niemal wszystkich racjonalnych obaw związanych przejściem na emeryturę.

## 12.5. Rekomendacje

1. Zmiany postrzegania możliwości kształtowania swojej przyszłości zawodowej dla poszczególnych grup wieku wśród kobiet i mężczyzn pokazują, że wraz wiekiem zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn spada przekonanie o możliwości kształtowania swojej drogi zawodowej. Niewiele ponad połowa (56%) badanych twierdzi, że w ich życiu „jeszcze wiele dobrego może się zdarzyć”. Przeciwnego zdania jest pozostałe 46% badanych opowiadających się za stwierdzeniem „to, co w życiu najlepsze, mam już za sobą”.

### Rekomendacje:

**Malejące wśród pracowników 50+ poczucie możliwości wpływania na kształtowanie dróg zawodowych może oznaczać potencjalne niebezpieczeństwo w osiągnięciu sukcesów podejmowanych w ramach programów mających na celu aktywizację zawodową. Jednocześnie jednak uzyskane wyniki badań, potwierdzają konieczność udzielenia wsparcia i pomocy osobom w wieku 50+ w zrozumieniu zachodzących przemian oraz wzmocnieniu ich przekonania, że mają wpływ na swoje życie zawodowe.**

2. Wyniki badania pokazały przyjmowanie przez pracowników różnych strategii wobec procesu starzenia się.

Postawy określane, jako „wycyfywanie się” są obecne wśród badanych pracowników. W przypadku 41% mężczyzn i 45% badanych kobiet wraz z wiekiem „maleje chęć posiadania i wykonywania prestiżowej pracy”. Osłabienie więzi z innymi jest już charakterystyczne dla

mniejszej liczby badanych – 36% kobiet i 37% mężczyzn. Uzyskane wyniki wskazują na potencjalnie większe trudności w aktywizowaniu mężczyzn w porównaniu z kobietami. Wraz z wiekiem mężczyźni stają się coraz bardziej bierni, szukający oparcia w rodzinie i niechętni nawiązywaniu i podtrzymywaniu emocjonalnych więzi z innymi. Może to być istotną przyczyną zmniejszania się ich kapitału społecznego.

Wyniki badania pokazały dość wysoki poziom, przyjmowania przez badanych, aktywnych postaw wobec starzenia się. 52% mężczyzn i 53% kobiet zgodziło się z opinią, że wraz z wiekiem rośnie potrzeba niezależności i samodzielności. Podobnie, zdaniem 51% mężczyzn i 50% kobiet rośnie chęć wykonywania zadań, przynoszących korzyści innym.

Niemal połowa badanych kieruje się w podejmowaniu decyzji związanych z aktywnością zawodową racjonalną kalkulacją. Oznacza to, że dokonują porównań ponoszonych kosztów np. uczenia się nowych umiejętności z potencjalnymi korzyściami. Duże znaczenie mają dla badanych potrzeby związane z bezpieczeństwem materialnym (64% kobiet i 64% mężczyzn). Kobiety i mężczyźni demonstrowują podobne racjonalne obawy związane z przejściem na emeryturę. Zarówno jedni, jak i drudzy najbardziej obawiają się obniżenia pozycji społecznej (43% mężczyzn i 40% kobiet), następnie nudy, nadmiaru wolnego czasu (41% mężczyzn i 40% kobiet). Także bardzo duże jest, zwłaszcza wśród kobiet jest poczucie bycia niepotrzebną (42%).

## Rekomendacje:

**Podsumowując, wśród badanych dominuje przyjmowanie racjonalnych postaw wobec obecnie wykonywanej pracy, jak i przedłużaniu aktywności zawodowej. Pracownicy podejmują decyzje opierając się na otrzymanych lub też przewidywanych wynikach poniesionych nakładów i przewidywanych korzyści. Zastanawiając się nad tym, czy pozostać aktywnym, czy też przejść na emeryturę, będą prawdopodobnie porównywać związane z tym koszty: dłuższa praca oznacza dla nich – mniej czasu dla siebie i wnuków, większe zmęczenie, konieczność nabycia nowych umiejętności, czasami stres, z korzyściami – utrzymaniem kontaktów z innymi, większymi dochodami, mniejszym poczuciem wycofania się i braku przydatności. Dla programów aktywizacji zawodowej oznacza to podjęcie takich działań, które przechylą szalę korzyści nad kosztami.**

3. W zależności od sposobu pytania respondentów o chęć pozostania aktywnym zawodowo po uzyskaniu praw emerytalnych, odsetek osób wyrażających taką chęć waha się od 45 do 49%.

Wraz z wiekiem zarówno kobiety, jak i mężczyźni są coraz bardziej chętni do pozostania aktywnymi po nabyciu praw emerytalnych, jednak postawy te są silniejsze wśród mężczyzn.

### **Rekomendacje:**

**Badania – zarówno ilościowe jak i jakościowe pokazały przyjmowanie przez pracowników po 50. roku życia aktywnych postaw wobec pracy zawodowej. Problemem dla tych ludzi jest natomiast znalezienie pracy. Najbardziej widoczne są obawy dotyczące możliwość kontynuowania pracy. Możliwość pracy na emeryturze wydaje się być sytuacją wymarzoną, luksusem. W przekonaniu większości jest to jednak opcja nierealna. Programy aktywizacji osób 50+ powinny uwzględnić relatywnie mniejszą chęć kobiet w porównaniu z mężczyznami, do kontynuowania pracy po emeryturze.**

4. W wyniku zastosowanej analizy zidentyfikowano cztery czynniki, które mają wpływ na chęć podejmowania pracy po przejściu na emeryturę. Są to: „emocjonalne obawy względem przejścia na emeryturę”, „ocena otoczenia społecznego”, „racjonalne obawy względem przejścia na emeryturę” oraz „znaczenie pracy w życiu człowieka”.

### **Rekomendacje:**

**Badanie wykazało, że o skłonności pracowników 50+ do kontynuowania pracy po nabyciu praw emerytalnych decydują ich przewidywania dotyczące sytuacji, w jakiej znajdą się po przejściu na emeryturę (emocjonalne i racjonalne obawy względem przejścia na emeryturę), a nie obecna sytuacja w której się znajdują (zadowolenie z obecnej pracy, postawa obecnego pracodawcy wobec 50+).**

Dla opracowywania programów aktywizacji zawodowej osób 50+ wynik ten można uznać za niekorzystny. Okazuje się bowiem, że pracownicy 50+ tym chętniej będą pozostawali aktywnymi zawodowo po nabyciu praw emerytalnych, im bardziej będą obawiali się własnej sytuacji na emeryturze. Decydujące znaczenie obawy lub lęku, a nie satysfakcji z potencjalnie wykonywanej pracy w motywowaniu pracowników do pozostawania aktywnymi, ogranicza zakres działań zachęcających do aktywności zawodowej.

5. Przejściu na emeryturę towarzyszą zarówno negatywne jak i pozytywne emocje. Generalnie negatywne odczucia związane z zaprzestaniem aktywności zawodowej nie są zbyt duże. Najmocniej badani odczuwają przejście na emeryturę jako „poczucie straty”. Takie odczucia towarzyszą 22% mężczyzn i 20% kobiet. Wszystkie, poza „poczuciem zagrożenia”, negatywne wrażenia mocniej odczuwają mężczyźni niż kobiety. Dla 18% kobiet

i 15% mężczyzn zaprzestaniu aktywności zawodowej towarzyszy poczucie zagrożenia. Taki wynik oznacza także, że dla zdecydowanej większości, tj. dla 82% kobiet i 85% mężczyzn zaprzestanie pracy nie wiąże się z tak negatywnym poczuciem.

Przejście na emeryturę przynosi ze sobą również korzyści. Najwięcej pozytywnych emocji związanych z przejściem na emeryturę, budzi poczucie wolności – 43% mężczyzn i 47% kobiet. Czas emerytury nie wiąże się z poczuciem zagrożenia, lecz przeciwnie wiąże się z poczuciem bezpieczeństwa dla 45% mężczyzn i 47% kobiet. Emerytura, jak się okazuje przynosi też korzyści, a nie straty. Niemal połowa zarówno mężczyzn jak i kobiet odczuwa wraz z przejściem na emeryturę radość.

### **Rekomendacje:**

**Przejściu na emeryturę towarzyszy zdecydowanie więcej odczuć pozytywnych niż negatywnych. Zdecydowana przewaga odczuć pozytywnych nad negatywnymi, które towarzyszą przejściu na emeryturę, może stanowić barierę w aktywizacji zawodowej. Zatem konieczne staje się podejmowanie działań, które uczynią miejsca pracy dla pracowników 50+ bardziej przyjaznymi.**



### **13. Społeczne uwarunkowania aktywizacji zawodowej osób starszych 50+**

#### **Wstęp**

Człowiek jest istotą społeczną. Pisał o tym już Arystoteles *”Człowiek jest z natury istotą społeczną (...) Społeczność jest w naturze czymś, co ma pierwszeństwo przed jednostką”*.<sup>311</sup> W praktyce oznacza to, że ludzie wywierają wpływ na poglądy i zachowania innych ludzi.<sup>312</sup> Dotyczy to wszelkich aspektów życia człowieka, a więc także aktywności zawodowej osób starszych. To, czy osoby po 50 roku życia pozostają na rynku pracy, podejmują działania związane ze znalezieniem zatrudnienia, czy też wycofują się z tego rynku, zależy nie tylko od wewnętrznych, psychologicznych uwarunkowań danej jednostki, ale także od jej relacji społecznych, oraz wpływu społecznego, jaki grupa czy społeczeństwo wywiera na tę jednostkę. Zależy też od ładu instytucjonalnego i zrozumienia reguł rządzących relacjami społecznymi, w tym na rynku pracy. W tej części raportu omówione zostaną właśnie społeczne aspekty aktywizacji zawodowej osób starszych, powyżej 50 roku życia. Pod uwagę wzięte zostaną stereotypy dotyczące osób starszych, a w szczególności ich pracy, oczekiwania społeczne wobec osób starszych, relacje społeczne tej grupy. Omówiony zostanie także wpływ zmiany instytucjonalnej, jaka w ciągu ostatnich dwóch dekad determinuje kształt współczesnej gospodarki, w tym także na rynek pracy (globalizacja, wzrost niepewności działań), na możliwości sprostania wymogom tego współczesnego rynku przez osoby starsze.

#### **13.1. Kategoryzacja i stereotypy społeczne**

*Stereotyp to schemat reprezentujący grupę lub rodzaj osób wyodrębnionych z uwagi na jakąś łatwo zauważalną cechę określającą ich społeczną tożsamość*<sup>313</sup>. Schemat stanowi uproszczenie, którym można się posługiwać. Stereotyp i jednoczesna kategoryzacja dokonana dzięki niemu, pozwala na przypisanie konkretnej grupie określonych oczekiwań co do interakcji. Dzięki nim, bez jednostkowej analizy każdej sytuacji podejmowane są odpowiednie, zgodne z kategoryzacją – zachowania.

---

<sup>311</sup> Arystoteles, *Polityka*, za: Aronson E. *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 12

<sup>312</sup> Aronson E. *Człowiek istota społeczna*, ibidem, s. 17

<sup>313</sup> Wojciszke B. *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 68

Jedną z cech, ze względu na którą można dokonywać kategoryzacji jest wiek. Stereotypy związane z wiekiem pozwalają na generalizację, a więc na przypisanie pewnych cech wszystkim osobom danej grupy wiekowej, bez względu na indywidualne cechy jednostki. Dzięki posługiwaniu się stereotypami ograniczany jest czas potrzebny na poznanie członka grupy. Działania podejmowane wobec niego realizowane są więc na podstawie uproszczonych, niepełnych informacji.

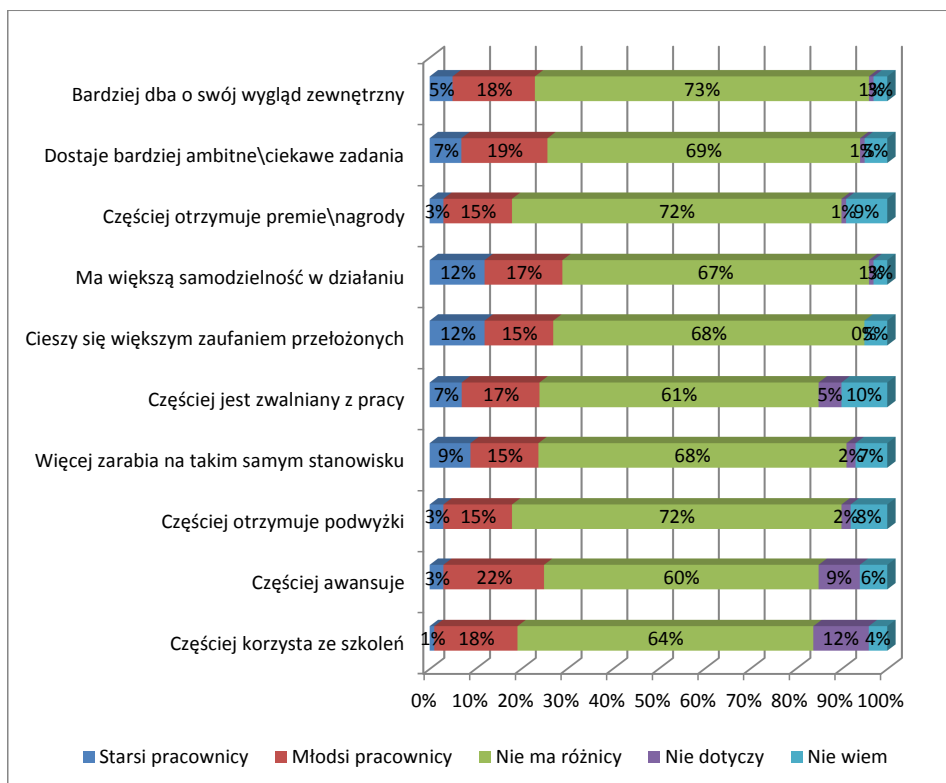
Nie wszystkie stereotypy mają charakter negatywny. Niektóre, także te dotyczące osób starszych, mogą stawiać ich w lepszym świetle. Np. stwierdzenie „starszy człowiek ma większe doświadczenie zawodowe niż młody” jest stwierdzeniem pozytywnym. Także ono nie musi być jednak prawdziwe. Są osoby w wieku 50+, które wcale nie podjęły działalności zawodowej. Jak stwierdza E. Aronson, nawet takie pozytywne uogólnienia są obraźliwe, gdyż *„pozbawiają daną osobę przysługującego jej prawa, by traktowano ją jako jednostkę, posiadającą własne, indywidualne cechy, czy to dodatnie, czy ujemne”*.<sup>314</sup> Co więcej, stereotypy przeważnie mają jednak charakter negatywny. Dodatkowo - te dotyczące wieku często odbiegają od rzeczywistości. Dlatego są szczególnie szkodliwe i w prosty sposób prowadzą do uprzedzeń i dyskryminacji osób starszych. Dyskryminacja taka, której głównym czynnikiem jest wiek, nosi nazwę ageizmu.

Dość trudno w badaniach ilościowych odnotować rzeczywistą skalę wagi stereotypów na zachowania grupy. Trudno także zbadać rzeczywistą skalę dyskryminacji. Na takie drażliwe pytania respondenci często odpowiadają z pewną „polityczną poprawnością”. Mimo to w badaniu prowadzonym przez ALK i SMG/KRC podjęto próbę określenia, czy stereotypy dotyczące wieku mają wpływ na pracę osób starszych. Przede wszystkim pytano pracowników w wieku 50+ z woj. mazowieckiego, czy widzą różnicę w traktowaniu przez pracodawcę pracowników młodszych i starszych (patrz Rysunek poniżej)

---

<sup>314</sup> Aronson E. *Człowiek istota społeczna*, ibidem, s. 284

**Rysunek 88. Różnice w postrzeganiu pracowników w różnym**

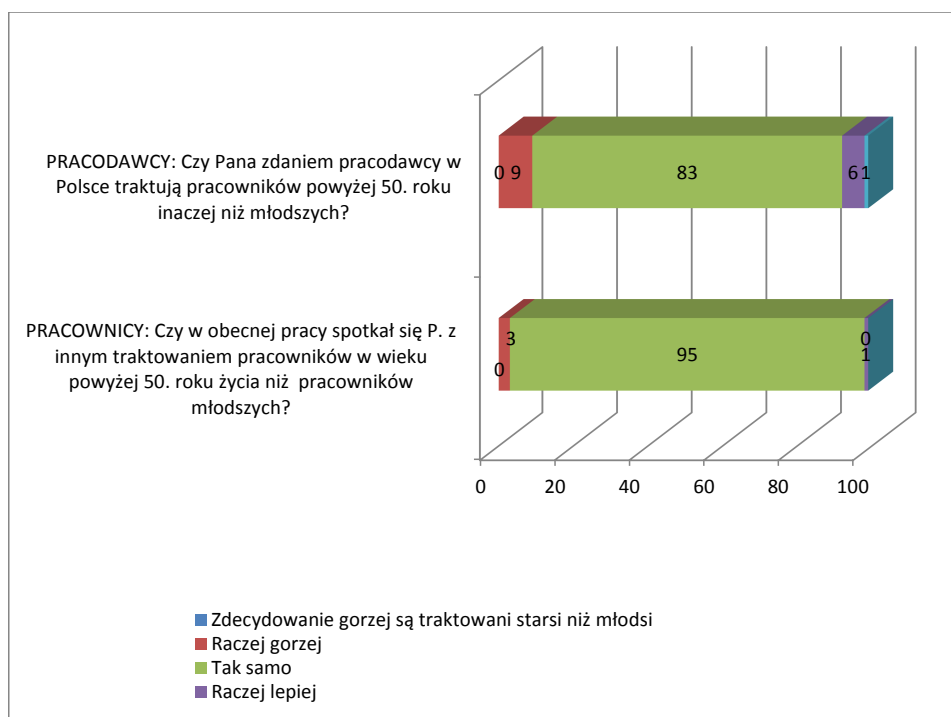


Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC (pytanie 11 CAPI pracownicy)

Okazało się, że zdecydowana większość pracowników takiej różnicy nie widzi, ani gdy chodzi o awanse czy wynagrodzenia, ani przy rozdzielaniu zadań. Odpowiedzi tego typu udzieliło od 60% do 73% wszystkich respondentów. Co ważne, nie wystąpiły też czynniki demograficzne różnicujące tę grupę. Dla przykładu, mimo iż mówi się o dużo trudniejszej sytuacji kobiet na rynku pracy, płeć nie była czynnikiem różnicującym odpowiedzi. Rozkłady odpowiedzi kobiet i mężczyzn nie różniły się istotnie między sobą. Czynnikiem różnicującym był za to rodzaj umowy. Osoby pracujące na stałą umowę o pracę na czas nieokreślony, zdecydowanie częściej nie dostrzegały zróżnicowania pomiędzy traktowaniem pracowników młodszych i starszych, niż osoby zatrudnione na umowy elastyczne – czasowe. Ci ostatni zdecydowanie częściej widzieli zachowania dyskryminujące starszych, ale też i młodszych pracowników. Dla przykładu, przekonanie o tym, że nie ma różnicy w dostępie do awansów

pracowników młodszych i starszych wykazało 64% pracujących na umowę stałą o pracę (na czas nieokreślony) i jedynie 51% pracujących na podstawie innych typów umów. Analogicznie przekonanie o równym dostępie do podwyżek wykazało 80% pracowników stałych i 49% pracowników czasowych. Co zaskakujące, pracownicy częściej niż pracodawcy uważali, że w Polsce pracownicy w różnym wieku są traktowani jednakowo. Przy czym pracodawcy częściej stwierdzali zarówno, iż pracownicy starsi traktowani są gorzej (różnica to 6 p. proc) jak i, że lepiej (5 p. proc.) . Szczegóły przedstawia Rysunek poniżej.

**Rysunek 89. Postrzeganie dyskryminacji pracowników ze względu na wiek wśród pracowników i pracodawców**



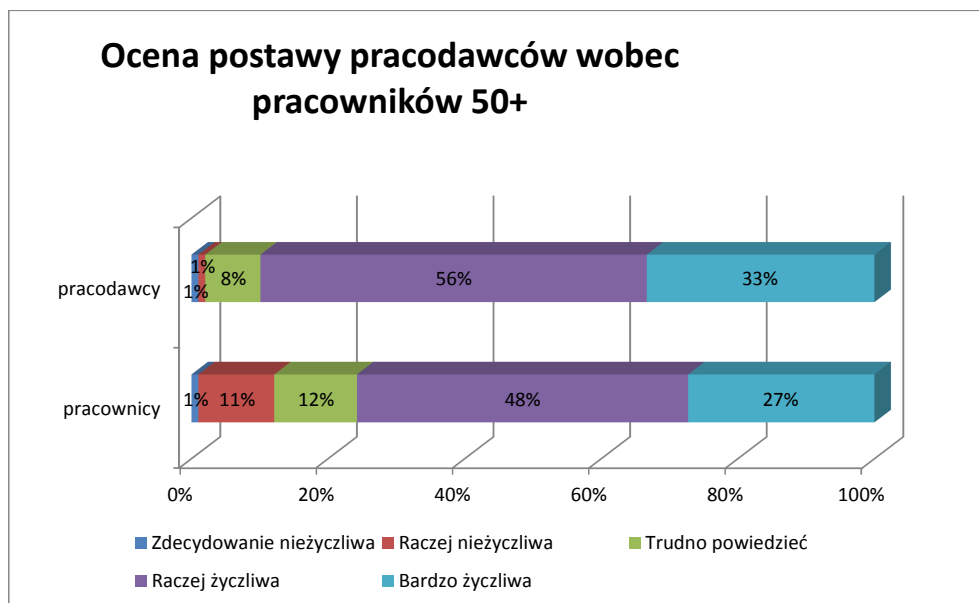
Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC (pytanie 13, CAPI pracownicy)

Tych, którzy wskazali na różnice w traktowaniu pracowników młodszych i starszych spytano, na czym te różnice polegały. Najczęściej wskazywano na różnice w wynagradzaniu: część pracowników była zdania, że osoby starsze są pomijane przy podwyżkach, premiach i generalnie mniej zarabiają, inni – nieliczni – byli odmiennego zdania. Pozostałe zachowania dotyczyły stwarzania gorszych warunków do rozwoju, m.in. pomijania przy szkoleniach,

odmowy udzielenia jakiegokolwiek pomocy starszym pracownikom, lekceważenia tych pracowników. Warto podkreślić, że gdy pracodawcy odpowiadali na takie pytanie, wskazywali, że jednym z ważniejszych zachowań dyskryminujących osoby starsze jest pomijanie ich w procesie rekrutacji. Innymi słowy dyskryminacja osób starszych w mniejszym stopniu dotyka osoby już zatrudnione, w bardzo dużym za to osoby starające się o pracę. Natomiast pracownicy zupełnie nie odnieśli się do takiego zachowania przedsiębiorców. Najprawdopodobniej przyczyną takich różnic w odpowiedziach był fakt, że respondentami byli nie reprezentanci całej grupy osób 50+, a jedynie osoby posiadające pracę. Potwierdza to hipotezę o skrajnie różnej sytuacji osób 50+ posiadających zatrudnienie, i takich, które straciły pracę i jej na nowo muszą szukać. Ci ostatni muszą stawić czoła znacznie silniejszej dyskryminacji, niż osoby zatrudnione.

Pracownicy, którzy wskazali na lepsze traktowanie osób starszych (nieliczni, zaledwie 11 osób na 751 badanych) wskazali głównie na większy szacunek dla osób starszych i mniejsze ich obciążanie obowiązkami.

**Rysunek 90. Ocena postawy pracodawców wobec pracowników 50+**



Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC.

75% pracowników stwierdziło, że generalnie postawa pracodawców wobec ich grupy jest bardzo lub raczej życzliwa, a 12% było przeciwnego zdania. Dla porównania - aż 89%

pracodawców uważało, że postawa ich grupy wobec pracowników starszych jest bardzo lub raczej życzliwa, a nieliczni – zaledwie 2%, że nieżyczliwa. Zdecydowanie częściej brak życzliwości ze strony pracodawcy dostrzegali pracownicy pracujący w oparciu o umowy elastyczne – czasowe. Inne czynniki, w tym płeć nie różnicowały odpowiedzi.

Podsumowując: pracownicy starsi, powyżej 50 roku życia, z woj. mazowieckiego generalnie nie dostrzegają zachowań dyskryminujących ich grupę wiekową. Z ich odpowiedzi wynika, że pracodawcy są im życzliwi, a zachowania różnicujące pracowników ze względu na wiek zdarzają się rzadko. Przy czym, ani wiek ani płeć nie były czynnikiem różnicującym częstość występowania takich przekonań. Jedynie osoby zatrudniane na umowy czasowe częściej dostrzegały zachowania dyskryminujące osoby starsze przez pracodawców.

Wydawać by się mogło, że stereotypy i kategoryzowanie pracowników ze względu na wiek, w Polsce niemal nie istnieją. Przeczą temu badania jakościowe. Tu, zarówno pracodawcy, jak i osoby w wieku 50+ podawali wiele przykładów zachowań dyskryminujących ze względu na wiek. Badanie pokazało przede wszystkim, jak silnie stereotypy są zakorzenione w samych pracownikach 50+. Mówiąc o swojej sytuacji, przywołują wiele stereotypów i powtarzają je jako prawdę powszechnie wiadomą, nawet wtedy, gdy opowiadając o swojej sytuacji mają zdanie zdecydowanie przeciwne. Najlepszym przykładem jest dyskusja o wydłużeniu wieku emerytalnego. Niemal wszyscy pytani o to, czy chcieliby zakończyć pracę, odpowiadali, że nie, że chcieliby pracować jak najdłużej. Podczas wywiadu FGI respondenci stwierdzali:

- *Ja to bym chciał do 80-ki pracować!*

*Pyt.: To zróbmy głosowanie, ile z Was chciałoby pracować?*

- *Ale bez pracy człowiek idiociej.*

- *Prawda!*

- *Ja bardzo lubię pracować i chciałbym pracować do 80-ki albo nawet do 90-ki. (FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy)*

Oczywiście praca powinna być dostosowana do potrzeb i możliwości pracowników 50+, ale generalnie tylko niewielki odsetek respondentów chciałby opuścić definitywnie rynek pracy. W pytaniu ilościowym chętni do całkowitego odejścia z pracy także stanowili mniejszość (27%). Co prawda, jedynie 13% osób chciałoby pracować w pełnym wymiarze godzin, ale i tak - pozostali chcieliby pracować, z tym że dorywczo lub na część etatu.

Tymczasem, gdy pytano tych samych ludzi o pracę osób w wieku okołoemerytalnym, odpowiedzi były skrajnie różne. Oto niektóre z nich:

„Człowiek w wieku 60-65 lat, który pracował fizycznie jest skatowany. On się już nie nadaje do pracy.”

„Najpierw trzeba młodych zatrudnić.”

„Jeśli będę miała 67 lat, to ja sobie nie wyobrażam żebym ja dała radę, żebym ja jeszcze miała siłę pracować. Nawet jeśli będę w stanie” (wszystkie wypowiedzi: FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)

Rezultat tych stereotypów jest łatwy do przewidzenia: osoby 50+ rezygnują z aktywnego poszukiwania zatrudnienia, nawet wtedy, gdy chcą pracować. Świadczą o tym wypowiedzi respondentów: „Pracy nie szukam, bo myślę, że nie znajdę” (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)

Oprócz tych stereotypów generalnych, zarówno pracodawcy jak i pracownicy często przytaczają różne stereotypy dotyczące możliwości pracy osób 50+. Według nich pracownicy 50+:

- nie chcą się szkolić i wolniej przyswajają wiedzę,
- nie są gotowi do zmian, są konserwatywni, z trudem się adaptują i przyjmują innowacje organizacyjne czy technologiczne,
- wraz z wiekiem pogarsza się ich zdrowie i percepcja.

Powtarzane są też stereotypy dotyczące różnych cech grupy osób starszych, np.: roszczeniowość, odpowiedzialność czy większe wymagania co do miejsca pracy (dotyczy to wymogów technicznych – np. lepszego oświetlenia, ale też wymogów związanych z formą umowy – np. pracy na umowę o pracę a nie na umowę o dzieło). Trzeba podkreślić, że w zależności od potrzebnych argumentów raz grupa osób 50+ jest uważana za bardziej roszczeniową, a raz bardziej uległą. Poniżej przedstawiono wypowiedzi przedstawiające grupę osób 50+ w różnym świetle.

**Tabela 20. Wypowiedzi pracowników dotyczące roszczeniowości/uległości grupy 50+**

<b>Uległość pracowników 50+</b>	<b>Roszczeniowość pracowników 50+</b>
<i>Ze starszymi osobami to można robić co się chce, bo są tchórzliwie I pracodawcy to wykorzystują i jak biorą te starsze osoby to wiedzą, że one nie protestują.</i> (FGI 3 z pracującymi z Warszawy)	<i>Starsi się nie dają. Są bardziej wymagający, bo znają swoje prawa. Mają przepracowany jakiś czas i wiedzą, co jest grane, co w trawie piszczy.</i> (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, opracowanie własne

Poniżej, w Tabeli przedstawiono wybrane stereotypowe określenia używane wobec pracowników w wieku 50+, przytoczone w czasie badań jakościowych przez samych pracowników i przez pracodawców:

**Tabela 21. Wypowiedzi pracodawców i pracowników świadczące o stereotypowym postrzeganiu grupy 50+**

Pracownicy	Pracodawcy
<p><i>Wydaje mi się, że my się już nie przekwalifikujemy. Nie, to jest za ciężkie.</i></p> <p><i>Ja już jestem nie w tym wieku, żeby się rozwijać.</i></p> <p><i>My jesteśmy przesiąknięci starymi układami i już wolniej myślimy, jesteśmy bardziej zachowawczy.</i></p> <p><i>Młodszy są mniej odpowiedzialni niż starsi.</i></p> <p><i>Młody jest skłonny do robienia kariery i czasami przesłania to inne wartości.</i></p> <p><i>Ludzie w naszym wieku i starsi raczej są na takie nowinki nie otwarci.</i></p> <p><i>Jestem już w takim wieku, że wychodzę z założenia, że jeżeli do tej pory nie osiągnęłam jakichś szczytów finansowych to na pewno ich nie osiągnę, więc zadawałam się tym co mam.</i></p>	<p><i>Trzeba przyjąć to, że osoby w wieku 50 plus to są osoby naprawdę bardzo specyficzne.</i></p> <p><i>Człowiekowi po 45. roku życia spada poziom percepcji, czyli przyjmowania wiadomości, to już jemu potrzeba więcej czasu, więcej analizy, więcej przyłożenia się do zadań.</i></p> <p><i>Wiek 60 lat, to już jest taki wiek, gdzie trzeba mieć na niego baczenie (na człowieka 60+) Trzeba go kontrolować. Dlatego, że zdarza im się popełniać błędy. Jemu się wydaje, że on zrobił dobrze, a po prostu odwalił jakiś numer i to ma potem wpływ na resztę.</i></p> <p><i>Starych drzew się nie przesadza i one się nie przyjmują w nowym miejscu.</i></p> <p><i>Starszych ludzi już się nie przekona do pewnych postępowań, do pewnych zachowań.</i></p> <p><i>Nie zatrudniłbym takiego człowieka, który już skończył 55 lat. Przykro mi bardzo. W tym wieku przekwalifikowanie człowieka już jest bardzo trudne, w zasadzie niemożliwe. Można mu dać jakieś proste zajęcia, proste sprawy.</i></p> <p><i>Najtrudniejsza grupa wiekowa to niestety oczywiście jest ta, która zahacza o klimakterium i menopauzę, czyli między 46 a 55.</i></p>

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC, opracowanie własne

Stereotypy te były powtarzane także wtedy, gdy osobiste doświadczenia świadczyły o czymś zupełnie innym. I tak – pracownicy uczestniczący w szkoleniach i uczący się języków obcych wygłaszali (lub nie reagowali, gdy takie sformułowania były wyrażane przez



innych) stereotypy mówiące o tym, że osoby 50+ nie nauczą się już niczego nowego. Pracodawcy zatrudniający pracowników 50+ i zadowoleni z ich pracy wyrażali stereotypowe opinie o ich pracy i deklarowali jawną niechęć do zatrudniania pracowników w tym wieku.

Badania ALK i SMG/KRC po raz kolejny potwierdziły więc to, co wiadomo od dawna: stereotypy dotyczące wieku są na polskim rynku pracy ciągle żywe i silnie wpływają na zachowania pracodawców i pracowników.

Ze stereotypami trudno walczyć. Można prowadzić badania, a następnie akcje informacyjne dementujące nieprawdziwe i krzywdzące opinie. Takim właśnie stereotypem jest stwierdzenie, że pracodawcy nie zatrudniają osób starszych, gdyż ci częściej chorują i częściej biorą zwolnienia lekarskie. Wiele badań, w tym badania ALK i SMG/KRC wykazały, że opinia ta jest nieprawdziwa. Pracownicy w wieku 50+ przebywają na zwolnieniach lekarskich nie częściej niż pracownicy innych grup wiekowych. A mimo to stwierdzenie o częstszych chorobach jest od lat powtarzane przy różnych okazjach.

Innym przykładem może być stwierdzenie, że w wieku 50+ obniżają się zarówno siły fizyczne pracowników, jak i ich zdolności intelektualne. Istnieje wiele badań dotyczących możliwości pracy osób starszych w różnych warunkach. W Polsce zajmuje się tym m.in. CIOP<sup>315</sup>. Badania wykazały, że deficyty osób starszych wynikające z wieku są kompensowane w bardzo różny sposób, do późnego wieku - tak, że jakość wykonywanej pracy się nie zmienia. Wykazano, że wiekiem, w którym sprawność fizyczna i psychiczna rzeczywiście zaczyna wpływać na jakość pracy jest 70 lat. Oczywiście nie znaczy to, że każdy jest w pełni zdolny do pracy do tego wieku. Ale średnie wyniki oscylują właśnie wokół tej liczby<sup>316</sup>. Aby zrekompensować deficyty czasem wystarczy lekka, bezkosztowa zmiana organizacji pracy lub warunków pracy. Czasami doświadczenie, zmiana techniki pracy w zupełności rekompensuje ubytki zdrowia<sup>317</sup>. A mimo to stereotyp dotyczący utraty zdrowia jest często przytaczany zarówno przez pracodawców, jak i samych pracowników.

Zastanawiające jest porównanie zarówno badań tu omawianych, jak i innych - współczesnych, z pozycją opracowaną 40 lat wcześniej – publikacją *Starość* Simone de Beauvoir. W ciągu 40 lat znacznie zmieniła się sytuacja demograficzna Europy. Wydłużyła

---

<sup>315</sup> Patrz np. <http://www.ciop.pl/14223.html>

<sup>316</sup> De Beauvoir S. *Starość*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011 s. 261

<sup>317</sup> Simone De Beauvoir opisała testy kierowców autobusów, które wykazały, że wraz z wiekiem pogarsza się akomodacja oka, co czyni kierowców niezdolnych do jazdy nocą. Obserwacje w terenie nie potwierdziły jednak wpływu tego deficytu na jakość nocnej pracy kierowców. Po wnikliwej obserwacji okazało się, że w nocy, gdy z naprzeciwka nadjeżdża samochód i oślepia kierowcę światłem reflektorów (to w tej sytuacji akomodacja oka pozwala na dopasowanie wzroku do zmieniających się warunków) kierowcy w specyficzny sposób odchylają się do tyłu i unikali oślepienia. Deficyt wykazany w warunkach laboratoryjnych nie wpływał więc na jakość pracy w terenie. (ibidem, s. 261)

się długość życia, zwiększyła się liczba osób starszych, a zmniejszyła się dzietność kobiet. Europa znacznie się zestarzała. Przez wiele lat państwa UE wprowadzały w życie dyrektywy dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji. Mimo to od 40 lat ani trochę nie przesunęła się granica wieku, przy której rynek pracy zaczyna określać pracownika jako „starego” i przy której zaczyna się dyskryminacja ze względu na wiek. W dalszym ciągu jest to wiek ok. 45-50 lat.

Podsumowując: program aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ musi uwzględniać rolę i siłę stereotypów i kategoryzacji osób starszych i ich wpływ na podejmowane decyzje dotyczące zatrudnienia. Dlatego niezbędne są:

- Działania mające na celu przeciwdziałanie wszelkim zachowaniom dyskryminującym osoby starsze
- Działania zwalczające stereotypy dotyczące wieku

Ważne, by działania te związane były nie tylko ze stereotypami i dyskryminacją związaną z rynkiem pracy. Każda kategoryzacja, każde stereotypowe postrzeganie jednostki, ogranicza jej prawo do indywidualnej oceny jej możliwości i potencjału.

### **13.2. Relacje społeczne osób 50+ z otoczeniem**

Dzisiejszy rynek pracy charakteryzuje się dużą zmiennością. Praca w jednym przedsiębiorstwie przez wiele lat jest dziś rzadkością. Wielu pracowników, w różnym wieku, z różnych przyczyn opuszcza dotychczasowe miejsce pracy i musi szukać nowego zatrudnienia. Jak wykazują liczne badania, jest to sytuacja szczególnie trudna dla najstarszych pracowników. W takiej sytuacji, o tym, czy pracownik po 50. roku życia opuści na trwałe rynek pracy, czy też znajdzie nowego pracodawcę, decyduje m.in. liczba więzi/relacji z innymi ludźmi, a także ich jakość.

Według M. Granovettera<sup>318</sup>, każda więź między ludźmi może być zmierzona, a miarą jest kombinacja czasu poświęconego na relację, intensywności emocji, wzajemnej bliskości i odwzajemniania „usług”. Więzi określane jako silne wiążą np. członków rodziny czy najbliższych przyjaciół. Więzi słabe wiążą się z kontaktami ze znajomymi: współpracownikami spotykanymi na różnych etapach życia zawodowego, znajomymi z różnych stowarzyszeń, kół zainteresowań, związków wyznaniowych itd. M. Granovetter udowodnił, iż w sytuacjach związanych z rynkiem pracy (pomoc w znalezieniu zatrudnienia),

---

<sup>318</sup> Granovetter M. *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, 1973, s. 1360-1380

więzi słabe są dużo bardziej skuteczne niż silne. Osoby powiązane silnymi więziami mają bowiem zazwyczaj podobny krąg znajomych i podobne możliwości uzyskania informacji. Natomiast osoby powiązane słabymi więziami obracają się w innych kręgach znajomych, dlatego też mają zdecydowanie więcej możliwości wymiany różnego rodzaju informacji. Takie więzi M. Granovetter nazwał „mostami”, dzięki którym nie tylko rozprzestrzenia się informacja, ale także innowacje<sup>319</sup>, tak ważne we współczesnym świecie.

Największą zaletą „słabych więzi” jest możliwość znalezienia zatrudnienia. Jak wykazują badania naukowe (Deloitte-SGH 2011<sup>320</sup>, StudentWatch.pl<sup>321</sup>) jak i praktycy zarządzania zasobami ludzkimi zajmujący się rekrutacją (np. R. Cohen, O Pierson<sup>322</sup>): *„Wszędzie się tak dzieje, że jeżeli prowadzisz rekrutację, w pierwszej kolejności zatrudnisz kogoś, kogo już znasz. W drugiej kolejności zatrudnisz kogoś, kogo zna ktoś, kogo znasz”*. Okazuje się więc, że najbardziej skuteczną metodą poszukiwania pracy jest prośba do znajomych, by pomogli znaleźć zatrudnienie. Im większa liczba znajomych, im bardziej różnorodna to grupa – tym szanse na sukces są większe. Jak ważna to metoda poszukiwania pracy, świadczą dokumenty z Urzędów Pracy – instytucji powołanej do pośrednictwa w poszukiwaniu pracy. Niektóre z Urzędów na swych stronach internetowych polecają ten właśnie sposób poszukiwania pracy (można więc powiedzieć że reklamują metody konkurencyjne względem swoich usług). Co więcej – poszukiwanie pracy przez znajomych jest wymieniane na pierwszym miejscu<sup>323</sup>, przed poszukiwaniem ofert przez Internet czy właśnie za pośrednictwem Urzędów Pracy. Znajomi przede wszystkim mogą wiedzieć o wolnym miejscu pracy, mogą też, znając specyfikę firmy i jej potrzeby podpowiedzieć, z którym pracodawcą, a nawet z którym działem w ramach danej firmy warto się kontaktować, gdyż mimo braku formalnej rekrutacji, istnieje możliwość zatrudnienia pracownika (gdy np. wzrosła liczba zamówień). Co jeszcze bardziej korzystne – znajomi mogą polecić daną osobę przełożonym. W pewnym sensie poświadczają wtedy uczciwość takiej polecanej osoby i biorą za nią pośrednio odpowiedzialność. Pracodawcy często

---

<sup>319</sup> Granovetter M. The strength of weak ties: a Network theory revisited, *Sociological Theory*, Vol. 1, 1983, s. 201-233

<sup>320</sup> [http://www.deloitte.com/assets/DcomPoland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl\\_PierwszeKrokiNaRynkuPracy2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomPoland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_PierwszeKrokiNaRynkuPracy2011.pdf)

<sup>321</sup> [http://studentswatch.pl/pdf/Mlodzi\\_na\\_ryнку\\_pracy\\_2012\\_raport\\_agencji\\_badawczej\\_StudentsWatch.pdf](http://studentswatch.pl/pdf/Mlodzi_na_ryнку_pracy_2012_raport_agencji_badawczej_StudentsWatch.pdf)

<sup>322</sup> Roy Cohen, doradca zawodowy i autor książki "The Wall Street Professional's Survival Guide", oraz Orville Pierson, wiceprezes w firmie doradztwa personalnego Lee Hecht Harrison i autor książki "Highly Effective Networking: Meet the Right People and Get a Great Job". Za: <http://biznes.interia.pl/news/najlepszy-sposob-by-znalezc-prace-nawiazyc-osobiscie,1587876>

<sup>323</sup> <http://www.pupgdynia.pl/wysiwyg/FileUpload/files/Doradcy/zasoby%20informacji%20zawodowych/6%20Metody%20poszukiwania%20pracy.pdf>

podkreślają<sup>324</sup>, że z poleconymi pracownikami jest mniej problemów niż z pracownikami rekrutowanymi w rekrutacji zewnętrznej. Mniejsze są koszty adaptacji takich osób do pracy (część działań z tym związanych przejmują osoby polecające), większa odpowiedzialność i lojalność w stosunku do firmy. Niekorzystne zachowanie osoby polecanej wpłynęłoby bowiem także na wizerunek polecającego, dlatego też osoby korzystające z polecenia są poddane większej kontroli społecznej niż inni.

Jak widać, relacje społeczne mają bardzo duże znaczenie przy poszukiwaniu zatrudnienia. Wydaje się jednak, że dla grupy osób powyżej 50. roku życia mają one mniejsze znaczenie, niż dla pozostałych. Przyczyną jest mniejsza liczba relacji o „słabych więziach” wśród starszych niż wśród młodszych. Już na etapie wartości, dla osób starszych przyjaciele mają mniejsze znaczenie dla udanego życia niż dla grupy młodszych (Diagnoza Społeczna 2011, CBOS 2010). Dodatkowo, mniejsza liczba relacji wynika z wymienionych niżej czynników:

➤ Niższe wykształcenie osób w wieku 50+

Obecnie, dużo więcej młodych osób niż jeszcze dwie dekady wcześniej, inwestuje w swoje wykształcenie. Duża część populacji kontynuuje naukę na studiach wyższych. Według ostatnich danych statystycznych<sup>325</sup> 21% osób w wieku 25-29 lat legitymuje się wykształceniem wyższym, podczas gdy w grupie osób 60-64 lat jest to jedynie 10%, a w grupie powyżej 65 r.ż. – jedynie 6%. Dodatkowo, reforma szkolnictwa sprawiła, że obecnie młodzi ludzie kończący studia najczęściej mają za sobą 5 stopni edukacji (szkoła podstawowa, gimnazjum, liceum, studia licencjackie, studia magisterskie). Osoby w wieku 50+ z tym samym wykształceniem kończyły jedynie 3 stopnie nauki (szkoła podstawowa, liceum, studia magisterskie). Każdy etap edukacji daje szerokie kontakty społeczne. Już więc na etapie edukacji liczba relacji osób starszych była mniejsza niż osób do 30 roku życia.

Dodatkowo, osoby starsze zdecydowanie rzadziej korzystają z dokształcania ustawicznego. A to także metoda na zdobycie kontaktów społecznych, które mogą mieć wpływ na aktywność zawodową.

➤ Mniejsza liczba doświadczeń zawodowych (przedsiębiorstw, w których pracowali podczas całej swojej kariery zawodowej)

---

<sup>324</sup> Por. np. [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma\\_Pracownicy.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Pracownicy.pdf),

<http://www.networkmagazyn.pl/praca-z-polecenia-korzysci-dla-firmy>

<sup>325</sup> [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_wybrane\\_aspekty\\_aktywnosci\\_ekonomicznej\\_ludnosci.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_wybrane_aspekty_aktywnosci_ekonomicznej_ludnosci.pdf)

Osoby, które obecnie ukończyły 50 rok życia rozpoczynały karierę zawodową jeszcze w poprzednim systemie społeczno-gospodarczym. Wtedy praca w jednym zakładzie pracy przez wiele lat była czymś naturalnym. Awans wiązał się z doświadczeniem zawodowym, więc długotrwała praca zwiększała szanse na rozwój „karierę”. Dodatkowo, zakłady pracy nie konkurowały ze sobą, warunki pracy były zbliżone, ściśle określone przez Państwo. Obecnie warunki są skrajnie różne. Dla 1/3 pracujących w Polsce praca w danym miejscu pracy ma charakter tymczasowy. Ta mniejsza stabilizacja i krótkookresowa praca w wielu miejscach, tak charakterystyczna dla osób młodych, powoduje też większą liczbę różnorodnych relacji społecznych.

➤ Niższy stopień wykorzystywania komunikacji poprzez nowoczesne technologie.

Korzystanie z Internetu jest ściśle skorelowane z wiekiem. Im starsza osoba, tym rzadziej korzysta z Internetu (tylko jedna na siedem osób powyżej 60 roku życia, i niemal wszyscy studenci i uczniowie). Tymczasem badania World Internet Project Poland 2010 wskazują, że: *Użytkownicy Internetu zgłaszają zwiększoną częstotliwość komunikacji ze znajomymi, współpracownikami, rodziną i ludźmi o wspólnych zainteresowaniach, wynikającą z ich korzystania z Internetu. Co ciekawe, ponad połowa badanych w grupie najstarszej (60+) oświadczyła, że korzystanie z Internetu poprawiło kontakt z ludźmi w ich zawodzie...*<sup>326</sup>

Tak więc, brak dostępu do Internetu i aktywnego korzystania z nowoczesnych technologii ogranicza nie tylko możliwość zawierania nowych znajomości (część znajomości wirtualnych przekształca się na relacje osobiste), ale także zmniejsza jakość relacji już istniejących.

Badania prowadzone przez ALK i SMG/KRC potwierdziły wiele z powyższych wniosków. Przede wszystkim zarówno pracodawcy, jak i poszukujący pracy potwierdzili, że najbardziej efektywną metodą poszukiwania pracy są „znajomości”. Potwierdziły to wypowiedzi respondentów w badaniach jakościowych prowadzonych przez ALK i SMG/KRC:

*Ja uważam, że (żeby znaleźć pracę) trzeba mieć dobre układy. Myślę, że gdyby były dobre układy, znajomości, to można znaleźć pracę. Jeżeli się nie ma w tej chwili, to nie ma szans.* (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec).

Jednak znajomości, o których mówią osoby poszukujące pracy, są ograniczone do najbliższych – rodziny i przyjaciół. W rozumieniu M. Granovettera nie są to „więzi słabe”

<sup>326</sup> [http://www.uk.gov.pl/\\_gAllery/36/25/36256/Raport\\_World\\_Internet\\_Project.pdf](http://www.uk.gov.pl/_gAllery/36/25/36256/Raport_World_Internet_Project.pdf)

lecz silne relacje, nie są więc mostami do rozprzestrzeniania informacji. Bezrobotny z Siedlec wyraźnie wskazał, że wśród różnych sposobów poszukiwania pracy „*Ja na pierwszym miejscu dałabym rodzinę, znajomych*”.

K. Groniec<sup>327</sup> przytacza analizy J.Kääriäinen i H.Lehtonen (2006), z których wynika, że w krajach postkomunistycznych dominującym wzorcem sieci społecznych, są sieci złożone z członków rodziny i najbliższych przyjaciół. Silne więzi rodzinne występujące w Polsce są jednymi z najsilniejszych na świecie (A.Alesina, P.Giuliano, 2007). Powoduje to tworzenie się specyficznego typu sieci społecznych – klanowych. Wynika to z bardzo niskiego poziomu zaufania do „obcych” (Diagnoza Społeczna 2011, P. Sztompka 2004).<sup>328</sup>

Badania ALK i SMG/KRC wskazały na inny problem wynikający z takiego stanu rzeczy: otóż zaufanie jedynie do najbliższych powoduje, że jedynie rzeczywiście bliskich znajomych można polecać swojemu pracodawcy. A że takie bliskie relacje są bardzo ograniczone i jednorodne, prawdopodobieństwo otrzymania pracy w ten sposób jest niewielkie. Nie znaczy to, że osoby bezrobotne 50+ nie mają dalszego kręgu znajomych. Nie są oni jednak skłonni do „polecania” Mogą jedynie poinformować o wolnym miejscu pracy. Ale nie poprą kandydatury i nie wezmą odpowiedzialności za takiego pracownika, mimo że jest ich znajomym. W badaniach podawano różne przyczyny. Przede wszystkim - polecenie zobowiązuje. Jeśli polecany pracownik nie sprawdzi się w danej firmie, polecający boi się, że wpłynie to niekorzystnie na jego stosunki w pracy. A że osoby 50+ zdają sobie sprawę, jak trudno w ich wieku znaleźć zatrudnienie, boją się ryzyka. W badaniach jakościowych ALK i SMG/KRC opowiadali:

*Ja już dawno, w 1982 albo 83 poleciłem koledze pracę, przez swojego kolegę. I on tam pracuje do tej pory. I ja mówię: słuchaj, szepnij słowo do szefa. Nawet nie ma mowy. Jak chcesz, to sam z nim rozmawiaj. Taki dobry kolega.*

*Pyt.: Czyli nie chcę pomóc.*

*Nie chcą ingerować, żeby nie było potem, że on nie takiego przyjął, jakiegoś gorszego albo coś. Idź, nie chcę w tym ręk maczać. Boją się po prostu o własną skórę. (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)*

---

<sup>327</sup> Groniec K. Związek między sieciami społecznymi a zaufaniem społecznym – mechanizm wzajemnego wzmacniania?, <http://cbu.psychologia.pl/profile/growiec2.pdf>

<sup>328</sup> Alesina A, Giuliano P., (2007), „*The Power of Family*”, working paper no. 2750, Harvard University  
Kääriäinen, J., Lehtonen H. (2006). *The Variety of Social Capital in Welfare State Regimes – a Comparative Study of 21 Countries, European Societies*, 8, 1, 27-57 Sztompka, P. (2007) *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak

Inny bezrobotny przyznał, że polecenie kolegi to zobowiązanie, do którego nie każdy jest skłonny:

*Ja znam kilku moich kolegów, którzy znaleźli pracę, jak były miejsca. Polecali też jeszcze następnym pracę, ale już nie ujawniali się, że to jest ich kolega. (...)*

*Ale ujawniać się nikt nie chce. To jest normalne. Mówi: jest miejsce, szef potrzebuje tylu a tylu takich pracowników. Zgłoś się. (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec).*

Starsi pracownicy zwracali także uwagę na dystans, jaki ich dzieli od młodszych. Młodzi, nawet gdy mają takie możliwości, nie chcą poręczyć za starszego kolegę, by ułatwić mu podjęcie pracy: *Starsi ludzie, którzy jeszcze mogą coś tam mieć jakieś uczucie wewnątrz, i pomogą starszemu koledze coś załatwić, ale młodzi to w ogóle nie mają czegoś takiego, to jest zero, to jest lekceważenie starszego człowieka (...).* (FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy).

Z badań wynika, że samo nawiązywanie relacji, bez pobudzania zaufania w grupie, niewiele zmieni. Może jedynie ułatwić przekazanie informacji, nie przyniesie jednak wszystkich korzyści wynikających z możliwości wykorzystania słabych więzi opisanych przez M. Granovettera. Co więcej, wiele zachowań ze strony innych – m.in. pracodawców, instytucji rynku pracy, które mogłyby się przyczynić do poszerzenia liczby i jakości relacji społecznych, pracownicy i osoby poszukujące zatrudnienia odbierają jako zachowania wrogie im, lub wręcz - jako szykanowanie. Za takie zachowanie pracownicy 50+ uznają wszelkie zmiany związane z miejscem pracy. Spontanicznie opowiadali o tym i pracownicy i pracodawcy. Przykładowo, dla sprzedawczynie konieczność pracy w innym sklepie tego samego właściciela, była rodzajem kary, nękaniem. W czasie badań jakościowych ALK i SMG/KRC jako główną niedogodność związaną z pracą podawano nie odległość czy uciążliwość związaną z dojazdami, ale konieczność poznawania nowych ludzi, których się nie zna, a więc których należy się obawiać. Ilustruje to wypowiedź bezrobotnej z Siedlec:

- *Ktoś mówi, że pracuje 2 lata, ale często przenoszą do innego sklepu. Po prostu robią taką rotację, żeby się nie zasiedzieć, żeby wszyscy byli na dystans między sobą. Oni też do tego dążą, żeby pracownicy nie byli ze sobą zżyci.*
- *Żeby nie stworzyli Związku Zawodowego.*
- *O, powiedzmy, to też.*
- *Jak się nie zna to jedna drugiej się boi... (FGI 1, Siedlce)*

Innym przykładem nierozumienia wagi relacji społecznych jest stosunek osób poszukujących pracy i pracujących w wieku 50+ do szkoleń. Nie są oni im przeciwni. Wyrażają chęć uczestniczenia w nich, jeśli szkolenia zapewni instytucja rynku pracy albo pracodawca. Ale szkolenia muszą ich zdaniem przynieść „twarde rezultaty”. W praktyce

oznacza to, że ich zdaniem warto iść na szkolenie tylko wtedy, gdy zapewnione zostanie po nim zatrudnienie. Tylko jedna osoba była innego zdania. Widziała sens szkoleń jako takich - jako miejsca poszerzenia wiedzy i zdobycia nowych kontaktów:

*Ja powiem, że warto iść na taki kurs, nawet jak się nie skorzysta i nie znajdzie się pracy. Tam się znajdzie dużo wiadomości. Takie kursy prowadzą specjaliści z różnych dziedzin. Niekiedy warto coś posłuchać. (...) Przychodzą różni ludzie. Wymieniają nawzajem poglądy, po jakimś okresie się żyją. Zawsze gdzieś ktoś w jakiejś dziedzinie... Są ludzie... Także nie zawsze jest to stracony czas, że ja nie znalazłem pracy. Mimo to było warto. (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec).*

Pozostali badani byli bardzo sceptyczni. Szkolenia, po których uczestnik nie otrzyma oferty pracy są według nich wyrzucaniem pieniędzy w błoto. Nie doceniają ani faktu zdobycia nowych umiejętności, ani możliwości poznania nowych ludzi. Dla większości osób z grupy 50+ szkolenia są wartościowe tylko wtedy, gdy wiążą się z konkretnym stanowiskiem pracy. I to znacznie różni grupę osób starszych od młodszych.

Ta niechęć do uczenia się jest cechą charakterystyczną dla wielu osób starszych. Generalnie można powiedzieć, że większość osób z tej grupy jest niechętna zmianom. Znakomicie opisuje to historia przedstawiona przez jednego z respondentów- pracodawcę, w czasie badań jakościowych:

*Mamy 5-6 osób w wieku emerytalnym, które mogłyby już być na emeryturze, a jeszcze pracują. Te panie siedzą razem i chyba się najlepiej odnajdują w tym swoim pokoju. Dobrze się sprawdzają, nie można powiedzieć, to są dobrzy specjaliści w swojej dziedzinie.*

*Miałam taki przypadek, że musiałam jedną z tych pań oddelegować do innego pokoju. Na tym samym piętrze, ale do innego pokoju. Po prostu, z naszych usług zrezygnowała firma, którą ona się zajmowała, i musiała poznać tajniki innej firmy. Ta pani miała się przesiąść na 3 miesiące do tej osoby młodszej, która dosyć dobrze znała specyfikę tej firmy. I był płacz, łzy, bo ta pani pracowała 20 lat z tymi samymi osobami i nagle tu taka zmiana – trzeba się przenieść do innego pokoju. Ale powiem szczerze, że wyszło jej to na dobre, bo jak zmieniamy pokoje czy otoczenie, to każda osoba wnosi coś nowego, coś dodaje, można się nauczyć czegoś nowego. Pani nauczyła się nowych rzeczy. Sama to przyznała na koniec. Teraz już wróciła do swojego pokoju szczęśliwa i zadowolona. (...).*

*I powiem szczerze, że gdybym mogła rozdzielić te panie, to bym je rozdzieliła. Bo mimo tego, że one się świetnie czują w tym swoim gronie, to coś tracą. Jak jedna z nich poszła do innego pokoju na chwilę, to nauczyła się innego myślenia, jakiś skrótów, generalnie nauczyła się wiele. Wydaje mi się, że jakby się tak rozsadziły, to by na tym skorzystały. A poza tym, nie*



*jestem za tym, żeby siedzieć ciągle w jednym pokoju, czy to jest osoba 30-letnia, czy 50-letnia, to niech się jakoś wymieniają, niech jakieś nowe osoby dochodzą, bo zawsze można inaczej wtedy spojrzeć na świat.* (IDI – respondentka 35 lat, firma consultingowa).

Przykład ten znakomicie ilustruje preferowanie relacji silnych (po kilkunastu latach pracy z tymi samymi osobami stają się one drugą rodziną) nad więzy słabe – dalszych znajomych. A takie ograniczenie zmniejsza sieć społeczną a więc ogranicza zasób, z którego można korzystać.

Dla osób starszych bardzo ważne jest przyzwyczajenie, rutyna, korzystanie z nabytego przez lata doświadczenia. Ale takie cechy ograniczają możliwość poznania nowych osób. A takie właśnie kontakty są bezcenne w chwili, gdy trzeba znaleźć inne zatrudnienie.

Co ciekawe, osoby starsze doceniają siłę relacji społecznych. W swoich wypowiedziach wspominają np. siłę kontaktów, które mają przedsiębiorcy. Według nich wymieniają się oni informacjami dotyczącymi potencjalnych pracowników:

- *Przyjmują CV i później z tego wybierają. (...) I na spotkaniu biznesowym pytają: Ilu miałeś? A taka tu przychodziła? U mnie też już była. Tę możesz wziąć, albo tego weź, będzie dobry kierowca: takim samochodem to nie pojeździ, ale do tego będzie dobry...*
- *Pracodawcy przecież zawsze znają się ze sobą.*
- *Oni wszyscy wiedzą, kto jest kto. Oni między sobą mają bardzo dobre kontakty.* (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)

Także znajdowanie nowego zatrudnienia wiąże się, według badanych, z posiadaną siecią kontaktów. Ale według nich, kontakty takie powinni mieć inni – pracodawcy, instytucje – i to te instytucje powinny być odpowiedzialne za pośrednictwo pracy. W czasie badań jakościowych mówili np.: *Mi chodzi o to, żeby pracownicy tej Agencji, tego Inkubatora, byli na tyle prężni żeby mieli jakąś sieć powiązań z zakładami pracy, z firmami, żeby rzeczywiście szukali (pracy dla osób starszych).* (FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy).

To bardzo znamienne – wszyscy mówią o sile znajomości, postulują nawiązywanie sieci powiązań. Indywidualnie jednak nie realizują tego, preferując silne relacje rodzinne. Wydaje się, że zmiana takiego nastawienia może przynieść znakomite efekty w aktywizacji zawodowej osób starszych, powyżej 50. roku życia Jak wspomniał R. Sennett „*W świecie nowego biznesu osoby, którym się powodzi, potrzebują gęstej sieci kontaktów społecznych*”. Osoby po 50. roku życia muszą o tym pamiętać. Długoletnie doświadczenie zawodowe nie zrekomensuje braku takich relacji.

Podsumowując: program aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ powinien popularyzować wykorzystywanie relacji społecznych do poszukiwania pracy. Jednocześnie

inicjowane i promowane powinny być wszelkie działania, które bezpośrednio lub pośrednio zwiększają liczbę relacji społecznych osób w wieku 50+.

### 13.3. Oczekiwania społeczne wobec osób starszych, 50+

Osoby starsze otrzymują obecnie sprzeczne komunikaty. Z jednej strony rząd wydłuża wiek emerytalny. Eksperci popierający tę reformę twierdzą, że dłuższa praca jest korzystna społecznie, bo z jednej strony zmniejsza obciążenia państwa/systemu emerytalnego wynikające z konieczności wypłacania świadczeń emerytalnych, z drugiej zaś - aktywność zawodowa osób starszych zwiększa wpływy do budżetu państwa (poprzez podatki i składki na ubezpieczenie społeczne). To z kolei powoduje, że koszty pracy nie rosną. Można więc powiedzieć, że wydłużenie aktywności zawodowej zmniejsza koszty pracy, co z kolei powoduje zwiększenie miejsc pracy – także dla młodych. Taki jest oficjalny przekaz oczekiwań instytucji publicznych wobec osób starszych. Jednak ten oficjalny przekaz jawnie kłóci się z obrazem oczekiwań ukazywanych w środkach masowego przekazu. W tym samym czasie, gdy w Sejmie toczyła się debata o wydłużeniu wieku emerytalnego, prasa podawała informację, że Kancelaria Premiera zwolniła z pracy fotografa, który przez wiele lat dokumentował działania Premiera. Zwolniony fotograf osiągnąć miał wkrótce wiek przedemerytalny – 60 lat, i jego zwolnienie w późniejszym czasie byłoby niemożliwe<sup>329</sup>.

Niemal jednocześnie, w prasie ukazał się przedrukowywany w wielu miejscach artykuł o tym, że urzędnicy zatrudnieni w samorządach i administracji publicznej pracują dłużej niż wymagają tego przepisy emerytalne. W artykule jednak nie jest to traktowane jako pozytywny przykład. Fakt pracy nawet do 80 roku życia jest komentowany jako „trzymanie się pracy”. Dodatkowo prasa zauważała, że takich osób byłoby więcej, gdyby nie presja ze strony szefów urzędów, by jednak starsi odeszli na emeryturę<sup>330</sup>.

W tym samym czasie prasa podawała przykłady osób starszych, które rezygnują z prestiżowej pracy zawodowej na rzecz rodziny. Jednym z przykładów jest opisywany w prasie wysokonakładowej przypadek rezygnacji z pracy trenerki łyżwiarek szybkich przed igrzyskami zimowymi w Soczi. Trenerka ta osiągnęła duże sukcesy ze swoim zespołem na poprzednich igrzyskach, możliwe jest więc, że powtórzyłaby swoje sukcesy i w następnej imprezie. Zastanawiające są argumenty, jakie podaje trenerka: „Zrezygnowałam, bo w mojej

<sup>329</sup> [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114884,11490560,Fotograf\\_premiera\\_zwolniony\\_przed\\_emerytura\\_Tak.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114884,11490560,Fotograf_premiera_zwolniony_przed_emerytura_Tak.html)

<http://www.fakt.pl/Premier-zwolnil-swojego-fotografa-Tuz-przed-emerytura-,artykuly,153435,1.html>  
[http://www.frona.pl/news/czytaj/tytul/ludzie\\_tuska\\_zwolnili\\_z\\_kancelarii\\_60-letniego\\_fotografa.\\_byl\\_za\\_stary\\_\\_20299](http://www.frona.pl/news/czytaj/tytul/ludzie_tuska_zwolnili_z_kancelarii_60-letniego_fotografa._byl_za_stary__20299)

<sup>330</sup> [http://www.praca.wnp.pl/urzednicy-pracuja-dluzej,165358\\_1\\_0\\_0.html](http://www.praca.wnp.pl/urzednicy-pracuja-dluzej,165358_1_0_0.html)

*rodzinie się trochę zmieniło. Wnuczkę mam, chcę być częściej w domu - tłumaczy pani trener. (...) [w Polsce nie ma ani jednego krytego toru łyżwiarskiego, dlatego zawodniczki muszą trenować za granicą]. To są ważne sprawy, czasem trzeba podjąć trudną decyzję. Poza tym ja tę drużynę już sześć lat prowadziłam i myślę, że przyda się jej trochę świeżej krwi. Młodej, bo ja - nie ukrywajmy - się starzeje - dodaje ze śmiechem 53-letnia trenerka.*

Wypowiedź ta ukazała się w gazecie szczytującej się walką z wszelkimi dyskryminacjami, w tym z dyskryminacją kobiet i ageizmem. Mimo to, w artykule nie ma najmniejszego komentarza dotyczącego tej sytuacji. Czytelnik odnosi wrażenie, że jest to sytuacja normalna, i że takie są prawdziwe oczekiwania społeczne wobec osób starszych – rezygnacja z aktywności zawodowej na rzecz rodziny oraz usunięcie się w cień starszych pracowników, by oddać miejsce „młodej krwi”.

Wszystkie opisane powyżej przykłady dotyczą pierwszej połowy roku 2012 a więc czasu prac Rządu nad reformą emerytalną przedłużającą wiek aktywności zawodowej do 67 roku życia.

Badania ALK i SMG/KRC wyraźnie wskazują, że oczekiwania społeczne wobec osób starszych nie są tożsame z oficjalnymi dokumentami rządowymi dotyczącymi tego problemu. W dalszym ciągu od osób starszych oczekuje się rezygnacji z aktywności zawodowej, gdy wymaga tego dobro rodziny. Dotyczy to opieki nad wnukami lub innymi osobami zależnymi (rodzicami i krewnymi). W badaniach respondenci opowiadali bardziej o opiece nad dziećmi: *Też jestem zarejestrowana w Urzędzie Pracy od 6 miesięcy. Mam dwoję dzieci dorosłych. Mam wnuka. Powiem szczerze, że nie szukałam pracy. Stawiam się do pośredniaka. Zajął się po prostu wnukiem. Pomagam dzieciom. Dzieci próbują, wyjeżdżają za granicę żeby zarobić. W tym czasie zajmuję się wnukiem.* (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec).

O konieczności opieki nad osobami zależnymi wspominali nie tylko pracownicy, ale także pracodawcy:

*Pyt.: A czy osoby, które już mają emeryturę, starsi pracownicy, od razu przechodzą na emeryturę jak mogą? Czy raczej jeszcze pracują?*

*Odp.: Oczywiście nie chcą pracować. Nie mam nikogo takiego, żeby oszczędził na emeryturę i dalej pracował. Każdy chce odpocząć, lub ma jakiegoś wnuczka do wychowania.* (IDI z kobietą lat 42, prowadzącą firmę transportową)

W badaniach nie wspomniano o potrzebie opieki nad osobami zależnymi - starszymi. Ale brak opieki instytucjonalnej nad osobami w podeszłym wieku, w połączeniu z wydłużającą się długością życia sprawi, że już w najbliższej przyszłości ten problem będzie narastał.

Zarówno przedsiębiorcy, jak i przedstawiciele instytucji rynku pracy w mniej lub bardziej jawny sposób formułowali oczekiwanie, że osoby starsze usuną się z rynku pracy. Dawali do zrozumienia, że ich praca, lub sama aktywność – stanowi problem – i dla przedsiębiorców i dla instytucji zmuszanych do aktywizacji takich osób. Niektórzy mówili o tym wprost, używając stwierdzeń typu „stara baba”:

*Jest dążenie do dezaktywizacji 60 plus. Nawet pół roku na zwolnieniu przesiedz, tylko zwolnij miejsce, idź już.*

*Pyt.: Pracodawca tak mówi?*

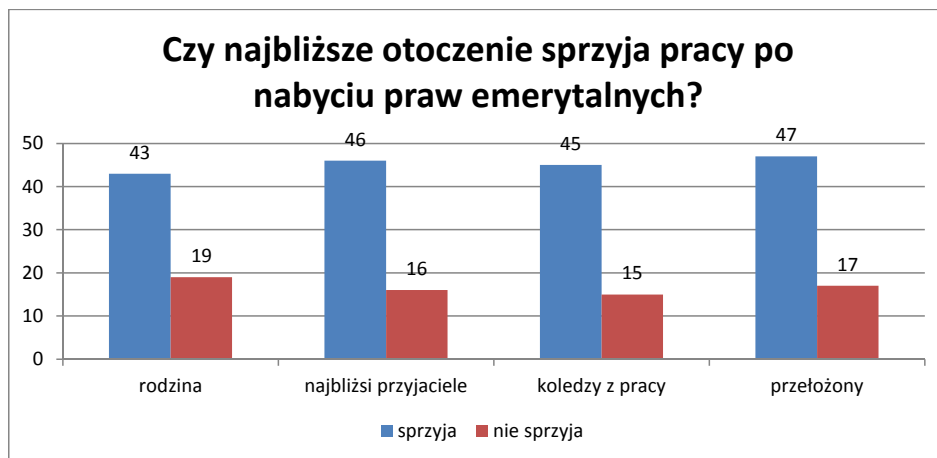
*Środowisko. Niekiedy czeka się, żeby emeryt szybko odszedł. Młodzi czekają na pracę, ukończyli parę fakultetów. A ta stara baba siedzi przy tym biurku, klepie... Niech ona w końcu sobie pójdzie. (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)*

Inni, szczególnie pracodawcy, zważają na „polityczną poprawność”. Wyrażają te same oczekiwania jednak w łagodniejszej formie:

*Jednak fajnie jest, że jest ta ochrona przed osiągnięciem tego wieku emerytalnego, bo jak komuś brakuje 3 lata do emerytury, to jest naprawdę ból dla takiej osoby, stracić pracę i nie mieć tej emerytury. To jest fajne, ale jak już ma szansę na tą emeryturę, to niech da szansę innym. Wtedy ona sobie może przejść na tą emeryturę (...) U nas w ogóle jest ciężko z pracą w tej chwili i tak można sobie pomyśleć, że skoro dużo młodych nie ma pracy, to dlaczego starsi zajmują te miejsca. Ja uważam, że jednak jeżeli ktoś nabył prawo do emerytury, to powinien dać szansę innym. (IDI – respondentka 35 lat, firma consultingowa)*

W badaniach ilościowych pracownicy zostali poproszeni o deklarację, na ile ich najbliższe otoczenie: rodzina, przyjaciele, przełożeni – sprzyjają ich pracy po nabyciu praw emerytalnych. Jedynie nieco ponad 40% pracowników powyżej 50. roku życia zadeklarowało, że najbliższe otoczenie wspiera ich pracę zawodową. Dla przypomnienia, badania były prowadzone wśród pracowników w wieku 50+. Zapewne wynik byłby jeszcze gorszy, gdyby respondentami były także osoby niepracujące.

**Rysunek 91. Deklaracje wsparcia pracy zawodowej osób starszych udzielanego przez najbliższe otoczenie – rodzinę i znajomych z pracy**



Źródło: Badania własne ALK i SMG/KRC

Wbrew oczekiwaniom, płeć nie ma większego znaczenia przy deklaracjach wsparcia aktywności zawodowej. Jedynie w przypadku przełożonych nieco częściej wsparcie odczuwali mężczyźni (49,2%) niż kobiety (44,7%). Zdecydowanie większe wsparcie z każdej strony odczuwały osoby zatrudnione na czas nieokreślony, niż na umowę czasową. Także wykształcenie miało tu duże znaczenie. Dla przykładu, wsparcie najbliższej rodziny deklarowało 57,7% osób z wykształceniem wyższym i jedynie 20% z podstawowym. Analogicznie - wsparcie przełożonego zadeklarowało 66,2% osób z wykształceniem wyższym i 20% z podstawowym.

Okazuje się więc, że nie wystarczy zmieniać przepisy prawa, czy organizować kampanie społeczne, by zmienić rzeczywiste oczekiwania społeczne wobec starszych i by ten przekaz był spójny co do oczekiwań i powszechnie zrozumiały. Instytucje publiczne muszą zadbać o stworzenie warunków do łączenia życia rodzinnego z zawodowym. Obecnie idea flexicurity jest promowana głównie w kontekście pracy rodziców małych dzieci. Ale obowiązki rodzinne w dużej mierze są barierą w kontynuowaniu pracy zawodowej także przez osoby starsze. Również spójny przekaz medialny, pokazujący pozytywy pracy zawodowej w starszym wieku, nie traktowany jako propaganda, lecz jako przejaw oczekiwań społecznych może przyczynić się do rzeczywistego i co ważne - dobrowolnego wydłużenia okresu aktywności zawodowej. To bardzo trudne zadania, które wymagają wielu nakładów,

ale także zaangażowania wielu instytucji oraz czasu. Ale przecież każda, nawet najdłuższa droga zaczyna się od pierwszego kroku...

Podsumowując: poziom aktywności zawodowej nie wzrośnie znacząco, póki nie zmieni się rzeczywisty stosunek społeczeństwa do pracy osób starszych. Do tego nie wystarczą słowne deklaracje, wynikające często z „poprawności politycznej”. Potrzebna jest trwała zmiana postaw wobec osób starszych. Działania mające na celu zmianę tych postaw, a przez to oczekiwań społecznych wobec osób starszych, powinny być częścią programów aktywizujących grupę osób 50+.

### **13.4. Potrzeby osób starszych 50+, a otoczenie społeczne**

Dzisiejsze czasy nie sprzyjają starości. Starość to stygmat. Boimy się starości i tego, co ona ze sobą niesie – niedołężności, utraty samodzielności, śmierci. „Stary” jest synonimem słowa „niepotrzebny”. Zmianę struktury ludności ze względu na wiek, a więc znaczący wzrost liczby osób starszych prasa i politycy<sup>331</sup> nazywają niekiedy nadciągającą „katastrofą demograficzną”. Nikt nie chce być starym. A skoro nie chce, to nie chce o starości słuchać, ani jej oglądać. Wszystko, co przypomina o starości, jest w społeczeństwie niemile widziane i pomijane. O starości pisze się rzadko, i to tylko w kontekście „problemu”, np. obecnie temat ten jest poruszany przy okazji dyskusji o wydłużeniu wieku emerytalnego lub niewydolności systemu opieki zdrowotnej.

Osoby starsze nie są należycie reprezentowane w przestrzeni publicznej. Według ostatniego spisu powszechnego GUS z 2011 roku osoby w wieku niemobilnym<sup>332</sup> – powyżej 45 roku życia stanowiły niemal 37% polskiego społeczeństwa, a od poprzedniego spisu w roku 2002 ich liczba wzrosła o niemal 1 mln osób<sup>333</sup>. W przestrzeni publicznej tych osób jednak prawie nie widać. I o tym także mówili respondenci w badaniach jakościowych prowadzonych przez ALK i SMG/KRC. Wspominali, że media dyskryminują osoby starsze. Rzadko w ich ofercie uwzględniane są potrzeby tej grupy. Oglądając reklamy można odnieść wrażenie, że osoby powyżej 50. roku życia w Polsce stanowią margines i nie mają innych potrzeb niż te, które związane są z ochroną zdrowia. Jak zauważyli badani, jedynie lekarstwa są czasem reklamowane przez osoby starsze.

<sup>331</sup> <http://www.nettg.pl/news/101837/polsce-grozi-katastrofa-demograficzna>

<sup>332</sup> Według definicji GUS osoby w „wieku niemobilnym” to grupa osób w wieku produkcyjnym obejmująca ludność w wieku: mężczyźni - 45-64 lata, kobiety - 45-59 lat

<sup>333</sup> [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcfr/gus/PUBL\\_lu\\_nps2011\\_wyniki\\_nsp2011\\_22032012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcfr/gus/PUBL_lu_nps2011_wyniki_nsp2011_22032012.pdf), str 11

*Zwróćcie Państwo uwagę na reklamy jakiejkolwiek firmy, tam żyją ludzie do czterdziestu lat. Tak, reszta jest dyskryminowana. Już chyba, że lekarstwa – te reklamują starsze osoby.* (FGI 3 z pracującymi z Warszawy).

Co dziwniejsze, nawet oferta komercyjna różnych firm także pomija potrzeby osób starszych. W badaniach podano przykład kosmetyków. Są specjalne serie kosmetyków skierowane do kobiet po 50. roku życia – do cery dojrzałej. Jednak ulotki przedstawiające zalety kremów czy innych specyfików i sposoby ich stosowania są napisane tak małą czcionką, że większość kobiet w tym wieku ich nie rozczyta. To właśnie respondenci uznali za jeden z przejawów braku zrozumienia potrzeb osób starszych i społecznego braku akceptacji tych potrzeb. A jak pisała Simone de Beauvoir, to społeczeństwo wyznacza osobom starszym ich miejsce i rolę. Brak zrozumienia i akceptacji potrzeb osób starszych skazuje tę grupę na bierność i marginalizuje ją.

Można zadać pytanie, czy takie nastawienie społeczne do starości i do ludzi starszych ma wpływ na kształt rynku pracy. Odpowiedź jest dość oczywista – jeśli nawet oferta towarów komercyjnych nie jest dostosowana do potrzeb osób starszych, tym bardziej oferty pracy nie uwzględniają tych potrzeb.

Badania ALK i SMG/KRC wykazały, że osoby starsze chcą pracować. Ale to nie znaczy, że przyjmą każdą pracę, jaką zaoferuje rynek. Mówili o tym sami respondenci badań jakościowych:

*Więc jakby była łatwa i przyjemna praca dostosowana do mojego wieku, to czemu nie, ale jak ja się mam zmuszać, wysilać, aby pracować dla samej pracy, to nie. Wystarczy mi to, co jest.* (FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy)

*Ja jestem narzędziowcem. Miałem kilka ofert pracy, ale w prywatnych warsztatach, gdzie się pracuje 10 godzin. Mój stan zdrowia na 10 godzin już nie pozwala. Jeszcze z pół roku się podleczę. Jeżeli znajdę pracę na 8 godzin w firmie, to pójdę do pracy. Jeśli nie, to jest stały zasiłek. Będę tak żył. Nie muszę już pracować. Mam 43 lata pracy.* (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)

Pracownicy starsi, by mogli pracować, potrzebują elastycznego podejścia do pracy. I to właśnie największy paradoks współczesnego rynku pracy. Pracodawcy postulują uelastycznienie rynku pracy. **Rada Rynku Pracy - organ opiniotawczo-doradczy dla Zarządu PKPP Lewiatan w sprawach związanych z rynkiem pracy, w którego skład wchodzi przedstawiciele firm członkowskich i Związków należących do Konfederacji, przedstawiciele PKPP Lewiatan wchodzi w skład Naczelnej Rady Zatrudnienia**

**i Wojewódzkich Rad Zatrudnienia, eksperci PKPP Lewiatan oraz eksperci zewnętrzni postulują:**

*„Uelastyczenie rynku pracy jest nieodzownym warunkiem restrukturyzacji firm i podnoszenia ich konkurencyjności. Konieczne są lepsze dopasowania w obrębie rynku pracy, bez nich przedsiębiorstwa natrafiają na barierę zatrudnienia.”<sup>334</sup>*

Z jednej więc strony, przedsiębiorcy postulują uelastyczenie rynku pracy, z drugiej - oferują osobom starszym bardzo sztywne warunki umów i na żadną elastyczność nie chcą się zgodzić. Mówili o tym przedsiębiorcy podczas badań jakościowych ALK i SMG/KRC:

*Pyt.: Czyli jakby np. ktoś chciał pracować na część etatu, to już tak nie bardzo z punktu widzenia interesów firmy?*

*Odp.: Tak, to już niekoniecznie (byśmy taką osobę zatrudnili). Może się to zdarzyć, ale to jest sporadyczna sprawa. Generalnie jest nastawienie, żeby zatrudniać na pełne etaty i taką pełną pracę. Inaczej wtedy całość zatrudnienia wygląda. Więc generalnie, taka jest polityka firmy. (IDI nr 8 z osobą zarządzającą dużą firmą produkcyjno-handlową – kobieta lat 42).*

Trzeba podkreślić, że często elastyczność warunków pracy nie wiąże się z dodatkowymi kosztami. Chodzi o pracę na część etatu, w godzinach dogodnych dla pracownika. Nawet to jest jednak trudne do osiągnięcia, mimo że w innych krajach o identycznym systemie społeczno-gospodarczym, gdzie konkurencja jest równie silna, takie warunki są spełniane. Wspomniała o tym jedna z respondentek:

*Moja mama mieszka w Stanach Zjednoczonych, byłam u niej w zeszłym roku i byłam zdziwiona, że w markecie pracują 80-latki. Żółty ser mi kroїła (Pani w tym wieku). Jakoś tak zaczęłyśmy rozmawiać i okazało się, że pani miała 82 lata i pracowała, ale stworzyli jej takie warunki, że mogła. Ona miała emeryturę, ale sobie przychodziła raz w tygodniu na 4 godziny czy na 5 godzin. (IDI nr 5 z osobą zarządzającą firmą transportową – kobieta lat 43).*

Ten brak elastyczności po stronie pracodawcy znacznie ogranicza aktywność zawodową Polaków w wieku 50+.

Na koniec kilka słów o kształceniu ustawicznym osób 50+ w kontekście zaspokajania ich potrzeb. Wcześniej wspomniano o problemie niechęci osób starszych do uczestniczenia w szkoleniach i uczenia się nowych rzeczy. Badania jakościowe ALK i SMG/KRC wskazały, że jedną z przyczyn takiej niechęci może być niedopasowanie oferty szkoleń do potrzeb osób starszych. Także sam sposób przeprowadzania szkolenia może sprawiać, że osoba 50+ nie jest

---

<sup>334</sup> [http://pkpplewiatan.pl/opinie/rada\\_ryнку\\_pracy](http://pkpplewiatan.pl/opinie/rada_ryнку_pracy)



w stanie w pełni skorzystać z takiej oferty, i że przez to niedopasowanie szkolenie jest zupełnie nieefektywne.

Przede wszystkim, osoby starsze wskazywały, że nie zawsze rodzaje szkoleń odpowiadają na ich potrzeby. Starsi respondenci wskazują na problem wykluczania osób starszych z pewnych typów szkoleń: *Ja brałam udział w szkoleniu przygotowującym do rozmowy z pracodawcą. Poszłam na to szkolenie, ale nie było mi ono potrzebne, bo ja już 155 tysięcy takich rozmów przeprowadziłam. Takie szkolenie było mi niepotrzebne, ale takie szkolenie, na które bym chciała iść: na angielski, na niemiecki, to tutaj nie ma. Dla młodych są, a dla starszych nie ma. (...) Te szkolenia są po prostu niezgodne z moim wiekiem.* (FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy).

Szkolenia powinny być realizowane w taki sposób, by osoby 50+ jak najwięcej mogły z nich skorzystać. Dotyczy to miejsca prowadzenia szkolenia, ergonomicznych warunków szkolenia (oświetlenie, głośność), a także tempa szkolenia. Respondenci wskazywali, że często szkolenia są dostosowane jedynie do młodszych uczestników: *Ja byłam na takim szkoleniu, gdzie postanowiłam się nauczyć obsługi komputera. Facet stał przy tablicy i szeptał, więc w końcu mnie zirytował. Spytałam go, czy mógłby powtórzyć, albo mówić trochę głośniej, to się odwrócił, powiedział, że nie i szeptał dalej. No więc wyszłam z tego szkolenia.* (FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy).

Jak wykazano poprzednio, osobom starszym trudniej uczyć się nowych umiejętności. Tym bardziej szkolenia powinny być przeprowadzane tak, by zachęcić do nauki, i by zmotywować do dalszego doskonalenia wiedzy. Zachowania takie, jak opisała respondentka, nie tylko nie są efektywne. Dopasowanie szkoleń do potrzeb osób młodszych powoduje wzrost przekonania w grupie starszych, że nie dadzą rady przyswoić nowej wiedzy, i że generalnie - szkolenia nie są dla nich. Skoro to społeczeństwo wyznacza osobom starszym ich miejsce i rolę – to sposób prowadzenia szkoleń niedopasowany do potrzeb tej grupy wiekowej wyraźnie wskazuje im, że oczekuje się od nich bierności i wycofania, bo na rozwój jest już za późno. Rozwój dostępny jest tylko dla młodych. A przecież osoby 50+, stereotypowo postrzegając swoją grupę wiekową, i tak z trudem przyjmują konieczność zmian, w tym także kształcenia. Aktywizacja zawodowa powinna więc polegać także na aktywizowaniu do kształcenia. Sposób, w jaki prowadzi się szkolenia, i szerzej - sposób w jaki społeczeństwo podchodzi do potrzeb osób starszych ma tu podstawowe znaczenie i determinuje sukces aktywizacji tej grupy.

Podsumowując: pomimo że głównym celem programów aktywizujących osoby 50+, jest aktywizacja zawodowa, programy te powinny promować szersze działania -

uwzględniające potrzeby osób starszych w różnych dziedzinach życia społecznego. Dotyczy to m.in:

- obecności osób starszych w mediach,
- dopasowania do potrzeb osób starszych oferty komercyjnej firm produkcyjnych i handlowych,
- dopasowanie oferty szkoleniowej do potrzeb osób 50+.

Obecność osób starszych w przestrzeni publicznej i uwzględnienie potrzeb tej grupy w różnych sferach życia sprawi, że i na rynku pracy ich obecność będzie wtedy bardziej oczywista i naturalna.

### **13.5. Zmiana i niepewność jako wyznacznik współczesnego rynku pracy**

Obecny świat bez przerwy się zmienia. Jak stwierdził Z. Bauman, nasze życie jest płynne<sup>335</sup>. I dotyczy to każdego aspektu życia. Czerpanie wiedzy z doświadczenia czy edukacji i podejmowanie na ich podstawie decyzji o strategii postępowania jest w dzisiejszym świecie bardzo ryzykowne, bowiem - ze względu na zmieniające się ciągle warunki działania - to co przyniosło sukces w przeszłości, nie musi przynieść takiego samego rezultatu w przeszłości.

Z. Bauman nazywa to zjawisko „płynnym życiem” – życiem w ciągle zmieniających się warunkach, pełnym niepewności. Stabilizacja, znana z poprzedniej epoki, już nie obowiązuje. Nie da się przewidzieć przyszłości. Można jedynie próbować dostosować się do teraźniejszości. I - aby nie zostać w tyle, a więc by nie narazić się na wykluczenie, należy być nieustannie czujnym i gotowym na dostosowywanie się do zmian. *Płynne życie składa się z szeregu „nowych otwarć” i „nowych początków”*. Oznacza to, że kto stoi w miejscu, nie modernizuje się, nie dostosowuje, ten w praktyce traci szanse na dotrzymanie kroku zmianom. Wyklucza się więc zarówno ze świata pracy, jak i świata konsumpcji.

Opisane wyżej zmiany mają wielki wpływ na kształt rynku pracy. Ma on zupełnie inny charakter niż ten znany jeszcze z początku transformacji, nie mówiąc już o okresie poprzednim – realnego socjalizmu. Najważniejsze zmiany przedstawił A. K. Koźmiński w publikacji *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*<sup>336</sup>.

---

<sup>335</sup> Bauman Z. *Płynne życie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007, s. 5-7

<sup>336</sup> Koźmiński A. *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

**Tabela 22. Zmiany na rynku pracy**

<b>Praca w okresie industrialnym</b>	<b>Praca w warunkach niepewności</b>
<b>Stabilizacja warunków pracy i samej pracy</b>	Ciągła zmienność wszelkich warunków
<b>Specjalizacja</b>	Szeroki profil działania (i pracownika)
<b>Podział pracy</b>	Zmienne, nieokreślone zadania
<b>Hierarchia, awans w pionie</b>	Płaskie, pulsujące struktury, ścieżka rozwoju w poziomie
<b>Lojalność instytucjonalna</b>	Mentalność freelancera, mobilność, ruchliwość
<b>Orientacja na wyniki</b>	Orientacja na procesy i na czas reakcji
<b>Formalizacja procesów</b>	Improwizacja

Źródło: Koźmiński A. *Zarządzanie w warunkach niepewności*, s. 74

Zmienność na rynku pracy jest obecnie główną jego cechą. Przedsiębiorstwo nie planuje długofalowo, nie pozwalają na to warunki. Obecnie, strategie działania dotyczą okresu krótszego niż 6 miesięcy. Nikt nie może przewidzieć warunków, które będą panowały jutro. Nie wiadomo, czy przyjdzie działać w warunkach wzrostu, czy też kolejna „pęknięta bańka” spowoduje następny kryzys. Nie wiadomo, czy i jakie zlecenia będzie trzeba realizować. To powoduje, że nie wiadomo, jakie zasoby będą firmie potrzebne. A że w dobie globalizacji i bezwzględnej konieczności minimalizacji kosztów, niemożliwe jest utrzymywanie jakichkolwiek rezerw, w tym także tych związanych z pracownikami, niemożliwe jest przewidzenie, jacy pracownicy będą niezbędni do realizacji zadań. Dlatego

też dzisiejsze przedsiębiorstwa potrzebują pracowników elastycznych – najętych do realizacji jednego projektu, umiejących poradzić sobie w każdej sytuacji, reagujących kreatywnie na zmiany. Gdy projekt się skończy pracownik ten jest delegowany do innego, nieraz zupełnie innego zadania. Jeśli jego umiejętności nie przystają do nowych wymagań, zastępuje go inny pracownik, bardziej odpowiedni, niewymagający adaptacji i nauki – a więc tańszy. Współczesny rynek pracy ceni nade wszystko szybkość reakcji i elastyczność. **Kto nie rozumie specyfiki tego rynku pracy – przegrywa, pozostaje bezrobotnym.**

Pracownicy poszukujący pracy otrzymują od instytucji rynku pracy sprzeczne komunikaty. Dowiadują się, że liczy się doświadczenie, sumienność, lojalność wobec pracodawcy i motywacja do pracy. Tymczasem to jedynie slogany. Przez te same sformułowania pracownik i pracodawca rozumie zupełnie co innego (zostanie to omówione w dalszej części rozdziału).

Nie będzie przesadą stwierdzenie, że **jedną z głównych barier aktywizacji zawodowej osób 50+ jest niezrozumienie przez nich mechanizmów, które kierują współczesnym rynkiem pracy.**

Niezrozumienie tych warunków powoduje oczekiwanie od pracodawcy warunków pracy, których nie jest on w stanie spełnić. Ten brak zrozumienia szczególnie, choć nie tylko, dotyczy pracowników starszych, powyżej 50 roku życia. Byli oni wykształceni w okresie, gdy doświadczenie i staż pracy były podstawowymi atrybutami rozwoju osobistego i pozycji w firmie. Wierzyli, że raz zdobyte wykształcenie pozwoli im na wykonywanie wyuczonego zawodu do końca swych dni, podobnie jak ich ojcom czy dziadkom. Tymczasem to się zmieniło. Zmianę warunków pracy pracownicy w tym wieku uznają za szczególnie niesprawiedliwą, a działających w ten sposób pracodawców – za „wyzyskiwaczy” nieliczących się z pracownikami. Nie rozumieją, że takie działanie wynika nie z braku dobrych chęci, ale z konieczności. Firmy, które nie dostosują się do istniejących warunków, przegrywają globalną konkurencję z innymi, sprawniejszymi, szybciej reagującymi na zmiany.

Badania przeprowadzone przez ALK i SMG/KRC wyraźnie pokazują całe obszary, które są bardzo różnie rozumiane przez pracowników i pracodawców. Oczekiwania pracowników wobec pracodawców są w obecnych warunkach niemożliwe do realizacji. Pracownicy są wobec tego zniechęceni brakiem sukcesów w poszukiwaniu miejsca pracy, które spełniałoby ich oczekiwania. Pracodawcy zaś uznają pracowników 50+ za zbyt roszczeniowych. Poniżej omówione zostaną te obszary, w których zidentyfikowano podczas badań znaczne rozbieżności w rozumieniu wymienionych pojęć.

## Poziom zobowiązań firmy wobec pracowników

Z. Bauman zwrócił uwagę, że w czasach nowoczesności kapitał i praca były na siebie skazane. Kapitał potrzebował pracy. Bez tego produkcja, a więc także wzrost były niemożliwe. Praca potrzebowała kapitału, gdyż każdy pracownik, aby przeżyć, potrzebował cotygodniowych wypłat. Nie było alternatywy innej, jak tylko współpraca, konieczne było wzajemne zaangażowanie i wzajemne zobowiązania. Kapitał we własnym interesie dbał o pracowników, czuwał, by ich rotacja nie była zbyt duża a ich jakość jak najlepsza. Dlatego angażował się i finansował szkolenia, pakiety socjalne ponad wymagane przez prawo itd. W czasach ponowoczesnych sytuacja diametralnie się zmieniła. Nowe regulacje prawne spowodowały znaczne zmiany warunków gry. Jak pisze Z. Bauman, wypuszczono kapitał z klatki, jednak tylko kapitał<sup>337</sup>. Dostał on możliwość łatwego przemieszczania się tam, gdzie chwilowo warunki działalności są bardziej przychylne. Dzięki temu, to kapitał ustala warunki gry. Skutkiem takich zmian jest oddzielenie pracy od człowieka. Dawniej, aby skorzystać z pracy, należało zatrudnić człowieka, uwzględnić jego potrzeby. Kapitał musiał się zaangażować. Obecnie praca została od człowieka oddzielona, stała się towarem. **Kapitał nie zatrudnia ludzi, a jedynie kupuje towar – pracę**, w sposób identyczny, w jaki kupuje się maszyny, surowce czy inne środki produkcji. Nie wymaga to żadnego zaangażowania. Łatwość przemieszczania kapitału daje mu możliwość szybkiej zmiany miejsca zakupu pracy i dokonania go tam, gdzie w danej chwili zakup taki jest najbardziej korzystny. W praktyce oznacza to, że pracodawca jest gotowy ponieść jedynie minimalne koszty samej pracy. Dodatkowe koszty, jak szkolenia, koszty adaptacji, pakiety zdrowotne czy inne przywileje socjalne są traktowane jako dodatkowe obciążenie obniżające konkurencyjność wyrobów i usług firmy na silnie konkurencyjnym, globalnym rynku. Utrzymanie dodatkowych wydatków socjalnych dla pracowników nie jest więc dobrą lub złą wolą pracodawcy. Silna konkurencja po prostu wymusza redukcję wszystkich kosztów, które nie są niezbędne. Tymczasem pracownicy oczekują zaangażowania i opieki zakładu pracy, powiązania swych losów na dłużej z konkretną firmą, wzajemnego zaangażowania się obu stron. Oczekiwania obu stron co do poziomu wzajemnego zaangażowania są skrajnie różne. Wykazały to badania jakościowe prowadzone przez ALK i SMG/KRC:

---

<sup>337</sup> Bauman Z. *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006, s. 187

**Tabela 23. Różnice co do poziomu wzajemnego zaangażowania pracowników i pracodawcy**

Pracownicy	Pracodawcy
<p><i>Te zakłady pracy, co nas zatrudniają, powinny dbać o pracowników. A oni mają nas centralnie w nosie.</i></p> <p>(FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy)</p>	<p><i>Dużo jest niestety osób z takim podejściem roszczeniowym. Po prostu „im się należy”. Ja podchodzę do zatrudnienia pracownika i chciałabym, żeby pracownik mnie tak traktował, na zasadzie świadczenia sobie usług, czyli ty mi świadczysz usługę, a ja ci za to płacę.</i></p> <p>(IDI nr 2 z zarządzającym małą firmą wydawniczą, usługowo-handlową)</p>

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC Opracowanie własne

Tak jak opisywał to Z. Bauman, pracodawca traktuje pracę jak towar. Zatrudnia tylko wtedy, gdy będzie mógł osiągnąć dzięki temu zyski. I żaden inny aspekt nie jest, bo nie może być brany pod uwagę. Potwierdza to badanie jakościowe: *Niezależnie on tego, jakie te składki będą, ja muszę być przekonany, że pracownik mi się spłaci. Ja wolę zapłacić większe składki, tylko niech ten pracownik (sprawdza się), to jest dla mnie najważniejsze.* (IDI nr 1 z zarządzającą małą firmą produkcyjno- usługową).

Zatrudnienie jest dostosowywane do bieżących potrzeb – i tylko te potrzeby są brane pod uwagę: *Przy każdej rekrutacji kierujemy się dobrem firmy i tym co jest najlepsze w danym momencie, jakie jest zapotrzebowanie* (IDI nr 1).

Tymczasem badani pracownicy oczekują zainteresowania i wzajemnej długotrwałej współpracy. Chcieliby, aby wynagrodzenie odzwierciedlało ich potrzeby, ich doświadczenie, staż pracy. Oczekują też pakietu socjalnego. I chodzi tu nie tylko o kwestie finansowe, ale też te związane z prestiżem i docenieniem pracownika. Mówią o tym otwarcie respondenci podczas badań jakościowych:

*Tak, powinienem mieć sprawy socjalne załatwione, powinienem mieć właściwe wynagrodzenie, zgodnie z moim wykształceniem, moimi umiejętnościami i kwalifikacjami i doświadczeniem, ja nie wymagam Bóg wie czego.* (FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy).

*Chciałbym, żeby ten pracodawca traktował mnie tak, jakby chciał żeby jego traktowano. Żeby wczuł się w rolę i sytuację. Ja też mówię... Każdy ma jakieś zobowiązania. Każdy ma jakieś marzenia. Każdy chciałby być traktowany po ludzku.* (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec).

I tu jest główny obszar niezrozumienia współczesnych warunków – oczekiwanie współzależności i wzajemnych relacji. Tymczasem obecnie praca jest towarem, świadczeniem usług za wynagrodzeniem – bez żadnych dodatkowych zobowiązań. Pracownik nie powinien oczekiwać od pracodawcy zaangażowania, ani niczego, co wykracza poza kontrakt. Pracodawcy mówią wprost: oczekują pracowników, którzy zrobią to, za co im zapłacono - bez żadnych dodatkowych roszczeń. Pracodawcy nie interesuje sytuacja rodzinna czy inne kłopoty pracownika. Chce mieć jedynie wykonane usługi, za które zapłacił. Pracodawcy mówili o tym wprost podczas badań jakościowych:

Pyt. *A jaki pracownik jest dla Państwa najlepszy? Jak można by go opisać?*

Odp.: *Wydaje mi się, że najlepszy pracownik to człowiek odpowiedzialny, taki, który przyjdzie i zrobi swoje. Nie taki, który przyjdzie, zostawi, nie dokończy i pójdzie. To ma być człowiek do dogadania się. (IDI nr 2 z zarządzającym małą firmą wydawniczą, usługowo-handlową)*

### Poziom elastyczności zatrudnienia

R. Sennett tłumaczy, że obecnie „liniowy rozwój zastąpiło przeskakiwanie z jednego zadania na inne. Nowa metoda pracy pozwala na (...) outsourcing niektórych funkcji przedsiębiorstwa do innych firm lub miejsc. (...) Pracownicy są dodawani i zwalniani, w miarę jak firma przechodzi z jednego zadania do innego<sup>338</sup>”.

Współczesne warunki prowadzenia działalności gospodarczej wymuszają bardzo wysoki poziom elastyczności. Dotyczy to także zatrudnienia. A oczekiwania pracowników i pracodawców, co do poziomu elastyczności są skrajnie różne. Przykłady pokazuje Tabela poniżej.

**Tabela 24. Oczekiwania co do poziomu elastyczności rynku pracy pracowników i pracodawców**

Pracownicy	Pracodawcy
<p><i>Uważam, że zatrudnienie powinno zapewniać wszystkie prawa pracownicze. Powinienem być pewien pracy, jeżeli jestem zatrudniony, a nie siedzieć na walizkach. Ta pewność jest ważna.</i></p> <p><i>Przede wszystkim ważna jest zmiana systemu gospodarki, tak, żeby w gospodarce byli ludzie, którzy przewidują coś, co się zdarzy za 10 lat.</i></p>	<p><i>Są duże zmiany cały czas w firmie, a między innymi ostatnie trzy lata to czas redukcji zatrudnienia.</i></p> <p><i>W firmie kolejne etapy reorganizacji to wszelkie zmiany, które są wprowadzone, a tego w ostatnim czasie mamy bardzo dużo. Jest to związane ze zmianami oprogramowań non stop, jak nie w tym dziale, to w tamtym dziale. Jak w jednym dziale oprogramowanie zmieniamy, pociąga to za sobą kolejne, inne</i></p>

<sup>338</sup> Sennett R. *Kultura nowego kapitalizmu*, Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa, 2010, str 40-41

(FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy)

*działy i inne etapy, i pracownicy muszą się zmieniać.*

(IDI nr 8 z zarządzającą dużą firmą produkcyjno-handlową)

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC Opracowanie własne

Pracownicy dążą do stałego zatrudnienia. Ale stałe nie oznacza jedynie formy umowy (umowę o pracę na czas nieokreślony). Chcieliby dostać gwarancję pracy do emerytury:

*U nas była taka osoba 40-letnia, która powiedziała „Wiesz co? Ja poszukam innej pracy, gdyż tak naprawdę to jest ostatni dzwonek, kiedy ja sobie mogę znaleźć jakąś pracę i zostać tam już do emerytury”* (IDI nr 5 z osobą zarządzającą firmą transportową – kobieta lat 43).

W warunkach niepewności jest to absolutnie niemożliwe. I - jeśli pracownicy 50+ chcieliby być pełnoprawnymi uczestnikami rynku pracy - powinni to zaakceptować i się do tego dostosować.

Tymczasem pracownicy nie akceptują dużej zmienności, mówią o niepewności jak o dużym stresie i sytuacji nie do zaakceptowania:

*Dobrze, żeby człowiek był pewny, że jak pracuje, to dostaje w danym terminie wypłatę. (...) Żeby nie był zestresowany bez końca taką niepewnością, co mnie czeka dziś, albo jutro. W tej chwili, to rzeczywiście na każdym kroku jest ta niepewność. Brak stabilizacji. Stres. Człowiek zestresowany. (...) Podejście pracę, jest przyjęte. Po trzech miesiącach podziękują i dalej.* (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)

Pracownicy chcą mieć gwarancję zatrudnienia, której żadna firma nie jest w stanie zapewnić: *Z drugiej strony, starszy pracownik, doświadczony, musi mieć gwarancję zatrudnienia. Żeby on chciał szkolić tego młodego, żeby nie czuł się zagrożony.* (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)

O elastyczność zatrudnienia postulują niemal wszystkie organizacje pracodawców, w czasie kryzysu godzą się na nią także partnerzy społeczni, łącznie ze związkami zawodowymi. W warunkach niepewności wydaje się ona niezbędna dla prowadzenia działalności gospodarczej. Pracownicy oczekujący stabilizacji, trwałości relacji pracownik-pracodawca, nie rozumieją, że ich oczekiwania nie są możliwe do spełnienia. Powinni być więc przygotowani do pracy w warunkach niepewności. Co ważne, ten problem w mniejszym stopniu dotyczy pracowników młodszych. Dla nich praca w jednym miejscu jest „nudna”. Dążą oni do zmian, szukają dobrego miejsca pracy, możliwości rozwoju, przy czym rozwój jest rozumiany jako zdobywanie nowych doświadczeń. Starsi pracownicy powinni być



zachęceni do akceptacji różnorodności – różne miejsca pracy, różne doświadczenia zawodowe mogą stać się równie satysfakcjonującymi, jak długotrwała praca w jednej firmie.

Problem elastyczności próbuje rozwiązać Dania – stawiana za wzór kraju tworzącego stabilny rynek pracy – tak bardzo pożądaną przez pracowników 50+. Dania łączy elastyczność rynku pracy (*flexibility*) z bezpieczeństwem pracy (*security*) przez wdrażanie w praktyce idei flexicurity. Zgodnie z tą ideą pracownik ma gwarancję pracy, ale nie miejsca zatrudnienia. Elastyczność rynku pracy wymuszona przez globalną konkurencję, łagodzona jest przez aktywną politykę zatrudnienia i kształcenia. W Danii osoba tracąca pracę nie traci środków utrzymania – wysokie zasiłki są finansowane ze środków publicznych. Do tego bezrobotny otrzymuje wszechstronną pomoc w poszukiwaniu nowego miejsca pracy, łącznie ze szkoleniami, tak aby okres bez pracy był jak najkrótszy. Dlatego utrata pracy nie wiąże się z takim stresem, jak w innych krajach, gdzie system ochrony nie istnieje lub jest bardzo ograniczony.

### Dewaluacja doświadczenia

Mówiąc o problemie bezrobocia oraz o tym, co pracodawcy najbardziej cenią w pracownikach, wszyscy zgodnie twierdzą, że tym czynnikiem jest doświadczenie zawodowe. Wysoki poziom bezrobocia wśród absolwentów jest tłumaczony właśnie brakiem doświadczenia zawodowego. Umiejętności wyniesione ze szkoły nie są w stanie zastąpić praktyki. Wydawać by się mogło, że w takiej sytuacji pracownicy starsi są w dużo lepszej sytuacji na rynku pracy. Tymczasem okazuje się, że takie myślenie jest błędne. Okazuje się, że „doświadczenie” jest zupełnie inaczej rozumiane przez pracowników, szczególnie tych w wieku 50+, a inaczej przez pracodawców.

**Tabela 25. Postrzeganie doświadczenia zawodowego przez pracodawców i pracowników**

Pracownik	Pracodawca
<p><i>Generalnie to uważam, że doświadczenie jest bardzo istotne w pracy. Nawet nie wiem czy najważniejsze? (...) Jak człowiek ma te pięćdziesiąt lat, to jest doświadczony, wie dużo, bo ma trzydzieści lat stażu pracy.</i></p> <p>(FGI 3 z pracującymi z Warszawy)</p>	<p><i>Pyt. Doświadczenie zawodowe. I ile lat tego doświadczenia zawodowego powinien mieć, najlepiej jest jak mają?</i></p> <p><i>Odp. Ja Pani coś powiem. Jeżeli chodzi o samo doświadczenie w danym środowisku, to dobrze by było, by miał rok, dwa lata takiego doświadczenia i w tym czasie znalazł się w naprawę różnych sytuacjach.</i></p> <p>(IDI nr 1 z zarządzającą małą firmą produkcyjno- usługową).</p>

Dla pracowników doświadczenie zawodowe jest niemal tożsame ze stażem pracy. Im dłużej człowiek pracuje, tym większe ma doświadczenie, i tym bardziej powinien być ceniony na rynku pracy. Tymczasem dla pracodawców doświadczenie dotyczy nie stażu pracy, ale doświadczenia przy realizacji danego zadania. Dlatego zdarza się, że mimo kierunkowego wykształcenia i wielu lat pracy przy podejmowaniu nowych wyzwań, doświadczenie danego pracownika wcale nie jest wystarczające. To powoduje frustrację pracowników 50+. Pracodawcy zauważają, że zdarza się, iż pracownicy 50+ chcą uczyć młodszych kolegów, a okazuje się, że ich doświadczenie nie przystaje do rzeczywistości:

*Pyt. A zdarza się, że ci starsi uczą tych młodszych, są takimi mentorami dla nich?*

*Odp. Tak, pod warunkiem, że mają czego nauczyć, bo czasem bywa tak, że nie mają czego, a chcą uczyć i wtedy jest kłopot. Wtedy jest kłopot, bo młodzi ludzie są bardziej bezpośredni i zaraz powiedzą starszemu panu, żeby się gonił ze swoimi radami. (IDI nr 2 z zarządzającym małą firmą wydawniczą, usługowo-handlową)*

Prawdą jest więc, że doświadczenie jest ważne. Ale doświadczenie rozumiane jako różnorodność doświadczeń, radzenie sobie w różnych sytuacjach, a nie jako staż pracy. I to bardzo ważne, by starsi pracownicy to zrozumieli i zaczęli gromadzić różne doświadczenia, a nie bazowali jedynie na liczbie przepracowanych lat.

### **Perfekcja nie jest najważniejsza**

Doskonalenie każdej umiejętności wymaga czasu. Ćwiczenie czyni mistrza. Dawniej wiązało się to ze stażem pracy – im dłuższy, tym umiejętności wyższe. R. Sennett opisuje to tak: *Ktoś kto z pietyzmem przykłada się do jakiejś czynności tylko po to, by zrobić ją dobrze, może się wydawać innym zafiksowany na jednej rzeczy – a obsesja nieodłącznie towarzyszy mistrzowi*<sup>339</sup>.

Obecnie jednak wymagania zmieniają się tak często, że nie ma miejsca na doskonalenie, nie ma miejsca dla mistrzów. R. Sennett zauważył, że czas ponowoczesny to czas konsultantów. Instytucje wymagają realizacji wielu różnorodnych zadań w krótkim czasie. Co więcej, zadania są też płynne, nie są jasno określone. *Jedynym praktycznym sposobem radzenia sobie z tymi niejasnościami jest nie zagłębiać się w nie zanadto.*

---

<sup>339</sup> Sennett R. Kultura nowego kapitalizmu, op. cit., s. 85

(...)Zagłębiając się i dochodząc znaczeń ryzykujesz stratę czasu i ostatecznie kiepski wynik.  
340

Obecnie w pracy nie zawsze liczy się mistrzostwo, perfekcja wykonania – ważniejszy jest czas wykonania danego zadania. Coraz częściej lepiej wykonać coś powierzchownie, ale szybko, niż doskonale, ale w dłuższym czasie. Mówią o tym pracodawcy, a ich stwierdzenia przedstawia Tabela poniżej.

**Tabela 26. Solidność vs szybkość w pracy w ocenie pracowników i pracodawców**

Pracownik	Pracodawca
<p><i>Pracownicy 50+ są bardziej solidni od tych młodych. Bardzo się starają wszystko zrobić dobrze.</i></p> <p>(IDI nr 4 z zarządzającą dużą firmą usługową – kobieta lat 53).</p>	<p><i>Te starsze osoby mają swoją działkę, one to robią, robią bardzo dobrze, ale robią to zdecydowanie wolniej. Mamy np. jakiś projekt, który dają starszej osobie i ona nie skończy go na czas. Wszyscy inni już dawno zrobili, a ona jeszcze robi. Właściwie to jest bez sensu, że ona go robi, bo sprawa jest już zamknięta.</i></p> <p>(IDI nr 5 z osobą zarządzającą firmą transportową – kobieta lat 43).</p>

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC Opracowanie własne

Pracodawcy dokładnie opisują zachowania pracowników 50+, świadczące właśnie o tym, że dążą oni do perfekcji, chcą jak najlepiej wykonać powierzone im prace. Czas natomiast jest dla nich mniej ważny: *Ja zwróciłam uwagę, że jak ja coś dostanę, to nie analizuję tego. Ja biorę to, robię, wysyłam, koniec i zamykam sprawę. Ja kiedyś usiadłam i widziałam pracę takiej starszej osoby. Ona tak to wszystko roztrząsa. Przyjdzie do mnie i powie „bo ten klient to powiedział tak, ale to jest tak trochę właściwie wbrew prawu, bo to takie trochę naciągane”, a ja mówię tak „ale to klient każe, klient chce”, a ona będzie cały dzień to roztrząsać, komentować, opinie wygłaszać, szukać w Internecie, w Monitorze Pracy, a potem musi zostać po godzinach, bo musi zrobić tą swoją pracę, bo nie zdążyła. To mnie strasznie irytuje. Taka młodsza osoba, to pyk, pyk, pyk, jest, wysyłam i nie zastanawiam się. Nasza praca niestety polega na tym, żeby szybko działać. My też mamy jakiś tam czas, żeby coś zrobić, a nie siedzieć i analizować to, czy tam jest przecinek czy kropka. Ja robię to tak, żeby było i wysyłam. A one nie, one dokładnie wszystko analizują, sprawdzają.* (IDI nr 5 z osobą zarządzającą firmą transportową – kobieta lat 43).

<sup>340</sup> Ibidem, s. 96

I to jest właśnie główna płaszczyzna nieporozumień. Gdy liczy się czas, jakość jest mniej ważna. Nawet najlepszy produkt oddany po terminie, gdy klient już zrezygnował z usług – nie jest nic wart dla firmy. Z punktu widzenia firmy lepiej zrobić coś powierzchownie, ale w terminie. Pracownik, który poświęcił dużo czasu na przygotowanie produktu, gdy ten jest odrzucony ze względu na przekroczenie terminu, i gdy przyjęty zostaje produkt dużo gorszej jakości, ale oddany na czas – czuje się niedowartościowany. Jego mistrzostwo nie zostało w firmie docenione. Póki nie zrozumie preferencji firmy i nie dostosuje się do nowych wymogów – pozostaje pracownikiem mniej wartościowym – nawet gdy jego umiejętności są bardzo wysokie.

### Umiejętności najbardziej istotne dla firmy

O tym, co najistotniejsze dla firmy świadczą nie deklaracje, ale realne zapotrzebowanie firm. Firmy deklarują wagę, jaką przykładają do doświadczenia i taki przekaz jest ważny dla pracowników 50+. Jednak w rzeczywistych ocenach pracodawców najważniejszy wydaje się być **potencjał, polegający na szybkiej reakcji na zmiany**.

**Tabela 27. Umiejętności pracowników najwyżej cenione przez firmy w ocenie pracodawców i pracowników**

Pracownik	Pracodawca
<i>Generalnie to uważam, że doświadczenie jest bardzo istotne w pracy. Nawet nie wiem czy nie najważniejsze?</i>  (FGI 3 z pracującymi z Warszawy)	<i>Jakie to są predyspozycje są najważniejsze w firmie?</i> <i>Przede wszystkim musi być ktoś, kto bardzo szybko reaguje na zmieniające się sytuacje.</i>  (IDI nr 1 z zarządzającą małą firmą produkcyjno- usługową).

Źródło: Badanie ALK i SMG/KRC Opracowanie własne

Dla pracowników 50+ bardzo trudne do zaakceptowania jest to, że bardziej niż doświadczenie utożsamiane z mistrzostwem ceniony jest potencjał – coś nieuchwytnego, trudnego do obiektywnej weryfikacji. Poprzednio firma oceniała osiągnięcia – twarde rezultaty, mierzalne, obiektywne. Obecnie większe znaczenie ma właśnie potencjał do osiągania wyników, niż same wyniki. Jak twierdzi R. Sennett „*stwierdzenie „brak ci potencjału” jest znacznie bardziej druzgocące niż „spartaczyłeś”. Rości sobie prawo do fundamentalnego określenia tego, kim jesteś. Daje ci odczuć nieprzydatność na znacznie*

głębszym poziomie<sup>341</sup>. To bardzo ważne stwierdzenie dla potrzeb twórców programów aktywizujących. Ważniejsze niż szkolenia zawodowe, doskonalące umiejętności, są te, które wpływają na wzrost potencjału i rozszerzają profil możliwych do wykonania zadań.

Jednocześnie wielu pracodawców w badaniach ALK i SMG/KRC podkreślało, że osobom 50+ brak asertywności i pewności siebie. Gdy nie są mistrzami w jakiejś dziedzinie, wolą się wycofać, niż podjąć się takiego zadania: *Tak jak mówię, rozmawiałam z tą osobą, która nie podjęła u nas pracy. Generalnie to z tych paru zdań, które powiedziała informując nas, że jednak nie podejmie tej pracy, chociaż my się ku temu skłanialiśmy, wychodziło na to, że za duży zakres obowiązków, za wiele tych programów itd. (...) Osoby 50+, nawet, jeśli coś tam umieją, to oni się boją, że nie dadzą rady. Oni nie mają tej pewności siebie, że komputer jak komputer, każdy jest taki sam generalnie, a oprogramowanie, jeżeli pracuję na takim, to z tym też dam sobie radę. Oni mają duże obawy, że sobie nie dadzą rady.* (IDI nr 8 z zarządzającą dużą firmą produkcyjno-handlową)

To też wymaga zmiany. Pracownicy 50+ powinni wziąć pod uwagę, że firmy nie szukają pracowników, których umiejętności są identyczne do tych, których wymaga projekt. Bardziej liczy się elastyczność i umiejętność dopasowania. Fakt, że doświadczenie pracownika 50+ nie jest identyczne z wymogami nowego miejsca pracy nie dyskwalifikuje kandydata do pracy. W czasach ciągłej zmiany najprawdopodobniej nikt nie będzie miał doświadczenia i umiejętności idealnie dopasowanych do ciągle zmieniających się zadań. Ważny jest cały bagaż doświadczeń, z którego można korzystać i chęć podołania nowym wyzwaniom. Programy aktywizujące zawodowo osoby starsze powinny zwracać uwagę na ten aspekt, jednocześnie wzmacniając w osobach 50+ wiarę we własne możliwości.

### **Odpowiedzialność za kształcenie ustawiczne**

Czasy ciągłej zmiany wymagają ciągłego uzupełniania wykształcenia i poszerzania profilu możliwych do wykonania działań. Niemożliwe jest bazowanie na wykształceniu uzyskanym w młodości. Postęp sprawia, że ono bardzo szybko się dezaktualizuje. Kształcenie wymaga czasu i środków finansowych. I na tej płaszczyźnie znów wyraźne widać niezrozumienie współczesnego rynku pracy przez pracowników, szczególnie tych w wieku 50+. Uznają oni, że za szkolenia odpowiedzialni są pracodawcy. Taka inwestycja w kapitał ludzki przyniesie im zyski, więc to oni powinni ponieść koszty tego procesu. Tymczasem dla pracodawcy szkolenie to dodatkowy koszt. Zabiera też bezcenny czas. Zamiast więc

---

<sup>341</sup> Sennett R., op. cit., s. 99

wyszkolić pracownika do nowych zadań (co może trwać tyle, że zlecenie przejmie firma konkurencyjna), pracodawca może zredukować załogę wykonującą poprzedni projekt, i nająć nowych pracowników, o umiejętnościach odpowiednich do wykonania aktualnego zadania:

*Większość firm nie ma czasu na to, żeby przyuczać pracowników do obsługi programów. To nie o to chodzi (by szkolić). Więc takie osoby, które od razu, z miejsca nie znają tych programów, niestety nie mają szans. (IDI nr 8 z zarządzającą dużą firmą produkcyjno-handlową).*

Natomiast osoby 50+ nie chcą wziąć odpowiedzialności za rozwój własnych umiejętności. Niechętnie chodzą na szkolenia, jeżeli za nimi nie idą konkretne oferty pracy. Są niechętnie przekwalifikowaniu się, nowym wyzwaniom, poszerzeniu swych umiejętności tak, by mogły wykonywać różnorodne zadania, także takie, których do tej pory nie wykonywały. Nie są skłonne do nauki nawet wtedy, szkolenia są finansowane ze środków publicznych. Tym bardziej nie chcą ich samodzielnie finansować. O takiej postawie świadczą wypowiedzi osób bezrobotnych 50+:

*Ja nie będę chodziła na kurs. Po co mają jeszcze we mnie ładować pieniądze? Bo wiadomo, to kosztuje. Po co, skoro i tak dalej będę siedziała w domu. Korzystanie z takiego szkolenia czy przekwalifikowania w niektórych sytuacjach też kosztuje. Może nie kosztuje to bezpośrednio dziś, tu i teraz, ale w perspektywie już tak. (FGI 1, bezrobotna z Siedlec)*

*Niech mi ktoś da kurs, po którym ja dostanę pracę. Jak nie gwarantują, to po co ja mam chodzić na taki kurs? Nie ma sensu. (FGI 1, bezrobotny z Siedlec)*

Taka postawa znacznie zmniejsza szanse osób 50+ na rynku pracy. Pracodawcy bowiem wymagają, by kandydat do pracy już miał odpowiednie kwalifikacje i umiejętności, i by były one różnorodne: *Tutaj jest kwestia osób, które nie przeszły przez różnorodność w karierze zawodowej. Jeżeli nie przeszły przez to jest im ciężko. Jeżeli piszą CV, to żeby było w nim co napisać, bo inaczej ono już na pierwszy rzut wygląda mało interesująco. Żeby byli elastyczni. (...) Np. każda firma ma księgową. To żeby ona mogła powiedzieć, że oprócz księgowości ona potrafi jeszcze to i to i to. (...) żeby to zróżnicowanie było. A nie jedno i koniec na tym. (IDI nr 8 z zarządzającą dużą firmą produkcyjno-handlową).* Pracownicy 50+ muszą zrozumieć, że odpowiedzialność za uaktualnianie umiejętności ciąży nie na pracodawcach czy jakichkolwiek instytucjach, ale na nich samych. Instytucje rynku pracy mogą pracowników 50+ wspomóc, dofinansować szkolenie, podpowiedzieć, skontaktować z doradcą zawodowym, ale nie przejmą odpowiedzialności za podjęte wybory i niczego nie zagwarantują. Im szybciej pracownicy 50+ zrozumieją te reguły, tym lepiej.

## Odpowiedzialność za aktywizację zawodową

W dzisiejszym świecie każdy jest indywidualnie odpowiedzialny za własny los. Instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, mogą wesprzeć w staraniach do osiągnięcia wymierzonego celu – np. znalezienia zatrudnienia. Ale czas, kiedy to instytucje przejmowały odpowiedzialność za człowieka - bezpowrotnie minęły. I to też wymaga akceptacji pracowników starszych, pamiętających często czasy nakazów pracy. A badania jakościowe prowadzone przez ALK i SMG/KRC wykazały, że przynajmniej część osób 50+ oczekuje od różnych instytucji pełnej opieki i pomocy przy znalezieniu zatrudnienia: *Był kiedyś nakaz pracy, odpracowanie. Kończyło się szkołą taką czy siaką, ale trzeba było minimum przepracować, przynajmniej te 2, 3 lata. I kierowali, jak z nakazu. (...) I to też było z tego Urzędu Pracy. To się inaczej nazywało – Wydział Zatrudnienia. A teraz też po prostu człowiek powinien pójść po to, żeby dostać skierowanie do pracy.* (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec).

Istnieje oczekiwanie, że jedna instytucja, zarządzana centralnie, załatwi wszelkie problemy. Przede wszystkim powinna ona zbierać oferty pracy. Następnie sprawdzić, czy dana oferta jest aktualna, i czy pracodawca jest uczciwy. I powinna być ona przekazana konkretnej osobie, która ma odpowiednie kwalifikacje: *I teraz musi coś być i czy to będzie Urząd Pracy, Agencja Pracy. Musi być taka jedna jednostka centralna i wtedy będzie lepiej, bo to jeden Urząd będzie tym zarządzał, tylko tam też muszą być kompetentne osoby, oczywiście.* (FGI 2 z bezrobotnymi z Warszawy).

Badania ALK i SMG/KRC wskazały także na jeszcze jeden problem: osoby w wieku 50+, poszukujące pracy, oceniają siebie zupełnie niezgodnie z rzeczywistością. Wykazują dość dużą bierność i zniechęcenie. Kilka wysłanych CV bez odpowiedzi pozbawia ich motywacji do dalszego szukania zatrudnienia. Oczekują pomocy instytucji, ale nie w aktywizacji. Oczekują oferty pracy. Nie chcą zmian, nie chcą przekwalifikowania, niechętnie mówią o doszkalananiu. Natomiast oceniają siebie jako osoby bardzo aktywne. Według nich posiadają wiele umiejętności ważnych dla firm (przepracowali przecież kilkadziesiąt lat) – i jedynie zły rynek pracy i dyskryminacja sprawiają, że nie otrzymują odpowiednich ofert pracy. Postrzegają siebie jako osoby kreatywne i aktywne. Gdy moderator wspomina o potrzebie aktywizacji, większość respondentów reaguje zdziwieniem: *Pewnie chodzi Pani o osoby mniej kreatywne (potrzebujące aktywizacji). A my chyba jesteśmy kreatywni.(...) Ale nikt nas nie chce zatrudnić na stałe. To jest właśnie problem i to nie od nas zależy.* (FGI 1 z bezrobotnymi z Siedlec)

Szukanie winnych na zewnątrz i brak chęci do zmian stanowią jedną z głównych barier aktywizacji osób 50+.

Programy aktywizujące pracowników starszych powinny przede wszystkim pomóc im zrozumieć mechanizmy i reguły, którymi kieruje się współczesny rynek pracy. Zrozumienie jest podstawą akceptacji. Wtedy droga do wyrównania deficytów i uwypuklenia mocnych stron pracowników starszych przyniesie z pewnością bardzo dobre efekty.

### **13.6. Rekomendacje**

Na podstawie przedstawionego powyżej materiału, opartego głównie o badania ilościowe i jakościowe prowadzone przez ALK i SMG/KRC, wydaje się, że przy tworzeniu programów aktywizujących zawodowo osoby w wieku 50+, autorzy powinni uwzględnić następujące elementy:

#### **Niezbędna jest zmiana stereotypów dotyczących osób starszych i przeciwdziałanie zachowaniom dyskryminującym.**

O przeciwdziałaniu stereotypom i zapobieganiu działaniom dyskryminującym osoby starsze napisano już bardzo wiele. Także w Polsce w ostatnich latach realizowanych jest wiele projektów z tym związanych. Projekty te nie przeszły bez echa. Jeszcze nie tak dawno w ogłoszeniach o pracę jawnie pojawiały się informacje dotyczące ograniczenia rekrutacji ze względu na wiek. Obecnie większość pracodawców wie, że takie sformułowania łamią prawo, co oczywiście nie znaczy, że przy zatrudnianiu nie ma już dyskryminacji ze względu na wiek. Ale właśnie dzięki działaniom przeciwdziałającym dyskryminacji: akcjom informacyjnym, kampaniom społecznym, szkoleniom – sytuacja bardzo powoli, ale się poprawia.

Nie ma cudownej metody eliminacji uprzedzeń. Działania takie powinny być podejmowane regularnie. Ważne są tu nie tylko działania mówiące wprost o stereotypach związanych z wiekiem, ale ogólnie - wychowanie do tolerancji (ale nie obojętności – różnica jest tu bardzo płynna) i równości wszystkich bez względu na wiek, płeć, rasę i inne wymiary odmienności. Ważne jest też, żeby różne działania były koordynowane, szczególnie te realizowane ze środków publicznych. Dzięki temu uniknie się sytuacji, gdy kilku wykonawców realizuje podobne projekty w tym samym czasie, podczas gdy w następnych okresach wszelka działalność zanika. Pozwoli to także na racjonalizację wydatków publicznych.



Przy okazji, koordynacja rozumiana także jako inicjowanie współpracy różnych środowisk i podmiotów, poprzez efekt kuli śnieżnej, może przynieść dużo większe, wymierne rezultaty, niż realizowanie nawet tych samych projektów, ale bez współpracy.

Jedno jest pewne – zmiana stereotypów wymaga czasu – czasem całych pokoleń. Trzeba jednak próbować i działać, by poprawić los nas wszystkich. Bo każdy z nas stanie twarzą w twarz z problemem starości.

### **Należy zwiększyć świadomość znaczenia budowania sieci kontaktów społecznych**

Ten aspekt pomocy osobom w wieku 50+ jest niezmiernie rzadko uwzględniany przez programy wsparcia dla tych osób. W czasie szkoleń informuje się co prawda osoby poszukujące pracy, jak ważne są osobiste kontakty społeczne, i że powinno się je wykorzystywać do poszukiwania zatrudnienia. Takie informacje bezrobotni mogą znaleźć także na stronach internetowych instytucji rynku pracy oraz w niektórych Urzędach Pracy. Jednak sama informacja nie wystarczy. Należy wspomóc osoby poszukujące pracy w poszerzaniu ich kontaktów społecznych. Należy wskazać drogę do tego, by kontakty te były jak najbardziej urozmaicone. Wymogów tych nie spełni grupa wsparcia złożona z samych bezrobotnych. Takie kontakty są zbyt jednorodne. Tymczasem osoby poszukujące pracy powinny mieć możliwość nawiązania kontaktów z osobami pracującymi w różnych zakładach pracy, i z pracodawcami. Nawiązanie takich kontaktów – osobistych relacji – wymaga czasu. Dlatego też nie można uznać, iż organizowanie targów pracy czy innych jednorazowych i krótkotrwałych imprez spełnia te wymogi. Grupy powinny być różnorodne. Spotkania zaś powinny sprzyjać nie tylko wzajemnemu poznaniu, ale także pokazywać realne korzyści wynikające ze współpracy pomiędzy ludźmi związanymi luźnymi relacjami. Jak zaznacza K. Groniec, więzi społeczne są związane z zaufaniem i nawzajem się wzmacniają. Nie sposób zmienić jednego, nie zmieniając drugiego. Dlatego jednocześnie należy wzmacniać zaufanie pomiędzy wszystkimi członkami sieci.

### **Niezbędne jest dopasowanie warunków pracy do potrzeb osób starszych**

Aktywizacja osób 50+ wymaga uelastyczenia rynku pracy. Ale to uelastyczenie musi się wiązać z realną elastycznością warunków umów, a nie ograniczać się jedynie do formy umowy. Pracownicy starsi potrzebują pracy, ale często w niższym wymiarze czasu pracy, niż ich młodszy koledzy. Dlatego praca na część etatu, w elastycznych godzinach – ale dopasowanych także do potrzeb pracownika a nie tylko pracodawcy będzie tym, co realnie może wydłużyć okres aktywności zawodowej.

## Oferta kształcenia ustawicznego powinna zostać dopasowana do potrzeb osób starszych

Bez wątpienia aktywizacja zawodowa osób starszych jest silnie skorelowana z poziomem uczestnictwa tych osób w kształceniu ustawicznym. W obecnych czasach dynamicznych zmian, niemożliwe jest bazowanie jedynie na wykształceniu nabytym w młodości, w szkole. Wiedza zbyt szybko się obecnie dezaktualizuje. Szkolenia zawodowe są więc absolutnie niezbędne. Obecnie wiele mówi się o konieczności zwiększenia skali kształcenia osób dorosłych, a szczególnie starszych, powyżej 50 roku życia. Organizowane są kursy, w których jednak osoby starsze uczestniczą dość rzadko. Badania wykazały jednak, że szkolenia te nie są dopasowane do potrzeb osób starszych. Powinny one w większym stopniu uwzględniać zarówno możliwości psychofizyczne, jak i społeczne tej grupy osób. Dlatego też szkolenia powinny spełniać przynajmniej następujące warunki:

- Dostosować ergonomię szkoleń do możliwości uczestników: miejsce szkolenia, oświetlenie, poziom nagłośnienia itd.
- Dostosować tempo szkoleń do możliwości uczestników, pozwolić na szkolenia w różnym tempie. Oznacza to, że szkolenia trzeba jak najbardziej zindywidualizować.
- Grupy osób szkolonych powinny być bardziej jednorodne, ze względu na wiek. Starsi obawiają się konfrontacji z młodymi. Wolą uczyć się we własnym gronie.
- Jak najczęściej szkolenia powinny mieć charakter nieformalny, przebiegać jakby „przy okazji”. Osobami szkolącymi mogą być młodszy koledzy lub osoby z tej samej grupy, których umiejętności w danej dziedzinie pozwalają na przekazywanie wiedzy. Badania wykazały, że taka forma szkoleń przynosi dobre efekty. Takie szkolenia mają charakter dzielenia się wiedzą.
- Nie przeprowadzać nadmiernie sformalizowanej oceny pod koniec szkolenia, nie konfrontować uczestników szkoleń ze sobą, nie wprowadzać rywalizacji.

Oprócz sposobu prowadzenia szkoleń ważna jest także ich tematyka. Dzisiejszy rynek pracy nieustannie się zmienia. Zawody jeszcze niedawno uznawane za perspektywiczne dziś generują dużo bezrobotnych. Wiedza zdobywana wczoraj dziś musi być zaktualizowana. Zmienia się wszystko – nawet warunki, którymi rządzi się rynek pracy. Dlatego dla aktywizacji zawodowej osób starszych bardzo ważne jest:

- ułatwienie poznania i zrozumienie warunków, które kierują współczesnym rynkiem pracy,

- przystosowanie osób starszych do zmienności rynku pracy, pomoc w akceptacji płynności i zmian, niwelowanie stresu związanego z tą zmiennością.

Obecnie wiele działań mających na celu aktywizację osób starszych jest bardzo standardowych, polegają na pomocy w przygotowaniu CV, nauczaniu nowych metod poszukiwania pracy (bezpośrednie kontakty z przedsiębiorcami, korzystanie z Internetu) oraz nauczaniu podstawowych zasad zachowania podczas rozmowy kwalifikacyjnej. To ważne umiejętności, ale zdecydowanie niewystarczające do tego, by znaleźć zatrudnienie. Podczas badania wiele osób wspominało, że grupie osób 50+ brak asertywności. Grupa ta nie umie negocjować warunków umów. Wybiera raczej wycofanie się, niż podjęcie negocjacji. Dodatkowo, osoby te szybko się zniechęcają. Wystarczy kilka odmów ze strony pracodawców, by zupełnie wycofały się z rynku pracy. Tymczasem obecnie normą jest wysyłanie kilkudziesięciu a nawet kilkuset CV i szukanie pracy przez wiele miesięcy. Dlatego działania aktywizujące powinny także dążyć do wzmocnienia poczucia własnej wartości osób 50+ i do tego, by były one wytrwałe w swoich wysiłkach poszukiwania pracy.

Dodatkowo działania aktywizujące powinny polegać na umożliwieniu osobom starszym sprawdzenia się w bardzo różnych sytuacjach. Powinny przygotować do działań w zmiennych warunkach. Powinny uczyć pracy w trybie zadaniowym i uświadamiać, że dzisiejsza praca, to często praca projektowa – okresowa. Powinny też uczyć, jak zachowywać się w okresach pomiędzy projektami – tak aby nie popadać w bierność. To zupełnie nowe, innowacyjne podejście do aktywizacji osób 50+. Ale, jak wynika z badań, takie właśnie podejście będzie odpowiadać na rzeczywiste deficyty starszych pracowników, o których wspominają zarówno oni, jak i pracodawcy.

Na koniec ważna uwaga. Trzeba pamiętać, że starość, o ile można tak mówić o osobach, które skończyły 50 lat, i mają jeszcze przed sobą przeciętnie 30 lat życia, dotknie większość ludzi. Dlatego w interesie wszystkich, całego społeczeństwa, jest takie dostosowanie warunków życia a także rynku pracy, by odpowiadały one na potrzeby różnych grup wiekowych – w tym także grupy osób starszych.



**Część IV.**  
**Kompleksowy program aktywizacji**  
**osób starszych, 50+**



Zaprezentowane w Raporcie wyniki badań pozwalają na sformułowanie szeregu rekomendacji składających się na „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych,50+”.

Autorzy programu, wpisując się w dominującą obecnie koncepcję badawczą, przyjęli że kompleksowe przedstawienie wyników wpływających na aktywność zawodową pracowników 50+ wymaga badań nad rolą Państwa, pracodawców i pracowników.

Powodzenie Programu zależy jednak od równoczesnego podjęcia wszelkich możliwych działań aktywizujących wszystkie podmioty i prowadzenia ich w sposób skoordynowany. Nieprzestrzeganie tej zasady stanowiło główną przyczynę stosunkowo niewielkich efektów działań podejmowanych dotychczas.

Struktura Programu odpowiada strukturze Raportu. W pierwszej części przedstawiono rekomendacje adresowane do instytucji. Zaprezentowano w niej postulaty skierowane wobec: systemu legislacyjnego, rządu, instytucji rynku pracy, instytucji edukacyjnych oraz mediów. Druga część Programu adresowana jest do pracodawców. Trzecią część skierowano do pracowników w wieku 50+.





## Instytucje

### Rekomendacje dotyczące działań Państwa

#### Rekomenduje się:

- Przyjęcie Karty Praw Podstawowych (KPP) UE, która w art.25 stanowi, że: „ *Unia uznaje i szanuje prawo osób w podeszłym wieku do godnego i niezależnego życia oraz do uczestniczenia w życiu społecznym i kulturalnym*”.
- Przystąpienie do 12 Protokołu dodatkowego do Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności<sup>342</sup>. Zawiera on ogólny zakaz dyskryminacji, a więc odnosi się także do dyskryminacji osób starszych.
- Przystosowanie ustawy z dnia 3 grudnia 2010 r. *O wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania*<sup>343</sup> do wymogów unijnych. Ustawa ta nie wypełnia dyspozycji odpowiednich dyrektyw unijnych.
- Konsekwencję w podnoszeniu wieku emerytalnego lub zniesienie ustawowego wieku emerytalnego. Pożądane byłoby ograniczenie przywilejów związanych z przechodzeniem na emeryturę wybranych grup społecznych (służby mundurowe, sędziowie, prokuratorzy itp.).
- Uchwalenie powszechnie obowiązujących przepisów prawa zabraniających wszystkim organizacjom i instytucjom dyskryminacji ze względu na wiek.
- Wprowadzenie zmian w prawie, ukierunkowanych na wyeliminowanie z numeru ewidencyjnego PESEL daty urodzenia. Obowiązkowe w coraz szerszym zakresie podawanie numeru PESEL, często jest dla osób 50+ dyskryminujące.

---

<sup>342</sup> Protokół nr 12 do Europejskiej Konwencji Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, Rzym, 4 listopada 2000 r., European Treaty Series (ETS) / Série des traités européens (STE) Nr 177.

<sup>343</sup> Dz.U. z 2010 r., Nr 254, poz. 1700.

- Wprowadzenie zmian w Kodeksie Pracy dotyczących skrócenia okresu ochronnego dla osób w wieku przedemerytalnym. Obowiązujący obecnie okres ochronny wstrzymuje wielu pracodawców przed ewentualnym zatrudnieniem osób 50+.
- Wprowadzenie preferencji dla pracodawców zatrudniających osoby starsze, na wzór rozwiązań odnoszących się do osób niepełnosprawnych (np. polityka kwotowa - nałożenie na pracodawców obowiązku zatrudniania minimalnej liczby osób starszych).
- Stworzenie ram prawnych, pozwalających pracodawcom zatrudniającym osoby starsze na uzyskiwanie specjalnych ulg podatkowych.
- Stworzenie prawnej możliwości uzyskiwania zwrotu kosztów szkoleń pracowników starszych, przekwalifikowujących się, np. w postaci bonów edukacyjnych.
- Wprowadzenie przepisów zapewniających pomoc dla pracodawców przystosowujących miejsca pracy do potrzeb starszych pracowników. Dotyczy to zarówno wyposażenia tych miejsc, jak i dostępu do nich (np. podjazdy, windy itp.), czyli inwestycji o charakterze infrastrukturalnym.
- Stworzenie ram prawnych dla tzw. klauzul społecznych, dzięki którym jednym z elementów oferty, branych pod uwagę przy wyborze przez instytucję publiczną partnera, byłoby zatrudnianie przezeń określonej liczby osób starszych.
- Wprowadzenie współzarządzania Funduszem Pracy przez partnerów społecznych.
- Zagwarantowanie prawa do łączenia emerytury z zarobkami z pracy zawodowej dla osób, które po przejściu na emeryturę w obowiązującym obecnie ustawowym trybie, zdecydowały się kontynuować pracę.
- Wprowadzenie zmian prawnych pozwalających ograniczyć składki odprowadzane przez pracodawców i pracowników na ZUS. W szczególności powinno dotyczyć to osób pobierających emeryturę i pracujących.
- Zapewnienie środków na profilaktyczne badania zdrowotne osób starszych.
- Stworzenie ram prawnych dla funkcjonowania Ogólnopolskiego i Regionalnych Programów Starzenia się Społeczeństwa. Koncepcja ta odwołuje się do konieczności zapewnienia na starość dostępu do trzech newralgicznych sfer warunkujących optymalną jakość życia, to jest do: zdrowia, samodzielności i produktywności.
- Opracowanie przepisów prawnych stanowiących fundament funkcjonowania Centrów Aktywizacji Osób Starszych. Usprawnienie funkcjonujących Urzędów Pracy oraz biur pośrednictwa w ich kontaktach zarówno z pracodawcami jak i z osobami poszukującymi zatrudnienia.

- Wprowadzenie dla potrzebujących osób starszych okresowych urlopów, które pozwoliłyby realizować ideę work-life balance.
- Powołanie pełnomocnika Premiera ds. osób starszych i pełnomocników na szczeblu wojewódzkim w celu koordynacji działań wszystkich instytucji wspierających aktywizację osób 50+.
- Uwzględnianie w bieżącej polityce budżetowej Państwa nakładów na infrastrukturę społeczną (żłobki, przedszkola, dzienne i całodobowe ośrodki opiekuńcze dla osób starszych i chorych), pozwalających bezpośrednio lub pośrednio odciążyć osoby 50+ obciążone obowiązkiem opieki nad zależnym członkiem rodziny.
- Wypracowanie na szczeblu centralnym procedur ułatwiających współpracę publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy.
- Uwzględnienie w programach Ministerstwa Edukacji Narodowej i Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego kreowania pozytywnego wizerunku osób starszych – od przedszkola do szkoły wyższej (odpowiednie podręczniki, praca wychowawcza).
- Organizowanie przez Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, PARP, konkursów na najlepszego pracodawcę uwzględniającego potrzeby starszych pracowników.
- Prowadzenie konsultacji społecznych, przede wszystkim z partnerami z Komisji Trójstronnej, dotyczących m.in. sposobów aktywizacji osób 50+.
- Skuteczniejsze propagowanie programów aktywizacji osób starszych Unii Europejskiej, a także programów krajowych i ich osiągnięć.
- Sponsorowanie (subwencjonowanie) programów poświęconych aktywizacji osób starszych w telewizji, w radiu publicznym, w prasie i w innych mediach.
- Wspieranie Uniwersytetów III wieku, tak by mogła się na nich kształcić większa liczba zainteresowanych seniorów.
- Finansowanie lub współfinansowanie przekazów medialnych, które Państwo uzna za przydatne w realizacji programów aktywizacji osób 50+.
- Dawanie przykładów dobrych praktyk związanych z zatrudnianiem osób 50+ w instytucjach publicznych reprezentujących Państwo.
- Koordynowanie działań różnych podmiotów działających na rzecz aktywizacji osób starszych, szczególnie finansowanych ze środków publicznych.

## Rekomendacje dla instytucji rynku pracy oraz instytucji edukacyjnych

### Rekomenduje się:

- Podejmowanie wieloaspektowych działań na rzecz zmiany stereotypów dotyczących osób starszych i przeciwdziałanie zachowaniom dyskryminującym (konkursy, propagowanie dobrych praktyk, kampanie społeczne).
- Monitorowanie sposobu przedstawiania wizerunku osób starszych oraz pracowników 50+ w mediach.
- Monitorowanie treści edukacyjnych dotyczących sposobu przedstawiania wizerunku osób starszych w szkolnictwie podstawowym, gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym.
- Prowadzenie badań dotyczących różnych aspektów życia i pracy osób 50+ oraz konsekwencji ekonomicznych i społecznych ich pracy.
- Inicjowanie i prowadzenie rzeczowej, popartej rzetelnymi argumentami debaty publicznej o problemach osób starszych.
- Spowodowanie, aby jednostki naukowe oraz inne organizacje prowadzące badania społeczne dotyczące osób starszych dzieliły się wiedzą z innymi instytucjami, pracodawcami oraz pracownikami.
- Poszukiwanie nowatorskich, innowacyjnych metod sprzyjających kształtowaniu aktywności zawodowej i społecznej osób starszych.
- Organizowanie szkoleń oraz warsztatów dla osób starszych, dotyczących zarówno umiejętności zawodowych jak i tzw. miękkich (m.in. komunikacji, budowania zespołu, asertywności).
- Dostosowanie metod dydaktycznych instytucji edukacyjnych do specyfiki osobowościowej osób 50+ (jednorodność wiekowa grup, unikanie nadmiernej formalizacji przebiegu i oceny szkoleń).
- Włączenie do oferty szkoleniowej instytucji edukacyjnych problematyki urynkowaniem pracy, znaczenia relacji społecznych oraz funkcjonowania w warunkach niepewności.
- Tworzenie grup wsparcia dla osób 50+ poszukujących pracy.

- Organizowanie cyklicznych spotkań dla osób 50+ z różnorodnych środowisk społecznych i zawodowych, mających na celu nawiązywanie relacji społecznych.
- Podejmowanie przez NGO działań mających na celu identyfikację i aktywizację osób 50+ biernych społecznie i zawodowo.
- Wprowadzenie do programów szkół wyższych przedmiotów związanych z zarządzaniem wiekiem.
- Wypracowanie i wdrożenie procedur współpracy Urzędów Pracy, Ośrodków Pomocy Społecznej i innych instytucji rynku pracy oraz NGO.
- Realizacja programów aktywizacji zawodowej osób starszych w formie edukacji ustawicznej w szkołach wyższych i średnich.
- Prowadzenie doradztwa zawodowego dla osób 50+, uwzględniającego specyfikę tej grupy. Indywidualizacja oferty pod kątem potrzeb osób starszych. Zapewnienie możliwości współpracy z psychologiem i doradcą zawodowym.
- Tworzenie placówek edukacyjnych ukierunkowanych na kształcenie ustawiczne osób starszych i ich przekwalifikowywanie.

## Rekomendacje dla mediów

### Rekomenduje się:

- Kreowanie w mediach pozytywnego wizerunku osoby starszej jako aktywnej, sprawnej, zdolnej do funkcjonowania we współczesnym świecie.
  - Popularyzację dobrych praktyk walki z dyskryminacją osób starszych na rynku pracy.
  - Pokazywanie dobrych praktyk, zatrudniania osób starszych – jak można i należy adaptować do potrzeb starszych pracowników stanowiska pracy, jak organizować im czas pracy, jak przenosić pracowników starszych na stanowiska bardziej im odpowiadające.
  - Propagowanie idei *flexicurity* i niestandardowych form zatrudnienia, pokazywanie zalet takich rozwiązań dla pracodawców i dla pracowników.
  - Uświadamianie w przekazach medialnych odbiorcom młodym, że już „jutro” przejdą do grupy wiekowej uważanej za starszą. Kampanie i inne działania medialne poświęcone problematyce aktywizacji osób 50+ nie mogą być adresowane wyłącznie do osób aktualnie będących w tym wieku, ale powinny także przygotowywać młodsze osoby do „bycia starszymi pracownikami” w przyszłości.

- Pokazywanie potrzeb społecznych ludzi starszych, ich potrzeb bliskości, utrzymywania relacji z innymi ludźmi, problemu wykluczenia społecznego ze względu na wiek.
- Wspieranie kampanii na rzecz „solidarności pokoleń”, dialogu międzypokoleniowego, budowania więzi międzypokoleniowego porozumienia w skali kraju, regionu, poszczególnych organizacji.
- Wspieranie kampanii przeciw wykluczaniu osób starszych z przestrzeni społecznej (likwidacja barier infrastrukturalnych, ostracyzm wobec osób starszych itp.).
- Zachęcanie ludzi starszych do aktywności zawodowej, wskazywanie na pozytywny związek między tą aktywnością a zdrowiem, długością życia.
- Współpracę mediów z różnymi instytucjami działającymi na rzecz osób 50+ w celu propagowania ich idei i działań.

## Pracodawcy

W dwudziestoletnim okresie transformacji zmieniał się znacząco charakter polskiego biznesu, który stopniowo podąża za tendencjami obserwowanymi w krajach Unii Europejskiej. Z przedsiębiorstw nastawionych wyłącznie na zysk, firmy przekształcają się w uczestników tzw. odpowiedzialnego biznesu, który nie tylko przynosi efekty finansowe, ale także dba o rozwój wszystkich uczestników. Pracodawcy działają zresztą pod presją przepisów prawa, które dzisiaj bardziej zorientowane jest na ochronę pracownika i gwarantuje mu szeroko pojęte równouprawnienie, zakazując wszelkiej dyskryminacji, w tym także dyskryminacji ze względu na wiek. Pracodawcy zobligowani są respektować te reguły. Życie dostarcza jednak wielu przykładów odstępstw od tych zasad. Dotyczy to m.in. traktowania pracowników starszych, 50+.

Ze względu na zmieniającą się strukturę demograficzną ludności Polski, w której spada liczba osób do 44 roku życia, a wzrasta liczba osób po 50. roku życia oraz w wieku emerytalnym, osoby starsze 50+ są potrzebne na rynku pracy. Ich praca jest także atutem dla firm ze względu na potencjał, jakim dysponują. Odejście z pracy osób w wieku 50+ oznacza dla firmy utratę cennego kapitału wiedzy i doświadczenia. W interesie przedsiębiorstw leży więc utrzymywanie aktywności zawodowej przez osoby po pięćdziesiątym roku życia.

Programy aktywizacji osób starszych, 50+, realizowane w Polsce od dwóch dekad, przynoszą jednak nikłe efekty. Aby zachęcać ludzi do pozostawania w pracy jak najdłużej i mobilizować ich do podejmowania nowej działalności zawodowej, niezbędne są intensywne działania nowego typu, niekonwencjonalne, dotychczas niepodejmowane, które muszą być realizowane kompleksowo, na wielu płaszczyznach.

Ogromną rolę w tej sferze mają do odegrania pracodawcy i menedżerowie. Liczne badania ujawniają, że pracodawcy traktowani są jako jeden z głównych podmiotów odpowiedzialnych za pobudzanie aktywności zawodowej osób starszych w Polsce (obok Państwa i Urzędów Pracy). Trzeba więc postulować lepsze wykorzystanie ich działań dla intensyfikacji zatrudniania osób w starszym wieku. Skala aktywności zawodowej tych osób zależy w dużej mierze od decyzji pracodawców, te zaś są warunkowane ich postawami wobec starszych pracowników oraz ich umiejętnością wykorzystywania potencjału osób w wieku 50+.

## Główne wnioski z badań

Z badań ilościowych i jakościowych, zrealizowanych przez ALK i SMG/KRC w ramach „Kompleksowego programu aktywizacji osób starszych 50+” w 2011 roku wynika, że pracodawcy, próbując generalnie działania zawodowe pracowników w wieku 50+, żywią zarazem przeświadczenie, iż zatrudnianie ich wiąże się z kosztami, które nie zaistniałyby w przypadku zatrudniania młodych pracowników. Problem polega na tym, że pracodawcy w niewystarczającym stopniu dostrzegają korzyści wynikające z zatrudniania osób o długim stażu pracy i bogatych doświadczeniach zawodowych, a stopień ich zadowolenia z pracy osób w wieku 50+ nie jest adekwatny do wkładu tych pracowników w efekty działalności firm.

Dane empiryczne, uzyskane w wyniku badań, mogą stanowić podstawę do sformułowania wniosków na temat barier zatrudniania osób w wieku 50+ w polskich przedsiębiorstwach<sup>344</sup>. Upoważniają one również do zaproponowania pewnych rekomendacji do programów aktywizacji tej zbiorowości w przyszłości.

1. W badaniach ujawniono, że pracodawcy przypisują starszym pracownikom następujące cechy: a/ są mniej wydajni od młodych, wolniej pracują, b/ przejawiają mało inicjatywy, nie chcą się przemęczać, c/ wolniej się uczą, d/ obawiają się nowości, chcą pracować tylko z tymi urządzeniami, które są im znane, e/ wolą wykonywać zadania w utarty sposób, działają schematycznie, f/ są mało kreatywni, g/ nie dysponują umiejętnościami niezbędnymi w nowoczesnych firmach (np. słabo znają języki obce, słabo obsługują komputer). Pracodawcy wywodzą stąd wniosek, że zatrudnianie pracowników starszych

---

<sup>344</sup> Warto dodać, że dane zebrane w toku tych badań nie odbiegają od informacji pozyskanych w innych badaniach na temat aktywności zawodowej osób po 50. roku życia realizowanych w ostatnich latach.



naraża firmę na ponoszenie większych kosztów, aniżeli zatrudnianie ludzi młodych. Ujawnione w badaniach krytyczne opinie o pracy ludzi w wieku 50+ nie zawsze opierają się na racjonalnej ocenie rzeczywistych faktów, często natomiast ich źródłem są uprzedzenia i stereotypy.

Stereotypowe myślenie pracodawców o osobach 50+ potwierdzają badania europejskie, które dowodzą, że uprzedzenia wobec starszych pracowników dotyczą nie tylko wydajności ich pracy, ale także możliwości adaptacyjnych, otwartości na zmiany, a nawet lojalności. Rzeczywiste osiągnięcia 50-latków nie potwierdzają słuszności takich przekonań. Badania wskazują np., że wydajność pracy nie jest istotnie mniejsza w grupie pracowników „po pięćdziesiątce”, prawdopodobnie dlatego, że mniejsze możliwości fizyczne równoważone są doświadczeniem i praktyką zawodową.

Stawiamy więc tezę, że postawy pracodawców wobec pracy starszych ludzi w firmie nie są w pełni racjonalne, a ich podłożem jest negatywny stereotyp: starszy pracownik = gorszy pracownik.

W warunkach podejmowania decyzji wielokryterialnych, związanych z zarządzaniem ludźmi w firmie, czynniki pojawiające się jako nieuświadomione i niepoddające się racjonalnej ocenie, nabierają szczególnego znaczenia. Uprzedzenia mają ogromny wpływ na zachowania jednostek i grup poprzez oddziaływanie na przetwarzanie informacji poznawczych (*cognitive information*), tworzących poznawcze obrazy świata w umyśle danej osoby i informacji społecznych (*social information*), odpowiedzialnych za powstawanie relacji tej osoby do innych oraz do otaczających ją różnych zjawisk społecznych<sup>345</sup>. Schematy wywodzące się ze stereotypów obniżają czujność procesów kontroli własnych ocen i własnych zachowań.

2. Fatalnym w skutkach przejawem uprzedzeń pracodawców jest jednakowe traktowanie wszystkich pięćdziesięciolatków. Mamy tu do czynienia z symptomem kategoryzowania ludzi, które polega na pomijaniu ich cech indywidualnych i postrzeganiu jako przynależnych do określonej grupy<sup>346</sup>.

Kategoryzowanie ludzi pojawia się coraz częściej na wszystkich płaszczyznach życia społecznego. Umożliwia ono szybkie przetwarzanie informacji, niesie jednak ryzyko kosztów

---

<sup>345</sup> T. Mądrzycki, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSiP, Warszawa 1977.

<sup>346</sup> Kategoryzacja jest operacją umysłową pozwalającą na ujmowanie różnych obiektów jako elementów tej samej kategorii, przy kierowaniu się założeniem, że obiekty te są do siebie podobne. Proces ten umożliwia szybkie (sprawne, nieobciążające) przetwarzanie informacji uwzględnianych podczas podejmowania decyzji i wyboru wariantu zachowania.

nadmiernego upraszczania. W wyniku kategoryzacji dochodzi do tendencyjnego przetwarzania informacji, pojawiają się zniekształcenia i nietrafne oceny wynikające z zakorzenionych stereotypów. Włączanie uproszczonych schematów w proces przetwarzania informacji ważnych dla podejmowania decyzji jest niebezpieczne przede wszystkim z tego powodu, że schemat taki - raz wykorzystany - ma tendencję do automatycznego uaktywniania się w następnych sytuacjach decyzyjnych. Pracodawcy mają tendencje do wyciągania pochopnych wniosków z daty urodzenia pracownika lub kandydata do pracy, nie zawsze zaś pamiętają o tym, że każdy człowiek jest inny, ma własną drogę życiową i zawodową, a zbiorowość osób 50+ jest niezwykle zróżnicowana. Nie wolno stosować do wszystkich jednolitej miary.

Główna bariera aktywizacji zawodowej ludzi w wieku 50+ po stronie pracodawców ma, naszym zdaniem, charakter świadomościowy: polega na zbyt wysokim szacowaniu kosztów zatrudniania starszych pracowników, na skutek nie w pełni racjonalnej oceny ich pracy.

Uwzględniając znaczącą rolę pracodawców w aktywizacji osób 50+ należy skupić uwagę na modyfikowaniu ich postaw wobec starszych pracowników i eliminacji negatywnych stereotypów. Prowadzić to będzie stopniowo do utrwalenia w świadomości pracodawców przekonania, że starsze osoby to wartościowi pracownicy.

Aby szybko i skutecznie pokonywać bariery aktywizacji leżące po stronie pracodawców, trzeba oddziaływać na sferę świadomości w kierunku tworzenia bardziej przychylnych postaw wobec osób 50+. Podłożem zmian świadomościowych jest:

- 1/ poszerzenie wiedzy pracodawców w dziedzinie zarządzania wiekiem,
- 2/ korzystanie z wsparcia ze strony instytucji odpowiedzialnych za aktywizację 50+.

#### Poszerzenie wiedzy pracodawców

Z teorii psychologicznych wynika, że głównym czynnikiem wpływającym na zmianę postaw jest poszerzenie wiedzy o jej przedmiocie (modyfikacja elementu poznawczego)<sup>347</sup>. Niwelowanie uprzedzeń wobec starszych pracowników wymaga więc poszerzenia i pogłębiania wiedzy o uwarunkowaniach ich funkcjonowania w środowisku pracy, o ich cechach i relacjach z innymi pracownikami. Liczne badania dowodzą, że lepsza znajomość cech, predyspozycji i możliwości starszych pracowników redukuje negatywne stereotypy

---

<sup>347</sup> Jak wiadomo, konstrukt psychiczny, jakim jest postawa, zawiera trzy komponenty: poznawczy, emocjonalny i behawioralny.

dotyczące ich wydajności, zdolności adaptacyjnych czy możliwości opanowania nowych technologii.

Poznawanie specyfiki pracy ludzi starszych przez pracodawców dokonuje się przede wszystkim poprzez wzbogacanie wiedzy pracodawców w dziedzinie zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania wiekiem.

Przejawem nieumiejętności zarządzania wiekiem jest m.in.:

1/ Brak zainteresowania pracodawców sytuacją życiową pracowników: pracodawcy skupiają się wyłącznie na ich wydajności, lekceważą natomiast kwestie ich stanu zdrowia, perspektyw życiowych, czy planów na przyszłość.

2/ Zachowania dyskryminujące wobec starszych pracowników, takie jak pomijanie ich w ofertach szkoleniowych, odmawianie im podwyżek i innych świadczeń, pomijanie w awansach, zmuszanie ich do przejścia na emeryturę. Częstym zjawiskiem są naciski pracodawców, by rezygnowali oni z pracy zawodowej, wywoływane przekonaniem, że systematyczne odmładzanie kadry jest gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa. Rezygnacja ze starszych pracowników bywa w wielu przypadkach marnotrawstwem kapitału ludzkiego i prowadzi do obniżenia efektywności firmy.

Zarządzanie wiekiem wymaga od pracodawców i menedżerów realizowania zadań w dwóch obszarach:

a/ organizacji pracy,

b/ kultury organizacji.

Stworzenie odpowiedniej organizacji pracy wymaga uwzględnienia dwóch podstawowych elementów: elastyczności form pracy oraz mobilności zawodowej pracowników. Potrzebna jest odpowiednia *strukturyzacja pracy* – działania skierowane na tworzenie mapy stanowisk pracy uwzględniającej tworzenie nowych miejsc pracy i dostosowywanie istniejących do zmieniających się z wiekiem możliwości pracowników

umysłowych i fizycznych<sup>348</sup>. Potrzebna jest też odpowiednia *alokacja zadań* realizowana z uwzględnieniem możliwości starzejących się pracowników. Ważne jest w tym względzie:

- o tworzenie zespołów pracowników w różnym wieku, służące międzypokoleniowej wymianie doświadczeń,
- o indywidualizacja obciążeń pracowników,
- o stosowanie elastycznego czasu pracy i dbałość o umożliwianie pracownikom osiągnięcia równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym.

W sferze kultury organizacji zarządzanie wiekiem wymaga:

a/ szacunku dla indywidualnych potrzeb pracowników zwłaszcza rozwijania potencjału intelektualnego i zawodowego,

b/ budowania integracji międzypokoleniowej.

Ad. a/ Pracodawcy powinni uwzględniać fakt, że ludzie coraz bardziej zainteresowani są możliwością rozwijania w pracy swoich kwalifikacji, poszerzania kompetencji, traktowania pracy jako wartości autotelicznej. Mają coraz większe oczekiwania w tym zakresie w stosunku do swoich pracodawców, coraz częściej żądają stwarzania warunków, w których możliwe jest zaspokajanie szerokiej gamy ich potrzeb jednostkowych. Są też żywo zainteresowani społecznymi i etycznymi wymiarami swojej pracy; wymagają, by zasady etyki stały się kanonem postępowania w firmach i instytucjach i by organizacje sprawiedliwie traktowały pracowników bez względu na cechy demograficzne,

Ad. b/ Korzyści z współpracy pomiędzy „młodszymi” i „starszymi” pracownikami są obopólne. Starsi pracownicy uzyskują pomoc młodszych przy zajęciach wymagających wysiłku fizycznego oraz przy stosowaniu nowych rozwiązań technicznych, młodzi wnoszą też mniej rutynowe zachowania, innowacyjność, kreatywność, szybszą percepcję. Korzyści dla młodszych pracowników z współpracy ze starszymi dotyczą wykorzystania zarówno z ich doświadczenia zawodowego i życiowego jak i ich dobrej znajomości realiów firmy. Współdziałanie ludzi w różnym wieku niesie korzyści także dla firmy.

---

<sup>348</sup> Np. odsuwanie starszych pracowników od obowiązków, które wiążą się z ciężką pracą fizyczną, trudnymi warunkami ergonomicznymi, stresem, szybkim podejmowaniem decyzji. Konieczna bywa rezygnacja z pracy na dwie zmiany lub/i w pełnym wymiarze.

Pogłębianie wiedzy w dziedzinie zarządzania wiekiem uzmysłowi pracodawcom potrzebę akcentowania w środowisku pracy zachowań nastawionych nie tylko na doraźną korzyść o charakterze biznesowym, na zysk, na wymierne efekty w postaci przychodu czy ograniczenia strat finansowych, ale także na budowanie kultury nacechowanej etyką zachowań wszystkich uczestników procesu współdziałania zawodowego: pracodawców i pracowników. Koncentracja pracodawców na analizowaniu bilansu strat i zysków jest przedmiotem licznych dociekań w literaturze przedmiotu, a jej świadectwa pojawiają się w wielu badaniach empirycznych. Powszechna jest opinia, że ograniczenie oceny działań firm do takiej tylko perspektywy, niekorzystnie wpływa na dalekosiężne efekty każdej z firm z osobna, a także na wizerunek świata biznesu.

Poza poszerzaniem wiedzy pracodawców w dziedzinie zarządzania wiekiem ważnym czynnikiem wpływającym na zmianę ich postaw wobec pracowników 50+ jest umiejętne wykorzystywanie wsparcia instytucji odpowiedzialnych za aktywizację osób starszych.

Modyfikacja postaw pracodawców wobec starszych pracowników, dzięki której chętniej będą oni zatrudniać pracowników w wieku 50+ jak i pozostawiać ich w pracy, stanie się łatwiejsza dzięki nowym rozwiązaniom prawnym i administracyjnym. Zwracali na to uwagę respondenci zarówno w badaniach ALK i SMG/KRC jak i w wielu innych badaniach empirycznych. Pracodawcy uczestniczący w badaniach krytykowali pewne przepisy prawne a także decyzje administracyjne, postulowali też wprowadzenie nowych rozwiązań, które zachęcałyby pracodawców do częstszego nawiązywania współpracy z osobami w wieku 50+. Szczegółowa analiza form wsparcia pracodawców przez instytucje powołane do aktywizacji osób starszych, 50+ znajduje się w I części „Raportu”.

### **Rekomenduje się:**

- Systematyczne poszerzanie wiedzy dotyczącej zarządzania wiekiem.
- Alokację zadań w sposób uwzględniający możliwości starzejących się pracowników.
- Dostosowywanie stanowisk pracy do zmieniających się z wiekiem możliwości pracowników.
- Indywidualizację zadań, dopasowywanie skali trudności zadań do możliwości psychofizycznych pracowników.

- Stosowanie elastycznych form organizacji pracy (elastyczny czas pracy, job sharing, zadaniowy czas pracy), uwzględniających możliwości pracowników 50+.
- Negocjowanie zasobów 50+ zróżnicowanych umów o zatrudnienie (umowa zlecenie, umowa o dzieło, współpraca z samozatrudnionymi).
- Umożliwienie byłym pracownikom 50+ utrzymywania kontaktów zawodowych z organizacją.
- Umożliwienie pracownikom w wieku 50+ rozwoju zawodowego, uczestnictwa w szkoleniach i kursach.
- Tworzenie ścieżek późnej kariery zawodowej, dla pracowników 50+.
- Tworzenie zespołów pracowników w różnym wieku, które służyłyby międzypokoleniowej wymianie doświadczeń.
- Budowanie integracji międzypokoleniowej w firmie.
- Promowanie pracy osób starszych, 50+ jako elementu programów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.
- Etyczne postępowanie wobec pracowników 50+.
- Eliminowanie fałszywych stereotypów dotyczących osób 50+.
- Wywieranie wpływu na organizacje pracodawców w celu stosowania lobbingu na rzecz poprawy sytuacji osób w wieku 50+ na rynku pracy.
- Zrzeszanie się w organizacjach pracodawców, które zapewniają ochronę interesów przedsiębiorców na rynku pracy.

## PRACOWNICY

Aktywizacja zawodowa osób po pięćdziesiątym roku życia wymaga podjęcia szerokiej społecznej debaty na temat kształtowania późnych karier pracowników. Z badań ALK i SMG/KRC wynika, że odpowiedzialność za nią powinna zostać przypisana równocześnie: Państwu, pracodawcom i pracownikom. Koszty kryzysu finansowego systemu emerytalnego oraz starzenia się społeczeństwa zostały w znacznej mierze przerzucone na pracowników. Hasło „Dłużej żyjemy, dłużej pracujemy” jest adresowane wyraźnie do pracowników, niosąc ze sobą przesłanie: dłużej żyjesz, więc dłużej pracuj. Formalne przedłużenie wieku emerytalnego nie daje pracownikom możliwości dokonania wyboru. Stawia ich w pozycji gorszej od pracodawcy, który może, lecz nie musi wdrażać dobre praktyki zarządzania wiekiem.

Zasadniczą barierą w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ jest postrzeganie przez pracowników podejmowanych przez nich działań, mających na celu budowanie karier zawodowych, przez pryzmat racjonalnej kalkulacji. Pracownicy porównują ponoszone koszty związane z dłuższą aktywnością, z oczekiwanymi korzyściami. Rezultat tych porównań jest kluczowym czynnikiem decydującym o kontynuowaniu, bądź zakończeniu aktywności zawodowej. Identyfikacja czynników postrzeganych przez pracowników jako koszty aktywności, ułatwi podjęcie działań, które je zminimalizują i tym samym zwiększą szansę na przyjmowanie przez pracowników aktywnych postaw zawodowych.

Trzeba podkreślić, że koszty są z reguły tym wyższe, im wiedza o regułach kierujących współczesnym rynkiem pracy jest niższa. Nasze badania wykazały, że osoby 50+ nie rozumieją konsekwencji globalizacji i rewolucji wynikającej z wprowadzenia nowoczesnych technologii dla rynku pracy. Oczekują reguł i zachowań poznanych na początku swej kariery zawodowej.

## Główne wnioski z badań

Zrealizowane przez ALK i SMG/KRC badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków.

1. Wyniki badania ilościowego pokazują, że dla 50% badanych praca zawodowa ma bardzo duże znaczenie, dla 35% - raczej duże. Potencjalna bariera aktywności zawodowej – niskie znaczenie pracy, dotyczy jedynie 16% badanych; w tym: dla 11% - praca ma przeciętne znaczenie, dla 4% raczej nie ma znaczenia. Jedynie dla 1% badanych praca nie ma zdecydowanie żadnego znaczenia. Badanie jakościowe potwierdziło otrzymane wyniki.
2. Praca jest bardzo ważną wartością dla badanych, jednak zapytani o wartości, które decydują o udanym życiu, pracę umieścili dopiero na czwartym miejscu. Przedstawione wyniki potwierdzają znaczenie pracy dla osób po pięćdziesiątym roku życia. Wskazują jednak na różnice, w postrzeganiu znaczenia pracy przez kobiety i mężczyzn.
3. Zdecydowana większość badanych podejmuje pracę ze względów materialnych, ale oczekuje, że praca spełni także inne ich potrzeby. Traktowanie pracy jako wyłącznie wartości instrumentalnej – dostawcy środków materialnych do życia przy jednoczesnym zapewnianiu tych środków przez emeryturę dotyczy tylko 19% badanych.
4. Kluczową potrzebą zaspokajaną w procesie pracy jest dla badanych potrzeba bezpieczeństwa. Jest to widoczne zarówno w badaniu przyczyn, dla których respondenci podejmują pracę, jak i oczekiwań stawianych wobec pracy.
5. Wykonywana przez badanych pracowników praca nie zapewnia poczucia niezależności, jest stresująca, nie zapewnia poczucia pewności, nie zapewnia wysokich zarobków, jest mało interesująca. Pomimo tego, że jedynie 3% pracowników doświadczyło zdarzeń negatywnych, takich jak obniżka wynagrodzenia, degradacja czy przydzielenie do mniej atrakcyjnych zadań, to



zdecydowana większość nie doświadczyła też zdarzeń pozytywnych. Z badań wyłania się obraz pracy rutynowej, monotonnej bez możliwości znaczącej zmiany w przyszłości.

6. Wraz wiekiem spada wśród badanych przekonanie o możliwości kształtowania swojej drogi zawodowej. Większość badanych (56%) twierdzi, że w ich życiu „jeszcze wiele dobrego może się zdarzyć”. Przeciwnego zdania jest pozostałe 46%, badanych opowiadając się za stwierdzeniem „to, co w życiu najlepsze, mam już za sobą”.
7. Spośród różnych strategii przyjmowanych wobec starzenia się, niemal połowa badanych wybiera w podejmowaniu decyzji związanych z aktywnością zawodową racjonalną kalkulację. Oznacza to, że dokonują porównań ponoszonych kosztów (np. uczenia się nowych umiejętności) z potencjalnymi korzyściami. Duże znaczenie mają dla badanych potrzeby związane z bezpieczeństwem materialnym (dla 64% kobiet i 64% mężczyzn). Zarówno kobiety, jak i mężczyźni najbardziej obawiają się obniżenia pozycji społecznej (43% mężczyzn i 40% kobiet), następnie nudy, nadmiaru wolnego czasu (41% mężczyzn i 40% kobiet). Ważne jest także, zwłaszcza dla kobiet, poczucie „bycia niepotrzebną” (42%).
8. W zależności od sposobu pytania respondentów o chęć pozostania aktywnym zawodowo po uzyskaniu praw emerytalnych, odsetek osób wyrażających taką chęć waha się od 45 do 49%. Wraz z wiekiem zarówno kobiety, jak i mężczyźni są coraz bardziej chętni do kontynuowania pracy po nabyciu praw emerytalnych, z tym, że postawy te są silniejsze wśród mężczyzn.
9. W wyniku zastosowanej analizy, wśród 10 czynników uwzględnionych przez badaczy, zidentyfikowano cztery, które mają znaczący wpływ na chęć podejmowania pracy po przejściu na emeryturę. Są to: „emocjonalne obawy wobec przejścia na emeryturę”, „ocena otoczenia społecznego”, „racjonalne obawy wobec przejścia na emeryturę” oraz „znaczenie pracy w życiu człowieka”.
10. Przejściu na emeryturę towarzyszy zdecydowanie więcej odczuć pozytywnych niż negatywnych. Generalnie, negatywne odczucia związane z zaprzestaniem aktywności zawodowej nie są częste. Badani odczuwają najmocniej przejście na emeryturę jako „poczucie straty”. Osiągnięcie statusu emeryta przynosi ze sobą również korzyści. Największe pozytywne emocje związane z przejściem na emeryturę, to odczuwanie poczucia wolności (deklaruje 43% mężczyzn i 47% kobiet). Czas emerytury nie wiąże się z poczuciem zagrożenia, lecz przeciwnie –

z poczuciem bezpieczeństwa dla 45% mężczyzn i 47% kobiet. Emerytura przynosi też korzyści, a nie tylko straty. Niemal połowa, zarówno mężczyzn jak i kobiet, deklaruje, że z przejściem na emeryturę kojarzy im się z radością.

11. Osoby w wieku przedemerytalnym otrzymują sprzeczne informacje ze strony Rządu, instytucji publicznych i społeczeństwa o oczekiwaniach wobec ich aktywności zawodowej. Z jednej strony, w debacie publicznej niemal wszystkie instytucje głoszą o konieczności wydłużenia wieku emerytalnego do 67 roku życia, oraz o korzyściach dla społeczeństwa i samych osób w wieku okołoemerytalnym wynikających z dłuższej pracy zawodowej. Jednak z przekazów medialnych wynika, że rzeczywiste oczekiwania pracodawców i instytucji rynku pracy są odmienne: oczekują one wycofywania się osób 50+ z pracy i ustąpienia miejsca młodszemu.
12. Osoby 50+ mają o wiele mniej liczne i mniej różnorodne relacje społeczne, niż osoby młodsze. Wynika to m.in. z innego systemu nauczania (dawniej: szkoła podstawowa, średnia i jednostopniowe studia; obecnie: szkoła podstawowa, gimnazjum, liceum, studia I i II stopnia), mniejszej mobilności zawodowej i społecznej, nieużywania nowoczesnych technologii w komunikacji społecznej. Tymczasem liczba relacji społecznych jest zasobem bardzo pomocnym w poszukiwaniu nowej pracy.
13. Badania wykazały, że osoby 50+ przeceniają rolę doświadczenia zawodowego, twierdząc, że im dłuższe doświadczenie tym wyższa wartość zawodowa pracownika. Co więcej, są przekonani, że doświadczenie zawodowe znaczy więcej niż kształcenie ustawiczne. Według nich, osoby z długim doświadczeniem nie potrzebują szkoleń zawodowych ani innych form kształcenia. Zdaniem pracodawców taka opinia jest błędna, ponieważ wiedza tak szybko się dezaktualizuje, że mimo aktywności zawodowej trzeba ją przez cały czas uzupełniać. Pracodawcy wskazują, też że po długoletnim zdobywaniu doświadczenia zawodowego, nie następuje przyrost efektywności pracownika.
14. Osoby 50+ nie rozumieją specyfiki współczesnego rynku pracy. Oczekują od pracodawcy pełnienia funkcji społecznych: dbania o ich rozwój zawodowy, opieki socjalnej nad pracownikami a nawet nad ich rodzinami. Tymczasem pracodawca traktuje pracę jak towar, za który wystarczy po prostu zapłacić. Jest to efekt wymogów ostrej globalnej konkurencji, która wymusza ograniczenie kosztów działania.

15. Współczesny rynek pracy charakteryzuje się stałą niepewnością i zmiennością. Zmieniają się warunki pracy, stawiane wobec niej wymagania i jej charakter. Osoby 50+ często nie rozumieją tych zmian. Oczekują pewności warunków pracy i stabilizacji. Jest to ważna przyczyna nieporozumień pomiędzy pracownikami 50+ a pracodawcami, a także wycofywania się osób 50+ z rynku pracy.
16. Oferta kształcenia jest niedopasowana do potrzeb osób 50+. Brakuje szkoleń biorących pod uwagę specyfikę tej grupy. Ponieważ potrzeby osób starszych są inne niż młodszych, szkolenia powinny być dopasowane do potrzeb tej. Dotyczy to zarówno tematyki szkoleń, jak i sposobu ich prowadzenia.
17. Wyniki przeprowadzonych badań nie wykazały występowania znaczących różnic pomiędzy potrzebami i opiniami kobiet i mężczyzn 50+.

### **Rekomenduje się:**

- Podejmowanie działań mających na celu zabezpieczenie pozycji zawodowej po 50. roku życia, z wyprzedzeniem o 10-15 lat wcześniej.
- Aktywne szukanie i wykorzystywanie pojawiających się możliwości zmiany zawodu lub nauczania się nowego zawodu w trakcie wykonywania dotychczasowego.
- Uświadomienie sobie konieczności współpracy z pracodawcą w kształtowaniu dalszej drogi zawodowej w ramach danej organizacji.
- Identyfikowanie się wyłącznie z obecnie wykonywaną pracą i zawodem – przejawianie gotowości do zmiany zarówno wykonywanego zawodu, jak i miejsca pracy.
- Otwartość na zmiany oraz uświadomienie sobie potrzeby adaptacji do zmieniających się warunków pracy (zmiany stanowiska pracy, zmiany technologii, zmiany wyposażenia technicznego).
- Nauczenie się funkcjonowania w warunkach niepewności na rynku pracy.
- Akceptację spadku dynamiki kariery zawodowej, a w szczególności możliwości obniżenia pozycji zawodowej w starszym wieku.
- Budowanie asertywnej postawy wobec pracodawcy oraz uczenie się umiejętności wyrażania wobec niego swoich wymagań i oczekiwań.
- Wymaganie od związków zawodowych ochrony praw pracowników w wieku 50+.
- Przełamywanie autostereotypów (gotowości do akceptacji poglądu, że stary pracownik to gorszy pracownik).

- Podejmowanie działań na rzecz osiągnięcia równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym.
- Uświadomienie sobie słabnięcia wraz z wiekiem zarówno sił psychicznych, jak i fizycznych.
- Podejmowanie działań zapobiegających pojawieniu się syndromu wypalenia zawodowego.
- Podtrzymywanie aktywności umysłowej – czytanie, uczenie się nowych umiejętności, rozwijanie zainteresowań, hobby.
- Uczenie się przez całe życie. Zrozumienie, że we współczesnych realiach doświadczenie zawodowe nie zastępuje stałego dokształcania się.
- Rozwijanie umiejętności rozpoznawania swoich mocnych i słabych stron. Wzmacnianie poczucia własnej wartości.
- Uczestniczenie w działalności organizacji społecznych, stowarzyszeń, klubów, kół zainteresowań.
- Świadome i systematyczne budowanie różnorodnych relacji zawodowych i pozazawodowych. Podtrzymywanie więzi ze znajomymi i przyjaciółmi.
- Walka o uznanie prawa osób w wieku 50+ do obecności w przestrzeni publicznej.

## Bibliografia

### Monografie, raporty i artykuły

1. Alesina A., Giuliano P., *The Power of Family*, working paper no. 2750, Harvard University, 2007
2. Antonów K., komentarz do art. 108 ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Wydawnictwo ABC, Warszawa 2009
3. Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
4. Aronson E., Wilson T. D., Akert R., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, wyd. Zysk ni S-ka, Warszawa 1997
5. Badanie instytutu ARC Rynek i Opinia, *Gazeta Praca*, 21 maja 2012, Nr 21(917)
6. Barber B., *Skonsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantyлізуje dorosłych i połyka obywateli*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2007
7. Barcz J., *Poznaj Traktat z Lizbony*, wyd. UKIE 2008
8. Barro M.J., *Makroekonomia*, wyd. PWE, Warszawa 1997
9. Bauman Z., *Płynne życie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007
10. Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006
11. Biernacka M., *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009
12. Blekesaune M., Solem P.E., *Working Conditions and Early Retirement: w: Prospective Study of Retirement Behavior, Research on Aging No 27 (1) 2005*
13. Blossfeld H.P., Hofmeister H. (red.), *Globalization, Uncertainty and Late Careers in Society*, UK and Northampton, MA, USA :Edward Elgar, 2006
14. Bojanowski M., *Emerytalna ruletka po polsku*, Badania SGH i Pentor, *Gazeta Wyborcza*, 6-7 czerwca 2012
15. Boni M., Góra M., Friske K. (red.), *Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu?*, wyd. CASE, Zeszyt 73/2004, Warszawa 2004
16. Brandtstadter J., Renner G., *Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping*, *Psychology and Aging*, No 5(1), 1990
17. CBOS, *Wady i zalety obecnego i poprzedniego ustroju politycznego oraz rola obywateli w życiu kraju*, Warszawa, czerwiec 1998
18. CBOS, *Między młodością a starością*, Warszawa 2007
19. CBOS, *Znaczenie pracy w życiu Polaków*, Warszawa, BS/ 187/2006

20. Cieślak-Wróblewska A., *Więcej kobiet wybiera rodzinę zamiast pracy*, *Ekonomia i Rynek*, 07-09.04.2012
21. *Co powiedzą kobiety premierowi*, wywiad z H. Bochniarz, Prezydentem PKPP Lewiatan, *GW* 10.02.2012
22. Coleman J.S., *Social Capital In the Creation of Human Capital*, *American Journal of Sociology*, 1988, No. 94, s. 95–120
23. Cumming E., Henry W., *Growing old; the process of disengagement*, New York, Basic Books Inc., 1961
24. Czapiński J., *Psychologiczne teorie szczęścia*, w: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
25. De Beauvoir S., *Starość*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011
26. *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym – raport z badań w ramach projektu SPO RZL Analiza wybranych aspektów obecnej i przyszłej sytuacji na rynku pracy*, Dep. Analiz Ekonomicznych i Prognoz MPiPS, 2008 (dostępny na stronie <http://analizy.mpips.gov.pl/>)
27. Dobek-Ostrowska B., Wisznowski R., *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*, wyd. Astrum, 2002
28. *Dojrzałość w sieci*, projekt realizowany jest przez Koalicję Cyfrowego Włączenia Generacji 50+ ,UPC Polska i Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, 2010
29. Dowd J.J., *Aging as exchange: A preface to theory*, *Journal of Gerontology*, 1975, vol. 30, s. 584-594
30. Doleželovej H., *The problem of the employment of older people : Czech Republic*, Charles University, Prague; [www.equalsoc.org](http://www.equalsoc.org)
31. Drucker P., *ASAP: The Next Information Revolution*, *Forbes*, 24 sierpnia 1998
32. Duncan C., *Assessing anti-ageism routes to older worker re-engagement*, *Work, Employment and Society*, vol. 17 (I) 2003
33. *Jak zachęca pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji – rekomendacje praktyków – opracowanie w ramach projektu IW EQUAL „Sojusz dla pracy”*, UNDP, Warszawa 2008
34. Eurostat press release, *Demography Report 2010. Latest figures on the demographic challenges in the EU*, 1 kwietnia 2011, no.50/2011

35. European Commission, *The Stockholm and Barcelona Targets: Increasing Employment of Older Workers and Delaying the Exit from the Labour Market*, Commission Staff Working Paper SEC, Brussels: European Commission, 2003
36. European Commission, *Adequate and Sustainable Pensions: Synthesis Report 2006*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006
37. European Commission, *Employment In Europe Report 2007. Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities*, October 2007
38. *Europejski Rok*, DG 2005
39. Fukuyama F., *Zaufanie: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997
40. Gorący M., *Standardy realizacji zatrudniania wspomagane*, prezentacja, <http://eudajmonia.pl>; program realizowany jest przy współudziale środków z EFS
41. Gosta Esping Andersen G., *The Three World of Welfare Capitalism*, Oxford: Polity Press, 1990
42. Granovetter M., *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, 1973, s. 1360-1380
43. Granovetter M., *The strength of weak ties: a Network theory revisited*, Sociological Theory, Vol. 1, 1983, s. 201-233
44. Groniec K., *Związek między sieciami społecznymi a zaufaniem społecznym – mechanizm wzajemnego wzmacniania?*, <http://cbu.psychologia.pl/profile/growiec2.pdf>
45. Goździewicz G., Zieliński T., komentarz do art. 17 Kodeksu pracy, 2009, [www.lex.pl](http://www.lex.pl)
46. Halicka M., Halicki J., *Praca zawodowa i jej znaczenie w życiu człowieka starszego*, [w:] Polska starość, red. B. Synak, Gdańsk 2002
47. Henkes K., *Stereotyping Older Workers and Retirement, The Managers' Point of View*, Project Muse., Canadian Journal of Ageing, 24(4) 2005
48. Hofacker D., *Older Workers in a Globalizing World. An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in Western Industrialized Countries*, UK and Northampton, MA, USA :Edward Elga, 2010
49. Informacja ministra Administracji i Cyfryzacji, za: GW, 25 maja 2012
50. Jaśkowski K., komentarz do art. 22 Kodeksu pracy, 2010, [www.lex.pl](http://www.lex.pl)
51. Jędrejek G., *Mobbing środki ochrony prawnej*, Wydawnictwo ABC, 2011
52. Kääriäinen J., Lehtonen H., *The Variety of Social Capital in Welfare State Regimes – a Comparative Study of 21 Countries*, European Societies, 8, 1, 2006, 27-57

53. Kozek W., *Sprawstwo i aktywność jako komponenty poczucia sprawiedliwości*, w: B. Cichomski, W. Kozek, P. Morawski, W. Morawski, *Sprawiedliwość społeczna. Polska lat dziewięćdziesiątych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2001
54. Kozioł Ł., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa –Kraków 2002
55. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
56. *Krajowy Plan działania na Rzecz Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej w Polsce*, wyd. MPiPS, Warszawa, styczeń 2012
57. *Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2009-2011*, Uchwała Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2010 r. MPiPS, Warszawa, 2010
58. Kabaj M., *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997
59. Karpowicz E., Radzka B., Skrzek-Lubasińska M., *Warszawska firma ochroniarska. Studium przypadku*, Warszawa, grudzień 2011
60. Kirpal S., Kuehl A., *Sustaining Older Workers' Competence*, Sept. 13-16, 2006
61. *Klasyfikacja zawodów i specjalności*, 1995, wyd. MPIPS, tom V, zeszyt 2, cz II
62. Kolegowicz K., Kulisa B., Nehring A., *Aspekty ekonomiczno-prawne kosztów pracy w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004
63. Konferencja pt. "Opieka nad osobami niesamodzielnymi w Polsce potrzeba zmian" , 13 luty 2012 roku
64. Krajowy z programu szkolenia na temat anty-dyskryminacji i różnorodności, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, maj 2008
65. Kuddo A., *Employment Services and Active Labor Market Programs in Eastern European and Central Asian Countries* , Discussion Paper, No. 0918, October 2009
66. Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach-studium przypadku*, BPI/SGH, Warszawa, czerwiec 2010
67. Kwiatkowski E., *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, wyd. PWN, Warszawa 2002
68. List 13 organizacji pozarządowych w sprawie Partnerstwa na rzecz Otwartych Rządów, Pozarządowe Centrum Dostępu do Informacji Publicznej, DIP, 30.03.2012
69. Locke E.A., *Nature and causes of job satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally 1976
70. Luhmann N., *Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego*, Warszawa 1994
71. Maniewska E., komentarz do art. 17 Kodeksu pracy, 2010, [www.lex.pl](http://www.lex.pl)



72. Manpower, *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Raport ekspercki, 2008
73. March J.G., Olsen J.P., *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005
74. Markowski G., *Jak osiągnąć sukces i pozostać uczciwym* w: M. Marody (red.) *Między rynkiem a etatem: społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2000
75. Mika S., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1981
76. Mikulewicz N., *Komunikowanie jako warunek kapitału społecznego*, w: Januszek H. (red.) *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004
77. Mol D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn nr 7 FISE, maj 2008.
78. Morbitzer J., *Edukacja wspierana komputerowo a humanistyczne wartości pedagogiki*, Kraków, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, 2007
79. Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006
80. OECD, *Aging and Employment Policies: Live Longer, Work Longer*, Paris: OECD, 2006
81. Okoń J., *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN
82. Paladin-Grundtvig Multilateral Projects, 15 November 2009
83. Palska H., *Bieda i dostatek: o nowych stylach życia w Polsce końca lat dziewięćdziesiątych*, Warszawa. Instytut Filozofii i Socjologii PAN, 2002
84. Pawlik M., *Ulga za zatrudnianie osób niepełnosprawnych*, 1999, [www.lex.pl](http://www.lex.pl)
85. PBSDGA, badania zrealizowane w 2009 r. w ramach projektu *Analiza potencjału i przeszkód w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim*, materiały z konferencji odbytej w listopadzie 2010 r.
86. Powell W., Smith-Doerr L., *Networks of Economic Life*, w: N. Smelser, R. Swedberg (red.), *The Handbook of economic Sociology*, Princeton University Press, 1994
87. Pracuj.pl, IIBR, badania *Satysfakcja z pracy*
88. Propozycja zmian w dostępie do informacji w UE budzi kontrowersje, DIP, Pozarządowe Centrum Dostępu do Informacji Publicznej, 12.03.2012
89. Przegląd Sejmowy rok XVI 2(85) 2008; Fragment z: Wyrozumska A. *Znaczenie prawne zmiany statusu Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej w Traktacie Lizbońskim oraz Protokołu polsko-brytyjskiego*
90. Putnam R., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków 1995

91. Sondaż realizowany na zlecenie Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans w 2009 r. Eurobarometer nr 317 – *Dyskryminacja w Unii Europejskiej w 2009 roku*.
92. Radzka B., Studium przypadku firmy budowlanej, Wywiad z pracownikiem 28.12.2011
93. Raport Global Economic Outlook: Q1 2012 „*Starzenie się świata. Nieodwracalna prawda*”
94. Raport *Deklarowane zachowania i postawy pracodawców wobec pracowników powyżej 50. Roku życia*
95. Raport z pierwszej części badań jakościowych *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*
96. Raport z drugiej części badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*
97. Raport z badań *Przekonania i postawy pracodawców wobec własnych pracowników powyżej 50. Roku życia*, opracowany przez firmę SMG/KRC
98. Raport *Starzejące się społeczeństwo jako wyzwanie ekonomiczne dla europejskich gospodarek* przygotowany przez Pracodawców RP oraz Polsko-Amerykańską Izbę Handlową Raport
99. Richert S., Tauch Ch., *Trends in Learning Structures in Higher Education 2003*, www.bologna-bergen2005 (Main Documents).
100. Riverin-Simard D., *Career development in a changing context of the second part of working life*, w: *The Future of Career*, 2000
101. Roberts J., *Taking age out of the workplace: putting older workers back in?* Work, Employment and Society, vol. 20(1) 2006, s. 67-86
102. Rotter J. B., *Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements*, Psychological Monographs ,1966, 80 (609).
103. Ryfkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postronkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001
104. Scott R.W., *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, SAGE, 1995
105. Shacklock K., *Older Worker Exit and Re-entry Practices*, Asia Pacific Journal of Human Resources No 45 (20), 2007
106. Sennett R., *Kultura nowego kapitalizmu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2010

107. Sennett R., *Korożja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2006
108. Seroka-Piotrowska B., Biuletyn Informacyjny Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Olsztynie. Analizy. Diagnozy. Badania, Grudzień 2009.
109. Siedlecka E., *Polski rząd nie chce być otwarty*, GW, 25 maja 2012
110. Skrzydło W., *komentarz do art. 70 Konstytucji*, 2011, www.lex.pl
111. Skrzypek K., *Starsze osoby a rynek pracy*, badania Instytutu Spraw Publicznych, Informacja, 2008
112. Sprawozdanie z realizacji Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenie aktywności zawodowej osób 50, MPiPS, BIP
113. Stanowisko Kongresu Przedsiębiorczości w sprawie projektu reformy systemu emerytalnego, informacja prasowa, 08.03.2012
114. Stefanowicz – Wasilewska M., *Zatrudnianie bezrobotnych 50+ korzystne dla pracodawców*, Gazeta Podatkowa nr 41 (873) z dnia 2012-05-21
115. Stuart-Hamilton I., *Psychologia starzenia się*, Zysk i S-ka, Poznań 2006
116. Szałkowski A., (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000
117. Szałkowski A., *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997
118. Szatur-Jaworska B. (red.), *Praca dla osób starszych*, w: W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym Polska 2004. UNDP, Warszawa 2004.
119. Szewczyk A., *Informacja w walce z bezrobociem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
120. Schimanek, T. *Potrzeba wspólnego działania*, w: Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse, [http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/Raport\\_rynek\\_pracy\\_50plus.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/Raport_rynek_pracy_50plus.pdf)
121. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007
122. Szukalski P., (red.). *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, ISP, Warszawa, 2008
123. Taylor P. (red.), *Ageing Labour Forces. Promises and Prospects*, UK and Northampton, MA, USA :Edward Elgar, 2008
124. Tikanen T., Gudmundsson B., Hansen L.E. et.al., *The Nordic Network for Adult Learning (NVL) and the Nordic Council of Ministers*, 2008
125. Torp Olsen C., *One size does not fit all*, Topnews No 3, November 2008

126. Trafiałek E., *Polska starość w dobie przemian*, Katowice 2003
127. Turner J. H., *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
128. *Umowy o dzieło trafią do ZUS*, Gazeta Prawna 30 czerwca 2011
129. Van Dalen H.P., Henkens K., Schippers J., *Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions*, Journal of European Social Policy, SAGE 2009
130. Vaskova R., *Stereotypes associated with employment of older workers*, EWCO, 01.11.2005, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)
131. Walker A., 2006, *Active ageing: Maintaining health and autonomy across the life course*, [w:] Geriatrics 2006, Proceedings of the International Congress of Elderly Health, Istanbul, Turkey, 107-113
132. Walker A., *The emergence of age management in Europe*, International Journal of Organizational Behavior, vol. 10(1)
133. Williamson, O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
134. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002
135. Wolińska I., *Ekspertyza Tematów projektów innowacyjnych. Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej (Priorytet VI) i Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+ (Priorytet VIII)*.
136. *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, Cedefop 2010
137. World Bank, *World Development Indicators*, Washington, DC: world Bank, 2007
138. Wypowiedź rzecznika PSL, Gazeta Wyborcza, 2.05.2012
139. Wypowiedź ministra Pracy i Polityki społecznej dla Wprost 24, 20.04.2012
140. Wypych – Żywicka A., *komentarz do art. 39 Kodeksu pracy*, 2008, [www.lex.pl](http://www.lex.pl)
141. Zalewska A., *Adaptacja kwestionariusz „Orientacja na wartości zawodowe” Seiferta i Bergmana do warunków polskich*, Studia Psychologiczne, 2000, s. 57-77
142. Zielak P., *Budowanie zaufania, Sposób na przemiany we współczesnym świecie*, artykuł, Transformacja nr.3-4 (70-71)
143. Zielińska-Więczkowska H., Kędziora-Kornatowska K., Kornatowski T., *Starość jako wyzwanie*, Gerontologia Polska, t.16
144. Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

## Akty prawne

1. Ustawa z dnia 22 października 2010 roku o zmianie ustawy o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (Dz. U. z 2010 r. Nr 225, poz. 1463);
2. Ustawa z dnia 20 maja 2010 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2010 r. Nr 105, poz. 655);
3. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o emeryturach pomostowych (Dz.U.2008.237.1656);
4. Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U.2008.237.1654);
5. Ustawa z dnia 28 marca 2008 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U.2008.67.411);
6. Ustawa z dnia 13 lipca 2006 r. o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy (Dz.U.2006.158.1121);
7. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U.2008.69.415 j.t.);
8. Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U.2003.213.2081);
9. Ustawa z dnia 26 lipca 2002 roku o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 135, poz. 1146 ze zm.);
10. Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz.U.2009.153.1227 j.t.);
11. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U.2008.14.92 j.t. );
12. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U.1998.21.94 j.t.);
13. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 3 grudnia 2009 r. w sprawie refundacji ze środków Funduszu Pracy kosztów szkoleń oraz wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanych wynagrodzeń (Dz. U. Nr 215, poz. 1669).
14. Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, Dz.U. z 2011 r. Nr 43,poz.226 (po zmianach)
15. Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001).
16. Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, Dz.U. z 2011 r. Nr 43,poz.226 (po zmianach)

17. Ustawa z dnia 24 czerwca 1999 r. o wykonywaniu inicjatywy ustawodawczej przez obywateli, Dz.U. z 1999 r. Nr 62, poz. 688
18. Dz.U. z 2010 r., Nr 254, poz. 1700
19. Dz.U. Nr 112, poz. 1198
20. Protokół nr 12 do Europejskiej Konwencji Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, Rzym, 4 listopada 2000 r., European Treaty Series (ETS ) / Série des traités européens (STE) Nr 177

### **Orzeczenia sądów**

1. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 lutego 1998 r. w sprawie I PKN 532/97 - OSNP 1999/3/81, M.Prawn. 2000/1/34;
2. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Bydgoszczy z dnia 8 września 2010 r., w sprawie II SA/Bd 418/10 - LEX nr 752050;
3. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 maja 2000 r., w sprawie I PKN 657/99 - OSNP 2007/9-10/140, M.P.Pr. 2006/7/386;
4. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 maja 1981 r., w sprawie I PR 38/81 - OSNC 1981/11/224; Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 9 lipca 1998 r., w sprawie I PKN 235/98 - OSNP 1999/15/488;
5. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 maja 2009 r. w sprawie III PK 2/09 - OSNP 2011/1-2/5;
6. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 listopada 2008 r., II PK 88/08 - OSNP 2010, nr 9-10, poz. 114.

### **Źródła internetowe**

1. 2012 European Social Survey, 2008 [online], <http://www.europeansocialsurvey.org>
2. Age diversity at work – a practical guide for business: <http://dwp.gov.uk/agepositive/>
3. Czapiński J., *Kapitał społeczny*, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com)
4. European business summit, turning the tide, 2012, [http://ebsummit.eu/images/uploaded/12-0789\\_EBS\\_vFinal\\_lowres.pdf](http://ebsummit.eu/images/uploaded/12-0789_EBS_vFinal_lowres.pdf);
5. Employment and Social Developments in Europe 2011, European Commission 2011, [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7294&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7294&langId=en);
6. Employing older workers, HR Magazine, March 2009, <http://www.shrm.org/Pages/login.aspx?ReturnUrl=%2fpublications%2fhrmagazine%2feditorialcontent%2fpages%2f5just+as+good.aspx>;

7. Frąckiewicz, E., *Znaczenie grupy osób starszych i jej aktywność na rynku nowych technologii w procesie rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, <http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/3c/Frackiewicz%2060%2B.pdf>
8. Informacje o wynikach projektu „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse” [www.filantropia.org.pl](http://www.filantropia.org.pl) (działania zrealizowane)
9. [http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Analizy/info\\_sprawozdanie\\_50\\_plus.pdf](http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Analizy/info_sprawozdanie_50_plus.pdf);
10. <http://www.sejm.gov.pl>;
11. <http://www.senat.gov.pl>;
12. <http://www.parp.gov.pl> – Wstępne standardy zarządzania wiekiem
13. <http://www.frpp.org.pl/pobieranie/mobbing.pdf>;
14. <http://www.premier.gov.pl>
15. <http://www.bankier.pl>
16. <http://www.equal.org.pl>
17. <http://commonwell.eu>
18. <http://www.europarl.europa.eu>
19. [http://pkpplewiatan.pl/opinie/rada\\_ryнку\\_pracy](http://pkpplewiatan.pl/opinie/rada_ryнку_pracy)
20. [http://www.rzu.gov.pl/aktualnosci-z-ryнку/zabezpieczenie-emerytalne2/Ponad\\_1\\_1 mln\\_Polakow\\_na\\_wczesniejszej\\_emeryturze\\_\\_472](http://www.rzu.gov.pl/aktualnosci-z-ryнку/zabezpieczenie-emerytalne2/Ponad_1_1 mln_Polakow_na_wczesniejszej_emeryturze__472)
21. [http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/102940,firmy\\_beda\\_zwalniac\\_starszych\\_pracownikow.html](http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/102940,firmy_beda_zwalniac_starszych_pracownikow.html)
22. <http://www.psychologia.site50.net/zadowolenie.php>
23. <http://opzz.org.pl/assets/file/Program/Program%20OPZZ%20po%20VII%20Kongresie.pdf>
24. [http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/stop\\_publicacja.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/stop_publicacja.pdf);
25. <http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie%20wiekiem%20i%20nie%20tylko.pdf>
26. <http://www.mmkrakow.pl/345752/2010/9/29/psychoterror-czyli-mobbing-w-pracy?category=magazyn>
27. [http://opolskie.ngo.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/biuletyny\\_fise/biuletyn\\_fise\\_nr7\\_osoby\\_50\\_na\\_ryнку\\_pracy.pdf](http://opolskie.ngo.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/biuletyny_fise/biuletyn_fise_nr7_osoby_50_na_ryнку_pracy.pdf)
28. [http://ngo.um.warszawa.pl/sites/ngo2.um.warszawa.pl/files/zalaczniki/aktualnosci/raport\\_kondycja\\_iii\\_sektora\\_2010.pdf](http://ngo.um.warszawa.pl/sites/ngo2.um.warszawa.pl/files/zalaczniki/aktualnosci/raport_kondycja_iii_sektora_2010.pdf)
29. [http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowefakty\\_2010.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowefakty_2010.pdf)

30. [http://www.cbos.pl/PL/efs/45plus\\_lubelskie/images/wiek\\_rekomendacje.pdf](http://www.cbos.pl/PL/efs/45plus_lubelskie/images/wiek_rekomendacje.pdf)
31. [http://www.pbsdga.pl/repository/files/Wyniki/2010/50plus\\_desk\\_research\\_2009.pdf](http://www.pbsdga.pl/repository/files/Wyniki/2010/50plus_desk_research_2009.pdf)
32. <http://prawo.money.pl/orzecznictwo/sadnajwyzszy/uchwala;siedmiu;sedziow;sn;izba;pracy;ubezpieczen;spolecznych;i;spraw;publicznych,ia,ii,pzp,13,08,8726,orzeczenie.html>
33. <http://www.mpips.gov.pl/ubezpieczenia-spoleczne/ubezpieczenie-emerytalne/konsultacje-spoleczne-dotyczace-podniesienia-wieku-emerytalnego/spotkanie-z-parlamentarna-grupa-kobiet-2302-2012-r/dpowiednapytaniern1/>
34. <http://www.mpips.gov.pl> – Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+
35. <http://modelwspolpracy.pl/wp-content/uploads/2011/11/Za%C5%82%C4%85cznik-nr-2-Raport-wyj%C5%9Bcia-pt.-Analiza-potrzeb-IRP-i-IPS-z-uwzgl%C4%99dnieniem-NGO.pdf>
36. [http://www.up.gov.pl/efs/download/innowacyjne\\_Irena\\_Wolinska.ppt](http://www.up.gov.pl/efs/download/innowacyjne_Irena_Wolinska.ppt)
37. <http://www.info.gazetapraca.pl/temat/gazetapraca/aktywizacja>
38. <http://www.rowniwpracy.gov.pl/50/instytucje-ryнку-pracy/publiczne-služby-zatrudnienia-jako-kreatorzy-działan-na-ryнку-pracy.html>
39. <http://www.regiopraca.pl/portał/prawo/zmiany-w-prawie/praca-dla-osob-50-plus-nowe-pomysly-na-etaty-dla-starszych>
40. [http://www.hrk.pl/pl/home/moja\\_kariera/zanim\\_rozpocznesz\\_prace/Niepubliczne\\_po%C5%9Brednictwo\\_pracy.aspx](http://www.hrk.pl/pl/home/moja_kariera/zanim_rozpocznesz_prace/Niepubliczne_po%C5%9Brednictwo_pracy.aspx)
41. <http://www.wprost.pl/ar/307597/Tusk-nie-potrafimy-wydawac-pieniedzy-na-aktywizacje-50-latkow-Moze-zwiazki-pomoga/>
42. <http://gb.pl/ubezpieczenia/emerytury/zwiazki-zawodowe-chca-programow-60.html>
43. <http://www.bezrobocie.org.pl/x/347566>, Osoby 50+ na rynku pracy – biuletyn FISE
44. <http://www.rynekpracy.pl/50.php>
45. <http://www.inkubator45plus.pl> – projekt realizowany przez lidera- Fundację Fundusz Współpracy w kooperacji z innymi partnerami
46. [http://www.men.gov.pl/wspolpraca/unia\\_europejska](http://www.men.gov.pl/wspolpraca/unia_europejska) - Edukacja i kształcenie 2010,
47. <http://www.ciop.pl/14223.html>
48. [http://www.saz.org.pl/files/RAPORT\\_Zysk\\_z\\_dojrzalosci.pdf](http://www.saz.org.pl/files/RAPORT_Zysk_z_dojrzalosci.pdf)
49. <http://praca.wp.pl/title,Ile-kosztuje-zatrudnienie-pracownika,wid,11547715,wiadomosc-prawo-pracy.html?tidaid=1e7e7>
50. <http://mlodzi.opzz.org.pl/files/Uchwala%20VII%20Kongresu%20OPZZ.pdf>



51. <http://www.nbportal.pl/pl/commonPages/EconomicsEntryDetails?entryId=69&pageId=608>
52. [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/e3a1938041e0eb5c8c2cbf94a9a2d887/45\\_10.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/e3a1938041e0eb5c8c2cbf94a9a2d887/45_10.pdf?MOD=AJPERES)
53. <http://www.egospodarka.pl/78212,Starzenie-sie-spoleczenstwa-globalnym-problemem,1,39,1.html>
54. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl\\_PierwszeKrokiNaRynkuPracy2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_PierwszeKrokiNaRynkuPracy2011.pdf)
55. [http://studentswatch.pl/pdf/Mlodzi\\_na\\_ryнку\\_pracy\\_2012\\_raport\\_agencji\\_badawczej\\_StudentsWatch.pdf](http://studentswatch.pl/pdf/Mlodzi_na_ryнку_pracy_2012_raport_agencji_badawczej_StudentsWatch.pdf)
56. <http://biznes.interia.pl/news/najlepszy-sposob-by-znalezc-prace-nawiazywac-osobiscie,1587876>
57. <http://www.pupgdynia.pl/wysiwyg/FileUpload/files/Doradcy/zasoby%20informacji%20za wodowych/6%20Metody%20poszukiwania%20pracy.pdf>
58. [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma\\_Pracownicy.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Pracownicy.pdf)
59. <http://www.networkmagazyn.pl/praca-z-polecenia-korzysci-dla-firmy>
60. [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_wybrane\\_aspekty\\_aktywnosci\\_ekonomicznej\\_ludnosci.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_wybrane_aspekty_aktywnosci_ekonomicznej_ludnosci.pdf)
61. [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_lu\\_nps2011\\_wyniki\\_nsp2011\\_22032012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_lu_nps2011_wyniki_nsp2011_22032012.pdf)
62. [http://www.uke.gov.pl/\\_gAllery/36/25/36256/Raport\\_World\\_Internet\\_Project.pdf](http://www.uke.gov.pl/_gAllery/36/25/36256/Raport_World_Internet_Project.pdf)
63. [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114884,11490560,Fotograf\\_premiera\\_zwolniony\\_przed\\_emerytura\\_\\_\\_Tak.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114884,11490560,Fotograf_premiera_zwolniony_przed_emerytura___Tak.html)
64. <http://www.fakt.pl/Premier-zwolnil-swojego-fotografa-Tuz-przed-emerytura-,artykuly,153435,1.html>
65. [http://www.frona.pl/news/czytaj/tytul/ludzie\\_tuska\\_zwolnili\\_z\\_kancelarii\\_60-letniego\\_fotografa.\\_byl\\_za\\_stary\\_\\_20299](http://www.frona.pl/news/czytaj/tytul/ludzie_tuska_zwolnili_z_kancelarii_60-letniego_fotografa._byl_za_stary__20299)
66. [http://www.praca.wnp.pl/urzednicy-pracuja-dluzej,165358\\_1\\_0\\_0.html](http://www.praca.wnp.pl/urzednicy-pracuja-dluzej,165358_1_0_0.html)
67. <http://www.nettg.pl/news/101837/polsce-grozi-katastrofa-demograficzna>
68. *Life Expectancy at Birth-Europe*, [www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)
69. Managing a healthy ageing workforce a national business imperative, CIPD March 2012, <http://www.fairemployment.sg/assets/files/Publications/Publications%20-%20Managing%20Ageing%20Woirkforce.pdf>;

70. Mitchell O., Retirement Income Systems in OECD and G20 Countries, 2011, [http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en\\_2649\\_34757\\_42992113\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en_2649_34757_42992113_1_1_1_1,00.html);
71. *Organizacje pozarządowe w systemie usług rynku pracy 2005*, <http://www.zysk50plus.pl/?module=Default&action=ContentController&sectionId=64&articleId=68>
72. Schimanek, T., *50+ - same plusy?*, <http://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/50-plus-same-plusy,tomasz-schimanek>
73. *Transnational exchange for active ageing*, [www.activeageing.org](http://www.activeageing.org)
74. Rachunek od Państwa, [www.for.org.pl](http://www.for.org.pl) [02.05.2012]
75. Raport o kapitale intelektualnym Polski <http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kip/>
76. White Paper – An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions, European Commission 2012, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).
77. Wyniki badań Centralnego Instytutu Ochrony Pracy <http://www.ciop.pl/14223.html>
78. Wyniki badań SHARE [www.share-project.org](http://www.share-project.org)
79. Wypowiedź T. Hussi, [www.regiopraca.pl](http://www.regiopraca.pl)

## Spis rysunków

Rysunek 1. Przeciętne trwanie życia w Polsce w latach 1950-2010.....	6
Rysunek 2. Poziom zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej (EU-27) w latach 2000-2010, według wieku i płci .....	8
Rysunek 3. Aktywizacja osób 50+ - problemy .....	27
Rysunek 4. Aktywizacja osób 50+ - rola, podstawowe działania Państwa.....	33
Rysunek 5. Kto powinien w największym stopniu wspierać aktywność zawodową osób powyżej 50. roku życia?.....	112
Rysunek 6. Kto przede wszystkim powinien być odpowiedzialny za aktywizację zawodową osób powyżej 50. roku życia? .....	114
Rysunek 7. Do kogo (jakich osób i/lub instytucji) powinni się zwracać pracownicy powyżej 50. roku życia chcąc znaleźć nową pracę? .....	117
Rysunek 8. Który z wymienionych podmiotów powinien w największym stopniu wspierać aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia?.....	127
Rysunek 9. Opinie pracodawców i pracowników na temat działań Urzędów Pracy .....	130
Rysunek 10. A ogólnie rzecz biorąc, w jakim stopniu Pana(i) zdaniem instytucje naszego państwa wspierają aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia?.....	131
Rysunek 11. Opinie pracowników 50+ i pracodawców nt. działalności NGO w zakresie aktywizacji zawodowej osób 50+ .....	139
Rysunek 12. Opinie pracowników 50+ i pracodawców nt. działalności partnerów społecznych w zakresie aktywizacji zawodowej osób 50+ .....	146
Rysunek 13. Przyczyny podejmowania pracy zawodowej przez pracowników 50+ w ocenie pracodawców.....	178
Rysunek 14. Cechy idealnej pracy dla pracowników 50+ w percepcji pracodawców .....	179
Rysunek 15. Główne wady pracy dla pracowników 50+ w percepcji pracodawców .....	181
Rysunek 16. Opinie pracodawców nt. czynników wpływających na długość aktywności zawodowej pracowników 50+.....	182
Rysunek 17. Opinie pracodawców nt. skłonności do współpracy i wzajemnej komunikacji pracowników w różnym wieku .....	186
Rysunek 18. Różnice wieku jako przyczyna konfliktów pomiędzy pracownikami.....	189
Rysunek 19. Ocena wydajności pracy pracowników w różnym wieku .....	190
Rysunek 20. Ocena czynników wpływających na jakość pracy pracowników 50+ .....	191
Rysunek 21. Ocena pracodawców zmian w jakości pracy pracowników starszych.....	192

Rysunek 22. Ocena adaptacyjności pracowników 50+ .....	193
Rysunek 23. Poziom zadowolenia kierownictwa firmy z pracy osób powyżej 50. roku życia .....	199
Rysunek 24. Poziom „naszego” zadowolenia z pracy osób powyżej 50. roku życia [w %].	200
Rysunek 25. Poziom zadowolenia osób powyżej 50. roku życia z pracy [w %] .....	202
Rysunek 26. Postrzegane przez pracodawców koszty związane z zatrudnianiem pracowników w różnym wieku [w%] .....	213
Rysunek 27. Zalety ustroju politycznego przed 1989 r. [w%].....	235
Rysunek 28. Wady ustroju politycznego w 1998 r. [w%] .....	236
Rysunek 29. Wysokie miejsce pracy w hierarchii wartości jednostki a wiek [%].....	243
Rysunek 30. Znaczenie pracy dla pracowników 50+ [w %].....	243
Rysunek 31. Wartości wskazane jako niezbędny warunek udanego życia dla osób w wieku 50+ [%].....	245
Rysunek 32. Wartości wskazane jako niezbędny warunek udanego życia dla osób w wieku 50+ a płeć [%] .....	246
Rysunek 33. Zmiany wraz z wiekiem wartości wskazanych, jako warunek udanego życia - kobiety [%].....	247
Rysunek 34. Zmiana wraz z wiekiem wartości wskazywanych, jako warunek udanego życia - mężczyźni [%].....	248
Rysunek 35. Przyczyny, dla których osoby w wieku 50+ podejmują pracę [%].....	250
Rysunek 36. Przyczyny, dla których kobiety podejmują pracę a wiek [%].....	250
Rysunek 37. Przyczyny, dla których mężczyźni podejmują pracę a wiek [%].....	251
Rysunek 38. Przyczyny podejmowania pracy a wartości deklarowane jako niezbędny warunek udanego życia [%].....	252
Rysunek 39. "Pracuję ze względów ekonomicznych, ale praca spełnia także inne moje potrzeby" a wartości decydujące o udanym życiu [w%].....	253
Rysunek 40. "Pracuję jedynie ze względów ekonomicznych, gdybym mógł /mogłabym zrezygnowałbym/zrezygnowałabym z pracy" a wartości decydujące o udanym życiu [w%]	254
Rysunek 41. "Nie muszę pracować ze względów ekonomicznych, ale praca spełnia także inne moje potrzeby" a wartości decydujące o udanym życiu [%] .....	255
Rysunek 42. Potrzeby zaspokajane w procesie pracy przez osoby w wieku 50+ [%].....	256
Rysunek 43. Potrzeby zaspokajane w procesie pracy przez osoby w wieku 50+ w podziale na płeć [%] .....	257
Rysunek 44. . Potrzeby zaspokajane przez kobiety w pracy a wiek [%] .....	258

Rysunek 45. Potrzeby zaspokajane w pracy przez mężczyzn a wiek [%] .....	259
Rysunek 46. Najważniejsza cecha pracy idealnej dla osób 50+ [%] .....	261
Rysunek 47. Cechy pracy określone jako "ważne" i "zdecydowanie ważne" a płeć [%] .....	263
Rysunek 48. Cechy pracy określane przez kobiety jako "ważne" i "bardzo ważne" a wiek [%] .....	264
Rysunek 49. Zmiana oczekiwań kobiet w wieku 50-55 i 56-60 lat wobec pracy [różnica w p. proc.] .....	265
Rysunek 50. Cechy pracy określane przez mężczyzn jako "ważne" i "bardzo ważne" a wiek [%].....	266
Rysunek 51. Zmiana oczekiwań mężczyzn w wieku 50-60 wobec pracy [różnica w p. proc.] .....	267
Rysunek 52. Zmiana oczekiwań mężczyzn w wieku 61-65 wobec pracy [różnica w p. proc.] .....	268
Rysunek 53. Wady obecnej pracy dla osób w wieku 50+ [w %].....	269
Rysunek 54. Oczekiwanie wobec idealnej pracy vs obecnie wykonywana praca [%] .....	270
Rysunek 55. Poziom deprywacji potrzeb związanych z pracą [różnica w p. proc.] .....	271
Rysunek 56. Pracownicy, którzy w ostatnich 3 latach otrzymali awans, podwyżkę, atrakcyjne zadania lub brali udział w szkoleniach [%].....	272
Rysunek 57. Oczekiwania dotyczące przyszłości a płeć [%].....	279
Rysunek 58. Zmiana wraz z wiekiem oczekiwań dotyczących przyszłości - kobiety [%] ....	280
Rysunek 59. Zmiana wraz z wiekiem oczekiwań dotyczących przyszłości - mężczyźni [%]	280
Rysunek 60. "W moim życiu jeszcze wiele dobrego może się zdarzyć" a poczucie sprawstwa [%].....	281
Rysunek 61. "To, co w życiu najlepsze, mam już za sobą" a poczucie sprawstwa [w %] ....	281
Rysunek 62. Postawy zależności od innych a płeć [%] .....	287
Rysunek 63. Zmiany wraz z wiekiem postaw zależności od innych - kobiety [%].....	287
Rysunek 64. Zmiany wraz z wiekiem postaw zależności od innych - mężczyźni [%].....	288
Rysunek 65. Postawy społecznego wycofywania się a płeć [w %] .....	289
Rysunek 66. Zmiana wraz z wiekiem postaw społecznego wycofywania się - kobiety [%]	289
Rysunek 67. Zmiana wraz z wiekiem postaw społecznego wycofywania się – mężczyźni [w%].....	290
Rysunek 68. Aktywne postawy wobec starzenia się a płeć [w %].....	291
Rysunek 69. Zmiana wraz z wiekiem aktywnych postaw wobec starzenia się – kobiety [w %] .....	292

Rysunek 70. Zmiana wraz z wiekiem aktywnych postaw wobec starzenia się – mężczyźni [w%].....	292
Rysunek 71. Racjonalne postawy wobec starzenia się a płeć [w %] .....	294
Rysunek 72. Zmiana racjonalnych postaw wraz z wiekiem – kobiety [w %].....	295
Rysunek 73. Zmiana racjonalnych postaw wraz z wiekiem – mężczyźni [w %] .....	295
Rysunek 74. Przewidywane działania pracowników 50+ po uzyskaniu uprawnień emerytalnych [w %] .....	297
Rysunek 75. Przewidywanie kontynuowania pracy przez pracowników w wieku 50+ po uzyskaniu uprawnień emerytalnych, z uwzględnieniem wszystkich „za” i „przeciw” [w%]	298
Rysunek 76. Zamiary kobiet wobec kontynuowania pracy po nabyciu praw emerytalnych a wiek [%] .....	299
Rysunek 77. Zamiary mężczyzn wobec pracy po nabyciu praw emerytalnych a wiek [%] ..	299
Rysunek 78. Czynniki mające wpływ na chęć kontynuowania pracy po uzyskaniu praw emerytalnych .....	304
Rysunek 79. Negatywne odczucia związane z przejściem na emeryturę a płeć [%] .....	306
Rysunek 80. Zmiana wraz z wiekiem negatywnych odczuć związanych z przejściem na emeryturę – kobiety [%].....	306
Rysunek 81. Zmiana wraz z wiekiem negatywnych odczuć związanych z przejściem na emeryturę – mężczyźni [%].....	307
Rysunek 82. Pozytywne odczucia związane z przejściem na emeryturę a płeć [%].....	308
Rysunek 83. Zmiana wraz z wiekiem pozytywnych odczuć emocjonalnych związanych z przejściem na emeryturę – kobiety [%].....	309
Rysunek 84. Zmiana wraz z wiekiem pozytywnych odczuć związanych z przejściem na emeryturę – mężczyźni [%].....	310
Rysunek 85. Odczucia dotyczące statusu materialnego i społecznego związane z przejściem na emeryturę a płeć [%] .....	312
Rysunek 86. Zmiana wraz z wiekiem odczuć dotyczących statusu materialnego i społecznego związanych z przejściem na emeryturę – mężczyźni [%].....	313
Rysunek 87. Zmiana wraz z wiekiem odczuć dotyczących statusu materialnego i społecznego związanych z przejściem na emeryturę – kobiety [%].....	313
Rysunek 88. Różnice w postrzeganiu pracowników w różnym.....	321
Rysunek 89. Postrzeganie dyskryminacji pracowników ze względu na wiek wśród pracowników i pracodawców .....	322
Rysunek 90. Ocena postawy pracodawców wobec pracowników 50+.....	323

Rysunek 91. Deklaracje wsparcia pracy zawodowej osób starszych udzielanego przez najbliższe otoczenie – rodzinę i znajomych z pracy .....	339
---	-----

## Spis tabel

Tabela 1. Prognoza trwania życia do roku 2030 (w latach) .....	7
Tabela 2. Aktywność zawodowa w wybranych krajach europejskich według płci i wieku (w%) .....	8
Tabela 3. Cele i metodologia badań zrealizowanych w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych, 50+” .....	15
Tabela 4. Stopień wspierania aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+przez poszczególne podmioty życia publicznego [w %].....	110
Tabela 5. Porównanie odpowiedzi dotyczących powinności wspierania aktywizacji osób w wieku 50+.....	115
Tabela 6. Skala wspierania aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia przez poszczególne instytucje [w %].....	125
Tabela 7. Ocena wspierania aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia przez wybrane instytucje [w %].....	128
Tabela 8. Ocena powinności wspierania aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia przez wybrane instytucje [w %].....	129
Tabela 9. Instytucje, do których zwróciłby się pracownik powyżej 50. roku życia chcąc znaleźć nową pracę [w %].....	132
Tabela 10. Podmioty, do których powinni zwracać się pracownicy w celu znalezienia nowej pracy [w %] .....	133
Tabela 11. Możliwe przyczyny niezadowolenia pracowników wieku 50+ z wykonywanej pracy w firmie [w %] .....	203
Tabela 12. Możliwe oraz najczęstsze przyczyny niezadowolenia pracowników w wieku 50+z wykonywanej pracy w firmie [w %].....	205
Tabela 13. Postrzegane przez pracodawców koszty związane z zatrudnianiem pracowników w różnym wieku w poszczególnych sferach wydatków [w %] .....	214
Tabela 14. Zestawienie odpowiedzi „koszty wyższe dla starszych” z odpowiedziami „koszty wyższe dla młodszych” w poszczególnych sferach wydatków [w%].....	215
Tabela 15. Poczucie sprawstwa a płeć, wiek, rodzaj umowy o pracę i wykształcenie .....	282

Tabela 16. Preferencje aktywności zawodowej po osiągnięciu praw emerytalnych a płeć, wiek, rodzaj umowy o pracę i wykształcenie.....	301
Tabela 17. Negatywne odczucia związane z przejściem na emeryturę a rodzaj umowy o pracę i wykształcenie .....	307
Tabela 18. Pozytywne odczucia związane z przejściem na emeryturę a rodzaj umowy o pracę i wykształcenie .....	310
Tabela 19. Odczucia dotyczące statusu materialnego i społecznego związane z przejściem na emeryturę a forma zatrudnienia i wykształcenie .....	314
Tabela 20. Wypowiedzi pracowników dotyczące roszczeniowości/uległości grupy 50+ .....	325
Tabela 21. Wypowiedzi pracodawców i pracowników świadczące o stereotypowym postrzeganiu grupy 50+ .....	326
Tabela 22. Zmiany na rynku pracy.....	345
Tabela 23. Różnice co do poziomu wzajemnego zaangażowania pracowników i pracodawcy .....	348
Tabela 24. Oczekiwania co do poziomu elastyczności rynku pracy pracowników i pracodawców.....	349
Tabela 25. Postrzeganie doświadczenia zawodowego przez pracodawców i pracowników .	351
Tabela 26. Solidność vs szybkość w pracy w ocenie pracowników i pracodawców .....	353
Tabela 27. Umiejętności pracowników najwyżej cenione przez firmy w ocenie pracodawców i pracowników .....	354





