

# Rekomendacje dotyczące aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+



Rekomendacje przygotowane w ramach projektu  
„Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej  
osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”

Publikacja w formacie PDF dostępna jest na stronie internetowej [www.pbsdga.pl/50plus](http://www.pbsdga.pl/50plus)

Projekt realizowany przez PBS DGA Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o.  
ul. Junaków 2, 81-812 Sopot  
tel. [58] 550 60 70  
fax [58] 550 66 70

### **Autorzy**

Dr inż. Andrzej Szuwarzyński, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska  
[rozd. 1, 2, 3.1, 3.2, 3.4-3.8, 4.1-4.7]

Dr hab. Piotr Błędowski, prof. SGH, Instytut Gospodarstwa Społecznego,  
Szkoła Główna Handlowa [rozd. 3.3, 4.8]

### **Recenzent**

Dr hab. Bolesław Garbacik, prof. nadzw. PG, Katedra Nauk Społecznych i Filozoficznych,  
Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

### **Projekt graficzny, skład i druk**

Sopocka Agencja Grafiki i Reklamy Światło.Cień

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

ISBN 978-83-62270-04-0



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Spis treści

Wprowadzenie.....	3
Rozdział 1: Starzenie się społeczeństwa.....	5
Rozdział 2: Charakterystyka interesariuszy.....	10
2.1. Instytucje Unii Europejskiej.....	12
2.2. Rząd.....	14
2.3. Samorządy.....	15
2.4. Partnerzy społeczni.....	16
2.5. Pracodawcy.....	17
2.6. Organizacje.....	18
2.7. Pracownicy.....	18
Rozdział 3: Komentarz do wyników badań.....	19
3.1. Wprowadzenie.....	20
3.2. Charakterystyka starszych pracowników.....	21
3.3. Wybrane aspekty społeczne charakterystyki respondentów.....	22
3.4. Czynniki utrudniające zatrudnienie.....	25
3.5. Przyczyny dezaktywizacji.....	26
3.6. Bariery mentalne.....	27
3.7. Aktywizacja zawodowa.....	28
3.8. Opinie i działania pracodawców.....	30
Rozdział 4: Kierunki działań.....	33
4.1. Wprowadzenie.....	34
4.2. Działania dotyczące rynku pracy.....	35
4.3. Pracodawcy, kadra zarządzająca.....	36
4.4. Pracownicy.....	36
4.5. Kształcenie ustawiczne.....	37
4.6. Walka ze stereotypami.....	38
4.7. Debata publiczna i oddziaływanie na opinię społeczną.....	38
4.8. Aspekty społeczne postulowanych kierunków działań.....	39
Bibliografia.....	42
Spis wykresów, rysunków i tabel.....	43



## Wprowadzenie

Od stycznia 2009 do grudnia 2010 r. firmy PBS DGA i Human Capital Business realizowały projekt pn. **„Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”**. Projekt był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Kapitał Ludzki Priorytet VI, Działanie 6.1., Poddziałanie 6.1.1).

Celem projektu jest pomoc w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50 lat i więcej poprzez monitoring dynamiki zmian czynników utrudniających zatrudnienie ww. grupy oraz czynników pobudzających aktywność zawodową osób w wieku 50+. W ramach projektu przeprowadzono dwie fale badań wśród osób w wieku 50+ i pracodawców z województwa mazowieckiego zakończone raportem „Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy – wyniki badań przeprowadzonych w latach 2009 i 2010”. Przygotowano również analizę desk research „Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ - szanse i ograniczenia”. Dzięki tym działaniom możliwe było przygotowanie niniejszego opracowania.

Mamy nadzieję, że rekomendacje te będą dla Państwa wskazówką lub inspiracją do tworzenia rozwiązań i działań, których celem będzie aktywizacja zawodowa osób starszych.



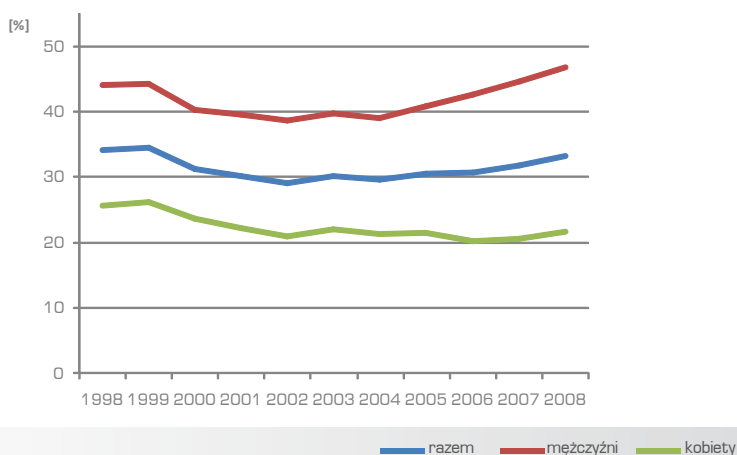
## **Rozdział 1**

### **Starzenie się społeczeństwa**



Wskaźniki aktywności zawodowej [w Polsce] w grupie wiekowej 55-64 lata z okresu 1998-2008 przedstawione są na Wykresie 1. W roku 2008 wartość wskaźnika aktywności zawodowej w grupie wiekowej 55-64 lata wynosiła w Polsce 63,8%, natomiast dla 27 krajów UE wartość ta wynosiła 71%. Wskaźniki te wahają się od 81% w Danii do 59% na Malcie. Ponad połowa krajów ma ten wskaźnik powyżej 70%, podczas gdy Węgry, Rumunia, Włochy i Polska zarejestrowały wartości poniżej 65%<sup>1</sup>. Niski wskaźnik aktywności zawodowej obserwuje się w grupie wiekowej 55-64 lata. W badanym okresie oscyluje on wokół 30% [w roku 2008 33,3%]. Ponieważ kobiety mają wiek emerytalny niższy niż mężczyźni wskaźniki dla tych grup istotnie się różnią. W roku 2008 dla kobiet wynosił on 21,6% a dla mężczyzn 46,8%. Dla porównania w Danii dla kobiet wynosił 51% a dla mężczyzn 66%.

Wykres 1. Wskaźniki aktywności zawodowej w grupie wiekowej 55-64 lata z okresu 1998-2008



Źródło: opracowanie na podstawie *Employment in Europe 2009, European Commission 2009, s. 176*.

Przedstawione statystyki w sposób jednoznaczny wskazują na istotność zagadnienia zatrzymania na rynku pracy osób, które w okresie do roku 2020 będą zasilać grupy wieku przedemerytalnego, dla kobiet 55-59 oraz mężczyzn 60-64 lata. Są to obecnie osoby w wieku niemobilnym, czyli w wieku 45 lat i więcej. Ich pozostawanie na rynku pracy, czyli odraczenie momentu przejścia na emeryturę, zależne jest jednakże od wielu czynników, takich jak: indywidualna sytuacja rodzinna i osobista, status na rynku pracy [często zależny od posiadanego wykształcenia], przebieg kariery zawodowej czy rodzaj i wysokość oczekiwanych świadczeń społecznych. Jest to również zależne od popytu na pracę osób o określonych kompetencjach. Tak więc zagadnienie przedłużenia okresu aktywności zawodowej tych osób zależy od wielu różnych czynników, w tym zaangażowania na rynku pracy ludności, jak również struktur zatrudnienia oraz bezrobocia<sup>2</sup>.

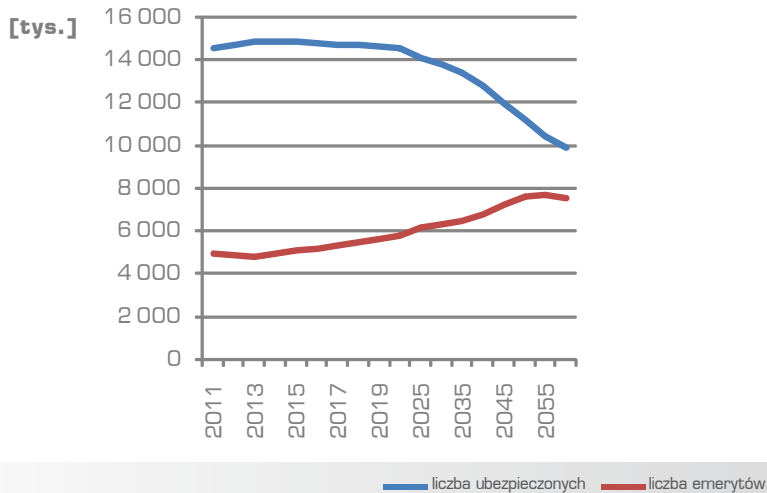
Niska aktywność zawodowa jest jedną z przyczyn zwiększania się obciążenia funduszu emerytalnego. Na podstawie danych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych przedstawiona jest na Wykresie 2 prognoza relacji między liczbą ubezpieczonych [płacących składki] a liczbą osób pobierających świadczenia. Systematycznie będzie malała liczba ubezpieczonych, co oczywiście odbije się na przychodach ZUS. Natomiast do roku 2055 będzie rosła liczba emerytów, co oczywiście będzie powodem wzrostu wydatków.

<sup>1</sup> *Employment in Europe 2009, European Commission 2009, s. 20-21.*

<sup>2</sup> *Przejście z pracy na emeryturę, GUS, Warszawa 2007, s. 22-23.*



Wykres 2. Prognoza liczby ubezpieczonych i liczby emerytów w okresie 2011-2060

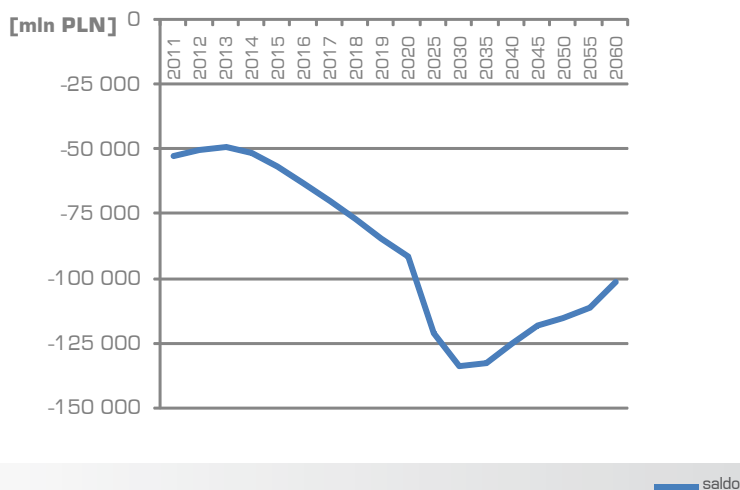


Źródło: opracowanie na podstawie Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do roku 2060, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa marzec 2010, s. 34-35.

Efekt takiej zmiany struktury ludności znajduje swoje odzwierciedlenie w przewidywanym saldzie rocznym funduszu emerytalnego. Ilustruje to kolejny wykres. Do roku 2035 deficyt funduszu będzie się pogłębiał a następnie stopniowo będzie się zmniejszał. Jednakże w roku 2060 będzie przekraczał 100 mld PLN.

Przedstawione dane jednoznacznie wskazują na konieczność podejmowania działań zwiększających

Wykres 3. Saldo roczne funduszu emerytalnego



Źródło: opracowanie na podstawie Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do roku 2060, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa marzec 2010, s. 19.

aktywność zawodową w grupie starszych pracowników. Jest oczywiste, że samo zwiększenie aktywności zawodowej nie jest wystarczające. Należy oczekiwać reformy systemu emerytalnego, która podwyższy ustawowy wiek uprawniający do przechodzenia na świadczenia emerytalne. System emerytalny to jeden z istotnych obszarów polityki wiekowej. Taka reforma to poważny problem ekonomiczny, ale również społeczny, gdyż nie ma powszechnej aprobaty do ustawowego wydłużania okresu aktywności zawodowej.

Wyjście z rynku pracy i przejście na świadczenia emerytalne zawsze wiąże się z pogorszeniem statusu, w tym materialnego. Tabela 1 ilustruje ten problem. Jak widać ponad połowa świadczeń wypłacanych przez ZUS nie przekracza 1 600 PLN.

Tabela 1. Udział procentowy świadczeń o określonej wysokości

Wysokość świadczeń	Udział
do 800	5,1%
800-1 600	50,0%
1 600-3 200	39,4%
ponad 3 200	5,5%

Źródło: opracowanie na podstawie: *Struktura wysokości emerytur i rent wypłacanych przez ZUS, po waloryzacji w marcu 2010 roku, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa 2010.*

Problem starzenia się społeczeństw i działania z tym związane wymagają aktywnego zaangażowania wszystkich interesariuszy problematyki zmian demograficznych w społeczeństwie. Negatywne oddziaływanie tego procesu niesie za sobą zarówno skutki ekonomiczne jak i społeczne, stąd konieczne jest podejmowanie szerokiego spektrum działań, które składają się na koncepcję zarządzania wiekiem<sup>3</sup>:

- Rekrutacja pracowników.
- Kształcenie przez całe życie [lifelong learning].
- Rozwój karier.
- Elastyczny czas pracy.
- Ochrona zdrowia i właściwe projektowanie miejsc pracy.
- Przesunięcia w ramach firmy.
- Wychodzenie z rynku pracy.
- Kompleksowe podejście.

Przedstawiona wyżej klasyfikacja obszarów oddziaływania jest bardzo zróżnicowana, zarówno jeżeli chodzi o zakres merytoryczny, jak również o poziom, na którym spoczywa odpowiedzialność za skuteczność proponowanych rozwiązań. Realizowane są one przez różnych interesariuszy. Część z nich realizowana jest na poziomie organizacji, część wymaga działań na poziomie rządu. Natomiast podkreślić trzeba, że osiągnięcie sukcesu wymaga podejmowania działań w sposób kompleksowy i w takiej formie, aby osiągnąć społeczną akceptację.

Cele szczegółowe projektu precyzują kierunki działań związanych z identyfikacją barier wpływających na przedwczesną dezaktywizację pracowników:

- wskazanie barier formalno-prawnych utrudniających zatrudnienie osób w wieku 50+,

<sup>3</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.

- wskazanie barier formalno-prawnych przyczyniających się do dezaktywacji zawodowej osób w wieku 50+ ,
- wskazanie barier mentalnych powodujących dezaktywację zawodową osób w wieku 50+ , występujących wśród pracodawców,
- wskazanie barier mentalnych przedwcześnie dezaktywujących zawodowo osoby w wieku 50+ na rynku pracy,
- wskazanie dróg ponownej reaktywacji zawodowej osób w wieku 50+ ,
- wskazanie czynników zachęcających pracodawców do zatrudniania osób w wieku 50+ ,
- opracowanie rekomendacji dla instytucji związanych z rynkiem pracy.

Problematyka starszych pracowników od wielu lat jest w centrum uwagi instytucji rynku pracy na całym świecie. Opracowano i wdrożono wiele rozwiązań, które przyczyniają się do zwiększenia aktywności zawodowej osób 50+ . W formułowaniu rekomendacji podstawową zasadą powinno być wykorzystanie wiedzy zawartej w dobrych praktykach. Wykorzystać trzeba również rozwiązania opracowane już w Polsce, np. program rządowy „Solidarność pokoleń”, który zawiera szereg rozwiązań sprzyjających utrzymaniu na rynku pracy starszych pracowników.

## Rozdział 2

### Charakterystyka interesariuszy



Prowadzenie działań zwiększających aktywność zawodową starszych pracowników wymaga skoordynowanego udziału wielu interesariuszy, o zróżnicowanym zakresie oddziaływania i odpowiedzialności. Ogólny schemat przedstawiony jest na Rysunku 1. Na poziomie Unii Europejskiej wyznaczane są strategiczne cele i kierunki działań. Na poziomie rządów krajowych przekłada się to na tworzenie krajowych polityk zatrudnienia. Instytucje samorządowe odpowiedzialne są za wdrażanie polityk krajowych oraz ich dostosowywanie do potrzeb regionalnych. Ważną rolę odgrywają partnerzy społeczni [reprezentatywne centrale związkowe], których akceptacja jest konieczna w wielu kwestiach związanych z regulacjami prawnymi dotyczącymi zatrudnienia i polityki pracy. Rząd wspólnie z przedstawicielami pracodawców i związków zawodowych negocjuje sporne kwestie w ramach Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Bezpośrednie działania związane z szeroko rozumianą polityką wiekową kierowane są bezpośrednio do pracowników, jak również do organizacji ich zatrudniających. Wszystkie działania dotyczące polityki zatrudnienia starszych pracowników mają duży wpływ na całe społeczeństwo, które musi je akceptować. Stąd wdrażanie zintegrowanych programów polityki wiekowej wymaga ich szerokiego upowszechniania.

Rysunek 1. Interesariusze działań wpływających na zwiększenie aktywności zawodowej



Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie rzecz biorąc można rozpatrywać zarządzanie wiekiem na trzech poziomach: indywidualnym, organizacji oraz polityki rynku pracy. Spojrzenie na kwestie zarządzania wiekiem z punktu widzenia jednostki może być związane z utrzymaniem zatrudnienia i dostosowaniem się do wymogów rynku pracy poprzez ciągłe uaktualnianie wiedzy i umiejętności. Z perspektywy organizacji zarządzanie wiekiem pojawia się zwykle w kontekście restrukturyzacji przedsiębiorstwa, rozwoju rynku, zmian organizacyjnych, utraty umiejętności, czy braku siły roboczej. Działania podejmowane przez organizację w zakresie zarządzania wiekiem to między innymi zwiększanie świadomości menedżerów i pracowników, poruszanie kwestii związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem oraz holistyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Zainteresowanie kwestiami związanymi z zarządzaniem wiekiem na poziomie kształtowania polityki rynku pracy wynika głównie ze starzenia się siły roboczej<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> A European Age Management Network: the way forward?, EQUAL-European Social Fund, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, June 2007, s. 14.

Różnorodność, często sprzecznych, interesów poszczególnych interesariuszy nie ułatwia prowadzenia polityki, której efektem powinna być zwiększona aktywność zawodowa starszych pracowników. Pomimo tak złożonej sytuacji w wielu krajach na świecie udało się opracować i wdrożyć programy i co najważniejsze uzyskać ich społeczną akceptację. Stąd wniosek, że należy korzystać z tzw. dobrych praktyk, co pozwala zaadaptować sprawdzone rozwiązania a na pewno uniknąć błędów, jakie można popełnić tworząc nowe koncepcje. Pomimo tego, że bezpośrednie działania kierowane są do grupy starszych pracowników, to praktycznie dotyczą one całego społeczeństwa. Bardzo ważne jest, aby prowadzić kampanie informacyjne dotyczące wieku, kierowane do całego społeczeństwa.

W Raporcie o kapitale intelektualnym Polski zawarte są pewne rekomendacje działań, dla poprawienia sytuacji polskich seniorów, uwzględniające niezbędność współpracy wszystkich interesariuszy<sup>5</sup>:

- Dokonanie radykalnej zmiany polityki państwa wobec osób 50+, zachęcanie i stymulowanie ich do aktywności zawodowej, społecznej i edukacyjnej, w tym stworzenie zachęt dla osób 50+ i pracodawców do jak najdłuższej aktywności zawodowej.
- Stworzenie paktu społecznego na rzecz aktywności pracowników 50+ i promowania zdrowego starzenia się, który powinien obejmować państwo i jego instytucje, pracodawców, związki zawodowe, organizacje pozarządowe i środowiska naukowo-edukacyjne.
- Podjęcie działań służących zmianie nastawienia społeczeństwa wobec osób 50+ z jednej strony poprzez ogólnopolskie działania informacyjno-edukacyjne, z drugiej poprzez wspieranie i popularyzowanie oddolnych, lokalnych działań w tym zakresie, w szczególności odbudowujących i wzmacniających więzi międzypokoleniowe.
- Wzmocnienie oferty edukacyjnej i sprofilowanie jej do możliwości, potrzeb i oczekiwań osób 50+.
- Wdrożenie do systemu formalnej edukacji i szkoleń w firmach programów przygotowania do przechodzenia na emeryturę.
- Popularyzowanie koncepcji zarządzania wiekiem.
- Przeprowadzenie reformy systemu emerytalnego, tak aby poprzez mechanizmy finansowe zachęcał do jak najdłuższej aktywności zawodowej.

## 2.1. Instytucje Unii Europejskiej

Za punkt wyjściowy do prowadzenia polityki wiekowej należy przyjąć strategię lizbońską, która obejmuje szerokie spektrum działań zmierzających do stworzenia najbardziej konkurencyjnej na świecie gospodarki opartej na wiedzy. Wiadomo, że główny cel strategiczny nie został osiągnięty, jednakże strategia duży nacisk kładła na zachowanie spójności społecznej i tworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy. Są tam też zapisy związane bezpośrednio z zapobieganiem skutkom „katastrofy demograficznej” w Europie. Jednym z działań jest zaproponowana tam, w 2005 roku, koncepcja flexicurity, jako działania skierowanego, między innymi do starszych pracowników, mającego pogodzić sprzeczne interesy pracodawców i pracowników.

Kierunki wytyczone w poszczególnych obszarach strategii były w kolejnych latach jej realizacji modyfikowane. Opracowywane były bardziej szczegółowe programy i wytyczne, przykładowo związane z problematyką starszych pracowników na rynku pracy, mobilnością pracowników czy też koniecznością stałego doskonalenia kompetencji w systemach kształcenia przez całe życie.

---

<sup>5</sup> Raport o kapitale intelektualnym Polski, Warszawa, 10 lipca 2008, s. 137.

Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny [EKES] zwrócił uwagę na problematykę zatrudnienia w Unii Europejskiej, która powinna być rozpatrywana całościowo, bez rozróżniania kategorii wiekowych. Konieczne jest prowadzenie akcji upowszechniającej, która pozwoli na obalenie mitu, że zatrudnianie starszych pracowników generuje jedynie problemy dla pracodawcy. Przedsiębiorcy, pracownicy, grupy osób starszych i praktycznie całe społeczeństwa powinny być uświadamiane o możliwościach i korzyściach związanych z funkcjonowaniem seniorów na rynku pracy<sup>6</sup>. Działania kierowane do seniorów są szczególnie istotne w aktualnej sytuacji gospodarczej, ponieważ starsi pracownicy mogą być **dyskryminowani raczej ze względu na wiek niż zdolność do pracy**.

Zasugerowano działania, które powinny być wielotorowe i zawierać<sup>7</sup>:

- wspieranie aktywnego starzenia się,
- wprowadzanie w politykach rządów krajów członkowskich - zarówno w odniesieniu do starszych pracowników, jak i zatrudniających ich firm - bodźców zachęcających seniorów do pozostania na rynku pracy,
- poprawa warunków życia i pracy (szczególnie fizycznej),
- stosowanie takich rozwiązań instytucjonalnych na rynku pracy, które wpłyną na jego adaptowalność w przypadku zatrudniania starszych pracowników.

Działania prowadzone na rynku pracy wymagają podejścia uwzględniającego cały okres aktywności zawodowej człowieka. Specjalnego uwzględnienia w działaniach politycznych wymagają grupy pracowników młodych oraz pracowników starszych<sup>8</sup>, w celu uniknięcia możliwego niekorzystnego wpływu na wzrost gospodarczy oraz zredukowania rosnącej presji na systemy zabezpieczenia społecznego, związanej ze starzeniem się społeczeństwa. Właściwym kierunkiem działań jest zatem koncentracja na poprawie integracji na rynku pracy wszystkich grup wiekowych oraz ułatwienie przechodzenia między kolejnymi etapami na przestrzeni całego cyklu życiowego.

Mobilność pracowników, będąca jednym z głównych celów strategii lisbońskiej, jest głównym instrumentem skutecznie funkcjonującego jednolitego rynku oraz jest niezbędna, aby umożliwić znalezienie pracownikom lepszego zatrudnienia<sup>9</sup>. Pracownicy muszą być bardziej mobilni zarówno jeśli chodzi o zmianę zawodu, jak również regionu i kraju, w którym pracują. Należy ich wyposażyć w odpowiednie umiejętności i możliwości ułatwiające częstą zmianę pracy oraz rozwój ich kariery.

Inicjatywa na rzecz zatrudnienia ma na celu wspieranie zatrudnienia i ponownej integracji na rynku pracy zwolnionych pracowników poprzez działania z zakresu aktywizacji, zmiany kwalifikacji i podnoszenia poziomu umiejętności. Podnoszenie poziomu umiejętności, w krótkiej perspektywie, ma podstawowe znaczenie dla sytuacji gospodarczej w Europie, a w dłuższej perspektywie, dla wzrostu gospodarczego i wydajności, a także dla rynku pracy, zdolności adaptowania się do zmian i spójności społecznej. W zakresie tworzenia trwałych nowych miejsc pracy preferuje się przekształcenia prowadzące do powstania gospodarki niskoemisyjnej oraz podkreśla rosnące znaczenie gospodarki opartej na wiedzy, szczególnie w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych i nanotechnologii<sup>10</sup>.

6 Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: „Sytuacja starzejących się pracowników w obliczu przemian w przemyśle – zapewnianie wsparcia i zarządzanie zróżnicowaniem struktury wiekowej w sektorach i przedsiębiorstwach” (opinia z inicjatywy własnej), [2009/C 228/04], Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 228, Bruksela, 22-09-2009, s. 24.

7 Ibidem, s. 24.

8 Najważniejsze wnioski ze sprawozdania na temat zatrudnienia w Europie z 2007 r. Komunikat Komisji, Bruksela, 20 listopada 2007 r. COM[2007] 733 wersja ostateczna, Monitor Europejski 42 [115], s. 62.

9 Mobilność – instrument na rzecz większej liczby lepszych miejsc pracy: europejski plan działania na rzecz mobilności w zatrudnieniu (2007-2010), Monitor Europejski 43 [116], Bruksela, 6 grudnia 2007 r., s. 19.

10 Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Nowe umiejętności w nowych miejscach pracy. Przewidywanie wymogów rynku pracy i potrzeb w zakresie umiejętności oraz ich wzajemne dopasowywanie, COM[2008] 868 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 16 grudnia 2008, s. 3.

Dokumenty te, jak również wiele innych, określają preferowane kierunki działań, jakie kraje członkowskie powinny podejmować w celu prowadzenia skutecznej polityki w obliczu zmian demograficznych. Kraje członkowskie są zobowiązane do realizacji tych działań, uwzględniając swoje specyficzne uwarunkowania. Podkreślić trzeba, że priorytety odnośnie prowadzenia polityki wiekowej znajdują swoje odzwierciedlenie w programach europejskich, które mogą stać się źródłem ich finansowania [np. Program Operacyjny Kapitał Ludzki].

## 2.2. Rząd

Do Rządu należy takie kształtowanie przepisów prawa oraz wdrażanie programów, które będą stymulowały aktywność i będą usuwały potencjalne bariery utrudniające działania w tym zakresie. Ważne jest również inicjowanie partnerstw z pozostałymi uczestnikami procesu, w tym przede wszystkim z pracodawcami i ze społeczeństwem. Ustawy, rozporządzenia czy programy rządowe tworzą ramy dla działań prowadzonych na poziomie regionalnym, czy w poszczególnych organizacjach. Przykładem może być rządowy program „Solidarność pokoleń”<sup>11</sup>. Program ten zakłada z jednej strony działania, które zwiększają zachęty do zatrudnienia osób w wieku 50+ przez przedsiębiorców, a z drugiej strony działania, które sprzyjają poprawie kwalifikacji, umiejętności i efektywności pracy tych osób.

Wiele działań, które sprawdziły się w krajach Unii Europejskiej, jest wręcz niemożliwe do wdrożenia bez odpowiedniej legislacji. Przykładem może być model *flexicurity*, definiowany jako zintegrowana strategia równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy<sup>12</sup>. Z jednej strony jest to model elastycznego rynku pracy (*flexibility*) a z drugiej bezpieczeństwa socjalnego (*security*) i bazuje na płynnie przebiegających zmianach w życiu zawodowym człowieka: zakończenie okresu nauki i wejście w okres aktywności zawodowej, zmiana pracy, podjęcie pracy po okresie bezrobocia lub braku zatrudnienia, przejście na emeryturę. W tej koncepcji podkreśla się możliwości zmiany pracy na lepszą, awansu i optymalnego rozwoju indywidualnych zdolności pracownika. Elastyczność oznacza również elastyczną organizację pracy, ułatwiającą szybkie i skuteczne zaspokojenie nowych potrzeb, opanowanie nowych umiejętności i pogodzenie pracy z życiem prywatnym. Z kolei bezpieczeństwo nie polega tylko na utrzymaniu aktualnie zajmowanego stanowiska, lecz na wyposażeniu ludzi w takie umiejętności, które umożliwiają rozwój zawodowy i ułatwiają znalezienie nowej pracy. Bezpieczeństwo zapewniają odpowiednie świadczenia ułatwiające przetrwanie okresu przejściowego (chwilowego braku pracy) oraz możliwości szkolenia dla wszystkich pracowników, szczególnie dla pracowników o niskich kwalifikacjach i osób starszych.

Model zawiera cztery podstawowe komponenty<sup>13</sup>:

- Elastyczne i przewidywalne warunki umów [z perspektywy pracownika i pracodawcy] osiągnięte dzięki nowoczesnemu prawu pracy, układom zbiorowym i organizacji pracy.
- Kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie, zapewniające stałą zdolność pracowników, szczególnie osób z najsłabszych grup społecznych [w tym starszych pracowników], do adaptowania się do zmian na rynku pracy.
- Skuteczna aktywna polityka rynku pracy, pomagająca w radzeniu sobie z szybkimi zmianami, umożliwiająca skrócenie okresów bezrobocia i ułatwiająca zmianę pracy.

<sup>11</sup> Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Program przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 października 2008, Warszawa 2008.

<sup>12</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Wspólne zasady wdrażania modelu *flexicurity*, COM(2007) 359 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 27.6.2007, s. 5.

<sup>13</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Wspólne zasady wdrażania modelu *flexicurity*, COM(2007) 359 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 27.6.2007, s. 6.



- Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego, zapewniające odpowiednie wsparcie, sprzyjające zatrudnieniu i ułatwiające mobilność na rynku pracy. Chodzi tu o uwzględnienie przepisów dotyczących zabezpieczenia społecznego, takich jak świadczenia dla bezrobotnych, emerytury czy ochrona zdrowia.

Wdrożenie koncepcji *flexicurity* wymaga szeregu regulacji prawnych dotyczących prawa pracy, regulacji polityki rynku pracy, modyfikacji systemu kształcenia ustawicznego i systemu zabezpieczeń społecznych.

## 2.3. Samorządy

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy reguluje zadania samorządu województwa oraz samorządu powiatu w zakresie polityki rynku pracy. Najogólniej rzecz biorąc wojewódzkie urzędy pracy są odpowiedzialne za określanie i koordynowanie regionalnej polityki rynku pracy i rozwoju zasobów ludzkich w odniesieniu do krajowej polityki rynku pracy. Powiatowe urzędy pracy są odpowiedzialne za opracowanie i realizację programu promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy stanowiącego część powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Szczegółowy zestaw zadań tych instytucji jest bardzo rozbudowany. Jednakże można wskazać, z punktu widzenia aktywizacji starszych pracowników, kilka kluczowych obszarów:

### **Na poziomie województwa:**

- opracowywanie analiz rynku pracy i badanie popytu na pracę, w tym prowadzenie monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych,
- koordynowanie na terenie województwa realizacji programów aktywizacji zawodowej,
- organizowanie i koordynowanie oraz świadczenie usług poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej, a także ich rozwijanie na terenie województwa,
- opracowywanie, gromadzenie, aktualizowanie i upowszechnianie informacji zawodowych na terenie województwa,
- badanie popytu na kwalifikacje i umiejętności zawodowe na wojewódzkim rynku pracy i upowszechnianie wyników tych badań,
- prowadzenie rejestru instytucji szkoleniowych i analiz ich oferty szkoleniowej oraz udostępnianie informacji o tej ofercie,
- wspieranie metodycznie działań powiatowych urzędów pracy w zakresie organizacji szkoleń, przygotowania zawodowego dorosłych i staży,
- prowadzenie analiz skuteczności oddziaływania na rynek pracy szkoleń, przygotowania zawodowego dorosłych i staży oraz upowszechnianie wyników tych analiz,
- prowadzenie dialogu społecznego w zakresie polityki zatrudnienia i kształcenia ustawicznego,
- popularyzację idei uczenia się przez całe życie i upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie organizacji szkoleń, przygotowania zawodowego dorosłych i staży,
- współdziałanie z właściwymi organami oświatowymi, szkołami i szkołami wyższymi w harmonizowaniu kształcenia i szkolenia zawodowego z potrzebami rynku pracy.

### **Na poziomie powiatu:**

- pozyskiwanie i gospodarowanie środkami finansowymi na realizację zadań z zakresu aktywizacji lokalnego rynku pracy,
- udzielanie pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w znalezieniu pracy przez pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe i informację zawodową oraz pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy,

- udzielanie pomocy pracodawcom w pozyskiwaniu pracowników przez pośrednictwo pracy oraz poradnictwo zawodowe i informację zawodową,
- inicjowanie, organizowanie i finansowanie szkoleń i przygotowania zawodowego dorosłych,
- opracowywanie analiz i sprawozdań, w tym prowadzenie monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych, oraz dokonywanie ocen dotyczących rynku pracy na potrzeby powiatowej rady zatrudnienia oraz organów zatrudnienia.

Obszary działania są dobrze zdefiniowane i zgodne z politykami europejskimi i krajowymi. Realizacja zapisanych ustawowo zadań powinna zapewnić zwiększenie aktywności starszych pracowników. Duży nacisk w obowiązkach tych instytucji kładzie się na diagnozowanie rynku pracy i wykorzystywanie wyników tych analiz do prowadzenia aktywnej polityki rynku pracy. Ważne są działania związane z badaniami popytu na kwalifikacje i umiejętności zawodowe, co powinno przekładać się na właściwe ukierunkowanie systemu edukacji, tak aby dostosować profile kształcenia do faktycznego zapotrzebowania na określone kompetencje.

## 2.4. Partnerzy społeczni

W strategii lisbońskiej, jak również w innych dokumentach UE, w wielu miejscach, gdzie opisywane są problemy społeczne związane z rynkiem pracy, podkreśla się konieczność konsultowania lub nawet współdziałania w tworzeniu rozwiązań, z partnerem społecznym. Jest szereg szczególnie drażliwych spraw, takich jak elastyczność pracy, wiek emerytalny, wcześniejsze świadczenia emerytalne, czy też doskonalenie kwalifikacji pracowników, które wymagają akceptacji związków zawodowych.

Związki zawodowe wspólnie z pracodawcami i przedstawicielami rządu negocjują wszystkie kwestie związane z polityką ekonomiczno-społeczną, w tym zagadnienia związane z rynkiem pracy. Dialog społeczny to nie tylko sztuka negocjacji i stosowanie socjotechnik, ale również, a może przede wszystkim rzetelna wiedza ekspercka. Diagnoza obecnego stanu polskiego dialogu społecznego wykazuje, że bardzo brakuje mechanizmów wsparcia eksperckiego partnerów. Skutkuje to niedostateczną efektywnością jego instytucjonalnej formuły<sup>14</sup>.

Efektywność prowadzonego dialogu wymaga wzmocnienia partnerów dialogu poprzez zapewnienie im odpowiednich zasobów wiedzy merytorycznej i profesjonalnych umiejętności. Stwierdzenie takie wynika z bieżącej obserwacji procesów i zjawisk, które zachodzą zarówno w kraju, jak i na świecie. Otóż większość zjawisk społecznych i ekonomicznych staje się coraz bardziej złożona i skomplikowana. Oznacza to, że do ich zrozumienia potrzeba coraz lepszego i głębszego przygotowania merytorycznego.

Wiele procesów staje się coraz bardziej współzależnych, wzajemnie determinowanych. Gdy analizuje się jedno zjawisko, okazuje się, że głęboko zazębia się ono z innymi. Na przykład, analizując problemy rynku pracy, nie można pominąć problemów edukacji, polityki społecznej i gospodarczej. Powstaje zatem cały kompleks problemów, które trzeba uporządkować i przygotować do równoczesnych analiz. Konieczne dla negocjatorów jest dysponowanie sprawdzoną wiedzą, narzędziami, dorobkiem innych krajów, co gwarantuje skuteczne rozpoznawanie procesów społecznych i pozwala wypracowywać dobre rozwiązania.

<sup>14</sup> A. Zybala, *W kierunku dialogu opartego na wiedzy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Warszawa 2009, s. 5.

Konieczne jest więc określenie głównych cech systemu wsparcia eksperckiego, z którego mogliby korzystać uczestnicy dialogu społecznego wchodzący w skład Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych działający na szczeblu centralnym i regionalnym. Celem takiego systemu jest osiągnięcie wysokiej efektywności dialogu. Współczesne porozumienia społeczne stały się olbrzymimi przedsięwzięciami analitycznymi i wymagają sprawnego poruszania się w zróżnicowanych zagadnieniach społeczno-ekonomicznych.

Podkreśla się, że poważnymi projektami eksperckimi są procesy zawierania układów zbiorowych pracy czy też działania partnerów na szczeblu regionalnym. System ekspercki w Polsce [wykorzystywany na potrzeby związków zawodowych] powinien zawierać elementy o wysokich standardach naukowo-badawczych, które zapewnią wiarygodność i zaufanie. Brak jest zinstytucjonalizowania tego obszaru działalności. Tworzenie takiej instytucji wymaga wcześniejszego określenia, jaki model wsparcia zostanie uznany za efektywny. Skuteczny model powinien zapewniać partnerom podstawy do aktywnego i kreatywnego uczestnictwa w dialogu, co powinno przejawiać się w zdolności do przedstawiania i współkształtowania rozwiązań w zakresie polityk publicznych. Efektywność modelu powinna przekładać się na uzyskiwanie określonych rezultatów dynamicznej równowagi społecznej zapewniającej odpowiednią jakość życia, kształtowanie pokojowych relacji społecznych oraz zrównoważonej i trwałej gospodarki spełniającej kryteria konkurencyjności na międzynarodowym rynku<sup>15</sup>.

## 2.5. Pracodawcy

Związki pracodawców również są stroną w dialogu społecznym, jednakże ich przygotowanie merytoryczne jest znacznie lepsze niż partnerów związkowych. Takie organizacje jak Lewiatan mają własne zaplecze badawcze i prowadzą regularne analizy rynku pracy, jak również analizy aktów prawnych, które utrudniają efektywne funkcjonowanie organizacji na konkurencyjnym rynku. Przykładem jest coroczny raport „Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości”<sup>16</sup>. Wskazuje się tu zarówno sprawy, które zostały pomyślnie rozwiązane [z punktu widzenia pracodawcy], jak również sprawy niezafatwione, utrudniające rozwój firm. Sformułowane są tam też szczegółowe wytyczne do zmian aktów prawnych.

Pracodawcy najbardziej odczuwają skutki starzenia się siły roboczej. Konsekwencje zatrudniania starszych pracowników, którzy w stereotypowej opinii są mniej wydajni i częściej korzystają ze zwolnień lekarskich, zawsze ponosi pracodawca. O wydajności i absencji można dyskutować, bo nie jest to zjawisko możliwe do uogólnienia na całą populację starszych pracowników. Natomiast niewątpliwym problemem jest niedostosowanie kwalifikacji starszych pracowników do zmieniających się wymagań, wynikających np. z wprowadzania nowych technologii. Pracodawca chcąc utrzymać zatrudnienie starszych pracowników musi ich szkolić, ponosząc określone koszty.

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 8.

<sup>16</sup> Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2010, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, kwiecień 2010.

## 2.6. Organizacje

Z punktu widzenia organizacji muszą być stworzone odpowiednie warunki do wdrażania działań kierowanych do starszych pracowników, zgodnie z politykami określonymi na poziomie rządu i realizowanymi przez instytucje rynku pracy na poziomie regionalnym. Dotyczy to takich zagadnień, jak:

- stworzenie warunków do kształcenia się przez całe życie, przez tworzenie ścieżek kariery i opracowywanie planów szkoleniowych dla pracowników,
- właściwe prowadzenie procedur rekrutacyjnych, neutralnych wiekowo,
- opracowywanie i wdrażanie elastycznych form czasu pracy,
- dbanie o zachowanie stanu zdrowia pracowników – działania te powinny mieć charakter prewencyjny,
- ergonomiczne projektowanie stanowisk pracy,
- planowane przesunięcia w ramach firmy, dla pracowników, którzy ze względu na wiek i stan zdrowia nie mogą wykonywać dotychczasowych zadań,
- opracowywanie i wdrażanie „łagodnego” wychodzenie z rynku pracy na świadczenia emerytalne.

Na poziomie organizacji konieczne jest prowadzenie działań mających na celu uświadomienie osobom zarządzającym, że ludzie stanowią najcenniejszy kapitał organizacji. W interesie organizacji jest przedłużanie aktywności zawodowej starszych pracowników, aby zapobiec utracie wiedzy, którą traci się w momencie odejścia doświadczonego pracownika. Równie ważnym problemem jest zapewnienie sukcesji, poprzez odpowiednio wczesne przygotowanie następców dla osób odchodzących na świadczenia emerytalne.

## 2.7. Pracownicy

Podstawowym problemem w aktywizacji zawodowej starszych pracowników jest przełamanie pewnej bariery psychologicznej związanej z ich, często niską, samooceną. Osoby starsze często stają się niewolnikami swojego wieku i mitycznych ograniczeń, które rzekomo podążają za metryką. Starsi pracownicy są mało podatni na zmiany, które są nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnej organizacji działającej w warunkach niepewności. Adaptacyjność do zmian jest warunkiem utrzymania aktywności zawodowej. Można stwierdzić, że jest to najtrudniejszy obszar oddziaływania, przekonanie starszych pracowników o konieczności podejmowania nowych wyzwań, najczęściej związanych z podnoszeniem lub zmianą kwalifikacji, czy też mobilnością. W polskim społeczeństwie nie ma nawyków do kształcenia się przez całe życie. Podobny stosunek jest do zmiany miejsca pracy, nawet w obrębie tej samej organizacji, nie mówiąc o zmianie firmy, czy miejscowości. Często pracownicy wolą przejście na jakiegokolwiek świadczenia emerytalne, zapewniające minimum egzystencji, niż podejmować kształcenie czy zmieniać miejsce pracy, w wyniku czego mogliby kontynuować pracę zawodową. Warto też podkreślić, że pozorną niechęć do uzupełniania kwalifikacji wynika w dużej mierze z braku odpowiedniej oferty, kierowanej do starszych pracowników. Systemy edukacji ustawicznej nastawione są na młodych pracowników i nie uwzględniają specyfiki starszej grupy wiekowej.

Starsi pracownicy mogą firmie zapewnić korzyści ekonomiczne i społeczne poprzez wykorzystanie ich wkładu umiejętności i doświadczenia. Zatrudnienie w ich miejsce młodszych pracowników często powoduje bezpowrotną utratę ich kompetencji a z drugiej strony generuje koszty związane z rekrutacją i szkoleniami wymienianych pracowników.

## Rozdział 3

### Komentarz do wyników badań



## 3.1. Wprowadzenie

Badania jakościowe i ilościowe były przeprowadzone wśród pracowników (osób w wieku 50+) i pracodawców, co pozwala na przedstawienie problemu starszych pracowników z dwóch perspektyw. Przeprowadzenie badań w dwóch falach [w latach 2009 i 2010] pozwoliło na ukazanie dynamiki zjawisk związanych z sytuacją starszych pracowników na lokalnym rynku pracy.

Problematyka zarządzania wiekiem musi być zdecydowanie wdrażana, biorąc pod uwagę sytuację demograficzną w Polsce. Skuteczne działania wymagają wiarygodnej analizy, która przedstawiona jest w opracowaniu zawierającym wyniki przeprowadzonych badań. Podejmowane działania, ze względu na złożoność tego obszaru muszą być realizowane kompleksowo. Diagnoza pokazuje sytuację na lokalnym rynku pracy w województwie mazowieckim, jednakże same działania na poziomie regionu nie będą skuteczne, bez wprowadzenia na poziomie kraju regulacji, które stworzą warunki do prowadzenia efektywnej polityki wiekowej.

Biorąc pod uwagę cele projektu, można na podstawie opracowanych wyników badań sformułować kilka obszarów problemowych związanych z sytuacją starszych pracowników na rynku pracy, związanych z:

- czynnikami utrudniającymi zatrudnienie,
- czynnikami przyczyniającymi się do dezaktywacji zawodowej,
- barierami mentalnymi przedwcześnie dezaktywizacji zawodowej,
- sposobami ponownej aktywizacji zawodowej,
- czynników zachęcających pracodawców do zatrudniania starszych osób,
- działaniami podejmowanymi przez wszystkich interesariuszy rynku pracy.

Pomimo problemów dostrzega się również pozytywne cechy starszych pracowników takie, jak większe doświadczenie zdobyte przez lata pracy, posiadanie dużej wiedzy i umiejętności, większą dyspozycyjność, szacunek dla pracy, lojalność i przywiązanie do firmy. Duże doświadczenie i wiedza, którą dysponują z powodzeniem może być przekazywana młodym pracownikom. Wymaga to jednakże ze strony pracodawcy stworzenia odpowiednich warunków, np. do wdrożenia systemu mentoringu. Starsi pracownicy są samodzielni i starannie wykonują swoje obowiązki, a więc nie jest konieczne wnikliwe kontrolowanie ich pracy.

Wskazuje się jednakże również pewne aspekty, które mogą pracodawców zniechęcać do zatrudniania starszych pracowników, takie, jak: częstsze choroby i zwolnienia lekarskie, niechęć do dokształcania się, mniejsza zdolność w przystosowaniu się do zmian.

Pozytywne jest dostrzeganie zalet starszych pracowników, jednakże efektywne wykorzystanie ich potencjału wymaga stosowania właściwych metod zarządzania [np. wdrożenie koncepcji zarządzania wiekiem].

Podkreśla się konieczność budowania świadomości pracodawców o korzyściach, jakie mogą osiągnąć z zatrudniania starszych pracowników. Jest to bardzo ważny aspekt problemu aktywizacji osób w wieku 50+, jednakże również bardzo niedoceniany. Nie tylko starsi pracownicy powinni być dokształceni, aby adaptować się do zmian, ale również pracodawcy, aby potrafić wykorzystać ich potencjał i dostrzec korzyści z ich zatrudnienia.

## 3.2. Charakterystyka starszych pracowników

W badanej grupie osób w wieku 50+ (w wieku produkcyjnym) aż 40% pozostaje bez pracy. Badani pracownicy cechują się niewielką aktywnością w poszukiwaniu pracy, gdyż jedynie około 20% spośród niepracujących podejmuje starania w tym kierunku. Jedyne około 15% zarejestrowanych jest w powiatowym urzędzie pracy jako bezrobotni. Są to często osoby, które jeszcze przez kilka lat mogłyby pozostać na rynku pracy. Spośród pracujących aż 12% planuje przejście na wcześniejszą emeryturę.

Starsi pracownicy są mało mobilni, większość z nich pracuje, bądź ostatnio pracowała w miejscowości, w której mieszka. Respondenci są też negatywnie nastawieni do możliwości wyjazdu do pracy za granicę. Taka postawa w dużej mierze wynika z tradycyjnego modelu kariery zawodowej (cały okres aktywności zawodowej u jednego pracodawcy), zakorzenionego w starszym pokoleniu, jak również względów ekonomicznych (kwestie wynajęcia mieszkania, czy utrzymania poza miejscem zamieszkania).

Ciekawym spostrzeżeniem jest to, że niewielki odsetek badanych osób w wieku 50+ spotkał się w pracy z dyskryminacją związaną z ich wiekiem, natomiast dość często jest to dostrzegane podczas poszukiwania pracy. Wskazuje się na faworyzowanie młodszych kandydatów w procedurach rekrutacji i selekcji. Świadczy to o tym, że procedury rekrutacyjne w firmach nie są neutralne wiekowo. Brak jest też ofert pracy dostosowanych do możliwości starszych pracowników (często ograniczonych z powodu złego stanu zdrowia, lub sprawowania opieki nad osobami zależnymi). Pomimo stwierdzenia braku dyskryminacji w pracy z powodu wieku, wielu respondentów zwraca uwagę na negatywny stosunek pracodawców lub współpracowników do starszych pracowników. Wielu starszych pracowników, których przełożonymi są, często osoby dużo młodsze od nich, podkreśla, że relacje nie są poprawne.

Niska aktywność zawodowa, przy niskiej mobilności nie daje dużych szans na znalezienie pracy, tym bardziej, że duża część badanych myśli raczej o uzyskaniu świadczeń emerytalnych, które w pewnym stopniu gwarantują bezpieczeństwo, niż o aktywnym poszukiwaniu pracy. To, że bardzo niewiele osób czuje się dyskryminowanych z powodu wieku, a aż 20% czuje się zagrożonych utratą pracy, wskazuje na zupełnie inne zagrożenia niż starszy wiek.

W przypadku starszych pracowników istotny jest ich stan zły zdrowia, który często uniemożliwia kontynuację pracy na obecnym stanowisku. Często jest jedną z głównych przyczyn wychodzenia z rynku pracy. Badani pracownicy dostrzegają możliwość zmiany stanowiska w ramach tej samej firmy, gdyby ich stan zdrowia się pogorszył. Jednakże wymaga to zawsze uzupełnienia kwalifikacji. Starsi pracownicy nie są jednakże zwykle chętni do podejmowania nowych wyzwań edukacyjnych. Warte podkreślenia jest pozytywne zjawisko, że dwie trzecie badanych, którzy aktualnie pracują deklaruje, że ich firmy dostosowują stanowiska, narzędzia pracy i obowiązki pracowników do zdrowia i wieku zatrudnionych. Informacje na temat dostosowania stanowisk i obowiązków potwierdzają również pracodawcy.

Mała aktywność zawodowa wpływa na jakość życia, głównie w wymiarze finansowym. Ponad połowa osób w wieku 50+ ocenia sytuację finansową swojego gospodarstwa domowego jako przeciętną, natomiast aż co czwarta ocenia ją jako złą, a tylko 10% jako dobrą. Osoby pracujące oceniają swoją sytuację finansową zdecydowanie lepiej niż niepracujące, co jest oczywiste. Jednakże zastanawiające jest, że zła sytuacja finansowa nie jest dla starszych pracowników dostatecznym bodźcem do bardziej intensywnego poszukiwania pracy i podejmowania działań związanych

z przekwalifikowaniem.

Opinia pracodawców potwierdza niewielką aktywność w poszukiwaniu pracy przez starszych pracowników oraz dążenie przez nich do uzyskania wcześniejszych świadczeń emerytalnych. Większość firm planujących w najbliższym okresie zatrudnienie uważa, że o pracę będą mogły się ubiegać również osoby w wieku 50+, co świadczy o nieprzyjmowaniu w rekrutacji kryteriów wiekowych [przynajmniej w oficjalnych wypowiedziach]. Można jednakże przypuszczać, że są to deklaracje, które nie do końca przekładają się na przyjmowanie do pracy osób powyżej 50. roku życia, gdyż jest to sprzeczne z opinią samych pracowników, którzy zupełnie inaczej oceniają procedury rekrutacyjne. Na podstawie badań stwierdza się, że ponad połowa firm zatrudnia zarówno pracowników w wieku 50+, jak i młodszych, 6% firm zatrudnia wyłącznie pracowników w wieku 50+, a pozostałe firmy zatrudniają wyłącznie młodszych pracowników. W dużej mierze struktura wiekowa zatrudnionych wynika ze specyfiki działalności poszczególnych firm. Są specjalności zawodowe, w których kontynuowanie pracy do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego jest niemożliwe, głównie ze względów możliwości fizycznych.

Firmy, które nie zatrudniają pracowników w wieku 50+ twierdzą najczęściej, że po prostu nie mają takiej potrzeby. Zdaniem wielu z nich pracownicy w wieku 50+ nie zgłaszają się do oferowanej pracy. Większość badanych firm deklaruje, że nie stawiała ograniczeń wiekowych przy rekrutacji, jednakże wśród nowozatrudnionych najczęściej znajdowały się osoby młodsze niż 50 lat.

Obserwuje się, że częściej do poszukiwań pracy przyznawali się respondenci z wykształceniem podstawowym lub zasadniczym zawodowym. Osoby legitymujące się wykształceniem średnim i wyższym miały bardziej stabilną sytuację zawodową. Lepsze wykształcenie daje z pewnością większe szanse na znalezienie zatrudnienia. Takim pracownikom łatwiej adaptować się do zmieniającej się sytuacji na rynku pracy. Jednakże zależność między poziomem wykształcenia a zatrudnieniem nie jest tak prosta. Pracownicy z wykształceniem poniżej średniego wykonują w wielu przypadkach prace ciężkie fizycznie, w warunkach uciążliwych, a w wielu przypadkach szkodliwych. Odbija się to oczywiście na stanie ich zdrowia. Wielu z nich ma stwierdzone choroby zawodowe. Sytuacja taka wynika w dużej mierze z braku odpowiedniego systemu profilaktyki zdrowotnej.

### **3.3. Wybrane aspekty społeczne charakterystyki respondentów**

Zgodnie z wynikami badania, 14% badanych to osoby określające się jako niepełnosprawne. Ten czynnik odgrywa ważną rolę w ocenie aktywności zawodowej badanej grupy ludności i identyfikacji czynników tę aktywność determinujących. Odsetek ten jest zbliżony do odsetka osób niepełnosprawnych w całym społeczeństwie, co jest pewnym zaskoczeniem, ponieważ generalnie osoby niepełnosprawne stanowią coraz większą część populacji w kolejnych grupach wieku. Niepełnosprawność była czynnikiem ograniczającym gotowość do podjęcia lub wznowienia, jak też do kontynuowania pracy zawodowej. Potencjalnie osoby z lekkim i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności powinny zachować aktywną postawę na rynku pracy, ale należy pamiętać, że nawet w województwach charakteryzujących się relatywnie niewysoką stopą bezrobocia, niepełnosprawni są w szczególnie trudnej sytuacji.



Warto także zwrócić uwagę na stosunkowo wysoki odsetek inwalidów biologicznych, czyli osób odczuwających ograniczenie sprawności, ale nieposiadających stosowanego orzeczenia. Osoby te nie otrzymują zatem żadnego świadczenia z tytułu niepełnej zdolności do wykonywania pracy, a jednocześnie często dążą do wcześniejszego wycofania się z rynku pracy. Niepełnosprawność jest zatem stanem, który wywiera wpływ nie tylko na sytuację osoby starszej na rynku pracy, ale i na poziom jej dochodów, jak również na decyzje dotyczące podjęcia pracy. Na podkreślenie zasługuje wszelako konstatacja, iż 1/4 osób niepracujących określiła się jako niepełnosprawne. Oznacza to, że niepełnosprawność nie jest główną przyczyną wcześniejszego zaprzestania aktywności zawodowej.

Niepełnosprawność może jednak stać się przyczyną problemów z zatrudnieniem nie tylko ze względu na postawę pracodawców, ale i pracowników. Fakt, że w 2010 r. deklarowana gotowość pracodawców do przenoszenia pracowników na inne stanowiska na przykład z powodu ograniczonej sprawności była aż o 12 punktów procentowych mniejsza niż w pierwszym badaniu wskazuje, iż osoby niepełnosprawne są często konfrontowane nie tylko z własną słabością, ale i z brakiem możliwości pracodawcy przeniesienia osoby niepełnosprawnej na inne, dostosowane do jej możliwości stanowisko. Zgodnie z oczekiwaniami, najmniej elastyczne w tym przypadku są najmniejsze przedsiębiorstwa.

Sytuacja finansowa, o której była mowa już wcześniej, nie odgrywa roli czynnika mobilizującego do poszukiwania i podejmowania pracy. Wydaje się, że biorąc pod uwagę fakt, iż większość bezrobotnych respondentów pozostawała bez pracy przez okres co najmniej jednego roku, można mówić o wykluczeniu społecznym części nieaktywnych zawodowo pięćdziesięciolatków. Na grupę tę składają się osoby długotrwale lub wręcz chronicznie bezrobotne [bezrobocie chroniczne to bezrobocie trwające co najmniej 24 miesiące], dla których niski poziom dochodów nie stanowi już bodźca do poszukiwania pracy. Problem wykluczenia społecznego starszych osób bezrobotnych staje się szczególnie dotkliwy w rejonach o największym bezrobociu uwarunkowanym strukturalnie (np. powiat radomski). Wykluczenie jest czynnikiem, który należałoby uwzględnić w kolejnych badaniach, a ponadto w samej analizie, bowiem w następstwie wykluczenia obserwuje się m.in. skłonność gospodarstw domowych do ograniczania konsumpcji do skali osiągniętych dochodów i stopniowe ograniczanie aspiracji dochodowych [które można zaspokoić poprzez pracę] oraz aspiracji związanych ze skalą konsumpcji [także w tym przypadku praca zarobkowa odgrywa decydującą rolę].

Na podkreślenie zasługuje również stosunkowo wysoki odsetek osób objętych badaniem, a prowadzących własne gospodarstwo rolne [13%]. W tym przypadku istotny jest fakt, iż osoby te zazwyczaj dłużej zachowują aktywność zawodową. Niekiedy przyczyną jest zwykła konieczność (np. brak osoby gotowej do przejęcia gospodarstwa) albo sytuacja materialna (np. zazwyczaj niższy niż poza rolnictwem poziom emerytury rolniczej zmusza do dalszej pracy w gospodarstwie rolnym). W przypadku badanej grupy ta druga grupa przyczyn nie odgrywa jednak roli, toteż należy raczej spodziewać się, że osoby aktywne zawodowo w rolnictwie traktują tę pracę jako najważniejsze źródło utrzymania.

Gdyby analizować wyniki badania w kontekście dwubiegunowego rozróżnienia między sprzyjającą inkluzji społecznej aktywnością zawodową a zagrożeniem wykluczeniem społecznym, to należałoby zwrócić szczególnie uwagę na dwa aspekty jakości życia. Ocenie poddano ogólną sytuację zawodową, wysokość wynagrodzenia, atmosferę oraz relacje w miejscu pracy, życie rodzinne, życie towarzyskie oraz sytuację zdrowotną. Ponieważ wyniki uzyskane w obu badaniach są do siebie bardzo zbliżone, można uznać, że próba została dobrana starannie. Stosunkowo krótki okres dzielący oba badania nie daje bowiem podstaw do tego, by oczekiwać, że nastąpią istotne zmiany w ocenie poszczególnych elementów jakości życia. Jak należało się spodziewać, najniższe oceny

zyskała wysokość wynagrodzenia. Biorąc jednak pod uwagę wysoki odsetek uczestniczących w badaniu osób nieaktywnych zawodowo, można było zakładać, że dochody okażą się mało satysfakcjonujące. Nieco wyższe noty uzyskała samoocena sytuacji zdrowotnej, ale również w tym przypadku z powodu powszechnie znanych problemów z dostępnością do usług zdrowotnych niskie oceny stanu zdrowia jako elementu jakości życia nie są zaskoczeniem. Wydaje się, że właśnie te dwa elementy w dużej mierze determinują zachowania osób w wieku 50+ na rynku pracy. Niekorzystna samoocena stanu zdrowia bywa bowiem traktowana jako usprawiedliwienie dla osłabionej aktywności w trakcie poszukiwania zatrudnienia lub dla decyzji o wcześniejszym zakończeniu pracy zawodowej, a niskie dochody – jak wcześniej wspomniano – działają demobilizująco i stymulują procesy wykluczenia społecznego. Zarówno zła sytuacja dochodowa [a w konsekwencji – materialna] jak też zła sytuacja zdrowotna [w następstwie czego może dojść do ograniczenia samodzielności] są potencjalnymi czynnikami prowadzącymi do wykluczenia starszych osób z rynku pracy, a następnie – z udziału w życiu lokalnej społeczności.

Za szczególnie poważne zagrożenie dla sytuacji pięćdziesięciolatków na rynku pracy i ich pozycji społecznej należy uznać bezrobocie. Abstrahując od niezwykle silnego zróżnicowania sytuacji na lokalnych rynkach pracy w województwie mazowieckim [co wyraża się m.in. najniższą stopą bezrobocia w Warszawie i niezwykle wysokim bezrobociem w południowej i północnej częściach województwa], należy zwrócić uwagę na bardzo wysoki odsetek osób długotrwale bezrobotnych. Było to 89% w 2009 r. i 86% w roku 2010. W praktyce oznacza to, że szanse na aktywizację zawodową tych osób są niezwykle ograniczone. Wynika to nie tylko ze wspomnianych już procesów prowadzących do wykluczenia społecznego, ale i ze zmian o charakterze strukturalnym na rynkach pracy. W następstwie tych zmian ponowne podjęcie pracy przez osoby o niskim poziomie kwalifikacji, nie wzbogacających swego przygotowania zawodowego i mniej lub bardziej biernych na rynku pracy stają się z miesiąca na miesiąc coraz mniejsze. Dotyczy to zwłaszcza tych części województwa mazowieckiego, które charakteryzują się od lat wysokim poziomem bezrobocia i jego utrwaloną strukturą społeczno-demograficzną.

Należy przy tym pamiętać, że okres realizacji badania przypadł na czas częściowego pogorszenia sytuacji na rynku pracy, a ofiarami zwolnień padały w pierwszej kolejności osoby najslabiej przygotowane do wykonywania zawodu. Warto podkreślić właśnie ten fakt, ponieważ duża część respondentów podkreśla, że nie dostrzega w miejscu pracy zachowań dyskryminujących starszych wiekiem pracobiorców. Problem dyskryminacji ze względu na wiek w zakładzie pracy jest w dyskusji społecznej stosunkowo nowy, ale wydaje się, że zarówno zmiany w świadomości społecznej i prawodawstwie, jak również w realnej sytuacji na rynku pracy spowodowały, że ta forma dyskryminacji nie występuje nagminnie. Potwierdzają to opinie respondentów na temat atmosfery w pracy, relacji z bezpośrednim przełożonym oraz zakresu obowiązków i stopnia ich trudności.

Ocena zachowań pracowników w związku z wcześniejszym przejściem na emeryturę wykracza wprawdzie poza zakres niniejszego opracowania, ale należy zwrócić uwagę na utrzymującą się w społeczeństwie skłonność do możliwie wczesnego przerywania aktywności zawodowej i przechodzenia na emeryturę. Skłonność ta została potwierdzona również w referowanym badaniu. W dalszej części znajduje się więcej uwag na ten temat, tu warto zwrócić uwagę na jeden tylko aspekt, a mianowicie na poziom edukacji ekonomicznej społeczeństwa, w tym starszych pracobiorców. Wiedza na temat starości jako etapu w życiu człowieka, przygotowania do przejścia na emeryturę oraz na temat bezpieczeństwa finansowego na starość pozostawiają bardzo wiele do życzenia.

Przechodząc do ram instytucjonalnych dla większej aktywności zawodowej osób w wieku 50 lat i więcej wypada podkreślić deklarowane w badaniu zainteresowanie respondentów elastycznymi formami zatrudnienia. O ile w dalszej części Rekomendacji mowa jest

o znaczeniu takiej formy zatrudnienia dla zachowania aktywności zawodowej starszych osób, o tyle w niniejszym fragmencie należałoby podkreślić inny aspekt takiego zatrudnienia, czyli ułatwienie elastycznego, „miękkiego” przejścia na emeryturę. Należy przypuszczać, że wiele osób osiągających granice wieku emerytalnego lub do niej się zbliżających byłoby zainteresowanych takim rozwiązaniem, które ułatwiałoby stopniowe zaprzestanie aktywności zawodowej. Przyniosłoby to szereg korzyści, nie tylko w skali osobistej (jak choćby uniknięcie stresu emerytalnego) czy przedsiębiorstwa (łagodne, stopniowe zmiany w strukturze zatrudnienia, ale i makroekonomicznej [wydłużony okres gromadzenia składek na ubezpieczenie emerytalne]).

### 3.4. Czynniki utrudniające zatrudnienie

Zarówno osoby bezrobotne, jak i pracujące deklarują, że to wiek jest główną barierą w znalezieniu pracy. Związane z tym są takie czynniki jak, niskie kwalifikacje i brak chęci do ich uzupełniania oraz niska mobilność, w tym zdolność do przekwalifikowania. W opinii poszukujących pracy, starsi pracownicy mają nierówne szanse na obecnym rynku pracy co jest konsekwencją systemu, w którym zostali ukształtowani zawodowo. Sprowadza się to m.in. do niewystarczającego wykształcenia, braku znajomości języków obcych i braku znajomości nowoczesnych technologii. Niespełnianie wymogów postawionych przez pracodawców w tym zakresie skutkuje zatrudnianiem osób młodych. Podkreślano również, że brak jest ofert pracy dla osób z konkretnym rodzajem, poziomem wykształcenia, a także dla osób z określonym zawodem. Część badanych dostrzega negatywny stosunek pracodawców do osób starszych.

Pracodawcy obserwują, że nie wszystkie oferty pracy są przyjmowane przez starszych kandydatów do pracy. Osoby bezrobotne, jako powody odrzucenia konkretnych ofert wskazują przede wszystkim problemy zdrowotne (praca w szkodliwych warunkach, ciężka praca fizyczna), zaś osoby pracujące wskazują na nieodpowiadające im warunki finansowe. Poważną barierą do podjęcia pracy poza miejscem zamieszkania są względy ekonomiczne. Np. utrzymanie się w stolicy przy podjęciu pracy za stawkę minimalną jest poważnym problemem, biorąc pod uwagę poważny wzrost kosztów utrzymania.

Starsze osoby w wielu przypadkach nie potrafią zaprezentować swoich mocnych stron w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Jest to jeden z powodów „przegrywania” z młodszymi kandydatami. W wielu przypadkach problemem jest niedostosowanie kwalifikacji do ciągle zmieniających się potrzeb pracodawców, co wynika z niższego poziomu wykształcenia (brak w Polsce nawyków do kształcenia się przez całe życie).

Bierna postawa wielu starszych osób wynika z przeświadczenia, że należy im się emerytura, gdyż „już się w życiu napracowali” czy też „są za starzy”, aby podejmować nowe wyzwania.

Badania jakościowe wykazały również inne przyczyny, które w dużej mierze wynikają z relacji interpersonalnych w miejscu pracy:

- Pracownikom w wieku 50+ trzeba okazywać szacunek, w odróżnieniu od młodych, których można wykorzystywać i traktować przedmiotowo.
- Pracodawca nie ma możliwości kształtowania starszych pracowników według swoich potrzeb.
- Starsi pracownicy mają często większą wiedzę i doświadczenie [zawodowe i życiowe] co może stanowić pewne zagrożenie dla młodej kadry kierowniczej.

- Osoby z wieloletnim doświadczeniem mogą mieć większe wymagania odnośnie wynagrodzenia niż młody człowiek, tuż po zakończeniu edukacji formalnej.
- W wielu przypadkach starsze osoby trudniej zwolnić, gdyż są chronione, np. osoby w wieku przedemerytalnym. Dla pracodawcy zwolnienie osób zbliżających się do emerytury to również niezręczna, trudna sytuacja ze względów moralnych.

### 3.5. Przyczyny dezaktywizacji

Poczucie zagrożenia związanego z utratą pracy jest kwestią silnie zindywidualizowaną, na którą składa się szereg bardzo zróżnicowanych czynników. Najogólniej wynika ono z obawy przed zmianami. Starsi pracownicy nie potrafią adaptować się do zmian, które są nieodłącznym aspektem współczesnego życia. Zmiany te, w przypadku rynku pracy są wynikiem sytuacji ekonomicznej [restrukturyzacja firm], postępu technologicznego, ale też stanu zdrowia pracowników, jak również szybkiej dezaktualizacji wiedzy [niewielu starszych pracowników ma świadomość konieczności stałego doskonalenia swoich kompetencji]. Wpływ tych zmian jest zróżnicowany w zależności od rodzaju wykonywanej pracy. Adaptowanie się do tych nieuchronnych zmian jest silnie uzależnione od postaw i sposobu podejścia samych pracowników.

Część respondentów stwierdziła, że nie odczuwa zagrożenia, tłumacząc to m.in. wysokimi umiejętnościami czy też specyfiką zawodu, w którym wymaga się wieloletniego doświadczenia. Część zaś twierdzi, że poczucie zagrożenia utratą pracy towarzyszy im na co dzień, co spowodowane jest zarówno realną groźbą zwolnienia [postępujące redukcje związane z restrukturyzacją], jak i własną niską samooceną co do zdolności do adaptowania się do zmian.

Warte podkreślenia są wypowiedzi respondentów stwierdzające wyższość zatrudnienia w instytucjach państwowych, stosujących mechanizmy ochrony pracowników, nad firmami prywatnymi, gdzie ewentualne zwolnienie z pracy zależy jedynie od pracodawcy. Jest to poważny problem, szczególnie w małych firmach. W dużych firmach, również prywatnych, pewne mechanizmy ochrony pracowników mogą być regulowane w układach zbiorowych, które są niedocenianym źródłem prawa pracy.

Istnieją też inne przyczyny wychodzenia z rynku pracy. W przypadku kobiet, nie jest rzadkością rezygnacja z pracy, aby zająć się wnukami. Jest to wynikiem braku wystarczającej liczby żłobków i przedszkoli. Taka sytuacja dezaktywizuje starsze osoby, jednakże pozwala na podjęcie zatrudnienia przez osoby młodsze.

Wielu starszych pracowników rozważa możliwość przejścia na wcześniejsze świadczenia emerytalne, nawet mając świadomość pogorszenia swojego statusu materialnego. Badania wykazały, że decyzje takie nie są nieodwracalne. Pracownicy 50+ przedłużyliby okres aktywności zawodowej, gdyby spełnione były określone warunki. Najczęściej wymienia się odpowiednio wysokie wynagrodzenie oraz dodatki socjalne i pracę spełniającą ich oczekiwania. Przejście na wcześniejsze świadczenia emerytalne jest z punktu widzenia pracownika uzasadnione, w sytuacji kiedy różnica między wysokością płacy [często płaca minimalna] a wysokością świadczeń emerytalnych jest niewielka. Część pracowników mogłaby dokonać weryfikacji swojej decyzji o przedwczesnym wyjściu z rynku pracy, uzyskując np. możliwość pracy na część etatu, czy w innej elastycznej formie zatrudnienia.

Zły stan zdrowia, uniemożliwiający często kontynuowanie pracy przez osoby 50+, wynika z braku systemowych rozwiązań w tym zakresie. Dotyczy to zarówno często złych warunków pracy (są to osoby, które swoją aktywność zawodową rozpoczęły 30 lat temu) oraz braku profilaktyki (nie przewiduje się, że na niektórych stanowiskach nie da się pracować do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego i konieczna jest zmiana rodzaju pracy).

### 3.6. Bariery mentalne

Większość spośród przebadanych bezrobotnych, mimo deklarowanego optymizmu, bardzo nisko ocenia szanse znalezienia pracy. Sporo osób ma również przeświadczenie, że podejmowane wysiłki nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, co skutkuje niską intensywnością poszukiwania pracy. Jest to wewnętrzne, silnie ugruntowane u wielu starszych osób, przekonanie o nieuchronnych skutkach wieku. Wieloletnie pozostawanie bez stałej pracy ma zdecydowanie negatywny wpływ na samoocenę i poczucie wartości badanych, u których ugruntowuje się przeświadczenie o niemożności znalezienia pracy. Pojawiają się stwierdzenia typu „jestem za stary na pracę”. Można tu wyróżnić dwie kategorie pracowników. Takich którzy gotowi byłiby podjąć, często jakąkolwiek pracę, ale mają przeświadczenie o tym, że w tym wieku jej nie znajdą. Druga grupa to osoby, które już pogodziły się z myślą o trwałym opuszczeniu rynku pracy i przyznają, że nie chcą już pracować.

Sposoby prowadzenia rekrutacji budzą u starszych kandydatów do pracy poważne zastrzeżenia. Zdarzało im się usłyszeć wprost, że ich wiek jest przeszkodą w otrzymaniu zatrudnienia. Starsze osoby podkreślają, że próba zdobycia miejsca pracy kończy się na rozmowie telefonicznej i rzadko dochodzi do rozmów kwalifikacyjnych. Najczęściej podawanym przez pracodawców wytłumaczeniem tego, że nie chcą przyjąć starszego pracownika jest chęć stworzenia młodego dynamicznego zespołu, w którym starsza osoba czułaby się niedobrze. Jest to zaprzeczenie powszechnie rozwijanej idei tworzenia zespołów wielopokoleniowych, umożliwiających swobodne i efektywne przekazywanie wiedzy, jak również zachowanie spójności społecznej. Jest to wyraźną oznaką braku wiedzy z zakresu współczesnych metod zarządzania u osób zarządzających.

Znajomość realiów rynku pracy powoduje u osób poszukujących pracy obawy, czy praca, którą uda im się znaleźć spełni ich oczekiwania. Część spośród nich obawia się również tego, czy sprostą wymaganiom pracodawcy, zwłaszcza po dłuższej przerwie w wykonywaniu pracy zawodowej. Starsze osoby nie są przygotowane do pisania aplikacji czy przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych, gdyż często nie potrafią mówić o swoich własnych zaletach, co może stanowić istotną przeszkodę w właściwej autoprezentacji podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Na podstawie badań jakościowych zdiagnozowano obawy starszych pracowników związane z pracą: brak wiary, że podoła się obowiązkom po dłuższym okresie bezrobocia, obawy przed wysiłkiem i wykonywaniem pracy za innych, ale też wypalenie zawodowe, sytuacje stresowe, które odbijają się na życiu domowym.

Problemem w przypadku osób bezrobotnych jest aktywność w poszukiwaniu pracy. Pojawia się zniechęcenie i zaprzestaje poszukiwań w momencie, gdy nie widać efektów podejmowanych działań. Zwłaszcza wśród kobiet zaobserwowano swojego rodzaju barierę do poszukiwania pracy związaną przede wszystkim z kondycją psychiczną – znaczna część respondentek przyznała, że utrata pracy spowodowała u nich załamanie nerwowe oraz stany depresyjne.

Niska samoocena starszych osób powoduje, że odrzucają oni oferty pracy już na wstępnym etapie wyboru ogłoszeń. Bezrobotni uważając, że nie są w stanie spełnić kryteriów określonych przez pracodawcę, nawet nie odpowiadają na ogłoszenia.

Brak nawyków do kształcenia się przez całe życie jest jednym z powodów niechęci do zmiany zawodu, szczególnie w najstarszych grupach wiekowych – kobiety w wieku 55-59 lat i mężczyźni 60-64 lat. Część badanych zbyt subiektywnie ocenia, że ich kwalifikacje są odpowiednio wysokie lub wystarczające. Inni po prostu obawiają się skutków zmiany.

Osoby poszukujące pracy są często traktowane przedmiotowo. Trzeba brać pod uwagę to, że część osób nie zamierza kontynuować pracy w ogóle, jednakże nie należy tej sytuacji uogólniać. Każdy przypadek osoby poszukującej pracy jest indywidualny, nie da się stworzyć uniwersalnej procedury postępowania. Poza tym często osoby odpowiedzialne za rekrutację zapominają, że mają do czynienia z ludźmi, którzy znajdują się w trudnej sytuacji.

### **3.7. Aktywizacja zawodowa**

Kluczową rolę w aktywizacji starszych osób powinny odgrywać instytucje rynku pracy. Jednakże w opinii badanych nie spełniają one swojej roli. Najczęściej korzysta się z pomocy rodziny i znajomych. Pomoc powiatowego urzędu pracy wymieniono na drugim miejscu [częściej osoby aktualnie niepracujące, a także z niższym poziomem wykształcenia]. Co trzecia wybrała bezpośredni kontakt z potencjalnym pracodawcą (mailowy, telefoniczny, osobisty) i taki sam odsetek – ogłoszenia w gazecie lokalnej. Tylko co dwudziesta korzystała z pomocy agencji pośrednictwa pracy czy doradztwa personalnego.

Według respondentów najskuteczniejszą metodą znalezienia pracy są znajomości i poszukiwanie zatrudnienia poprzez osoby pracujące w danej firmie czy instytucji. Dla wielu spośród nich jest to jedyny skuteczny sposób poszukiwania pracy.

Respondenci nie mają również dobrego zdania na temat procesów rekrutacyjnych, w których brali udział, gdyż twierdzą, że większość spośród postępowań jest prowadzona w sposób ustalony z góry, a osoba przyjmowana na dane stanowisko ma zwykle powiązania z osobami rozpisującymi konkurs.

Ważnym czynnikiem zwiększającym aktywność zawodową jest dostosowanie się do wymagań potrzeb rynku pracy poprzez zmianę zawodu. Jednakże tylko 4% badanych chce się przekwalifikować lub zmienić zawód w najbliższym okresie.

W badaniu sprawdzono, jak zachowaliby się respondenci w sytuacji hipotetycznej, gdyby dostali pracę, która satysfakcjonowałaby ich pod każdym względem, a jedynym warunkiem byłaby konieczność przekwalifikowania się. Na tak skonstruowane pytanie połowa osób w wieku 50+ odpowiedziała, że nie byłaby tym zainteresowana. Potwierdza to obawy starszych pracowników przed jakimikolwiek zmianami.

Tylko około 15% niepracujących w wieku 50+ deklaroowało, że aktualnie korzysta ze wsparcia powiatowego urzędu pracy. Dotyczy to najczęściej osób z najniższym poziomem wykształcenia.

Respondenci objęci badaniami jakościowymi dosyć krytycznie wypowiadają się na temat pomocy powiatowych urzędów pracy. Zgodnie przyznają, że urząd pracy nie jest instytucją potrafiącą pomóc im w znalezieniu zatrudnienia. Większość spośród nich deklaruje, że przez wiele lat nie otrzymała żadnej oferty pracy, zaś ci którzy dostali skierowanie nie otrzymali pracy ze względu na dużą liczbę chętnych bądź musieli z pracy zrezygnować ze względu na jej niedostosowanie do ich możliwości. Klienci urzędów pracy podkreślają również, że przedstawiane przez nie oferty są najczęściej niskopłatne i poniżej posiadanych kwalifikacji formalnych.

Badani traktują urząd pracy bardziej jako instytucję zapewniającą świadczenia socjalne, niż instytucję pośrednictwa pracy. Pojawiły się również głosy o braku zaufania do urzędów pracy jako instytucji, która nie potrafi zapewnić oczekiwanej pomocy. Negatywne oceny dotyczą także organizowanych przez urzędy szkoleń i kursów. Zwraca się uwagę na ograniczoną liczbę miejsc (w przypadku interesującej tematyki) oraz małą skuteczność odbytych szkoleń w uzyskaniu nowego miejsca pracy.

Taka ocena działalności powiatowych urzędów pracy jest powszechna. Doradztwo zawodowe dla starszych pracowników wymaga profesjonalnego przygotowania doradców, a urzędy borykają się z problemem zapewnienia odpowiednio przygotowanych kadr. Nieskuteczność szkoleń wynika głównie z niedostosowania ich tematyki do rzeczywistych potrzeb rynku. Nie prowadzi się, na odpowiednim poziomie, analiz i prognoz zapotrzebowania na kwalifikacje w poszczególnych regionach. Systemy edukacyjne charakteryzują się dużą bezwładnością. Od momentu stwierdzenia zapotrzebowania na pracowników o określonych kwalifikacjach do ich przeszkolenia potrzeba czasu, na przygotowanie odpowiedniego szkolenia i jego przeprowadzenie. Drugi problem z tym związany wynika bezpośrednio ze słabości polskiego systemu kształcenia zawodowego i ustawicznego, którego oferta kształtowana jest na podstawie możliwości instytucji edukacyjnych a nie na podstawie rzeczywistego zapotrzebowania rynku pracy.

Respondenci wskazali na czynniki, które ułatwiłyby znalezienie miejsca pracy, oceniając jednocześnie krytycznie rozwiązania dotychczas stosowane na polskim rynku pracy. Zdaniem respondentów konieczne jest:

- Zmniejszenie kosztów pracy, np. poprzez wprowadzenie ulg dla pracodawców zatrudniających osoby w wieku 50+ (w postaci zwolnień podatkowych, ulg w płaceniu ZUS, upustów i dotacji).
- Wsparcie działalności gospodarczej, poprzez ułatwienie zdobycia kapitału na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. Jednakże starsze osoby nie są chętne do takiej formy aktywizacji zawodowej ze względu na przewidywane trudności.
- Budowanie świadomości pracodawców co do konieczności aktywizacji starszych pracowników jest niezbędne, aby osiągnąć zamierzone cele. Badania wykazały, że pracodawcy nie są świadomi korzyści z zatrudniania starszych pracowników, jak również brak im podstawowej wiedzy z zakresu nowoczesnych metod zarządzania.
- Dostosowanie ofert szkoleniowych do osób w wieku 50+ i potrzeb rynku pracy. Poza dostosowaniem oferty szkoleniowej do realnych potrzeb pracodawców, instytucje szkoleniowe powinny dostosować metodykę szkoleń do możliwości starszych pracowników.
- Wprowadzenie kar za nielegalne zatrudnienie. Ograniczanie szarej strefy mogłoby przyczynić się do zwiększenia liczby miejsc pracy dla starszych pracowników.

Jedną z metod aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ są elastyczne formy zatrudnienia. W warunkach polskich kojarzy się to negatywnie z samozatrudnieniem. Jednakże jest wiele innych form, które są możliwe do zaakceptowania zarówno przez pracodawcę jak i pracownika. Okazuje się, że 40% badanych podjęłoby się pracy, gdyby pracodawca zaproponował im elastyczne formy zatrudnienia.

Ważnym aspektem aktywizacji jest kształcenie. Poza wspomnianym dostosowaniem oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i możliwości starszych pracowników istotne jest upowszechnianie konieczności kształcenia przez całe życie jak również zapewnienie systemowych rozwiązań, które regulowałyby proces tej edukacji.

Podstawową kwestią jest odpowiedzialność za prowadzenie kształcenia. To pracodawca zobligowany jest do tworzenia planów szkoleniowych, tworzenia ścieżek kariery dla swoich pracowników. Co piąty respondent w 2010 r. twierdzi, że w jego firmie przygotowywane są plany szkoleń dla wszystkich pracowników. Częściej ma to miejsce w firmach dużych i średnich niż w małych. Dla pracodawcy jest to inwestycja w kapitał ludzki, która dłuższej perspektywie czasowej przyniesie mu korzyści ekonomiczne. Zdecydowana większość firm, które organizowały szkolenia dla starszych pracowników, uważa, że inwestycja się opłaciła, a nowo nabyte umiejętności i wiedza są wykorzystywane przez pracowników w firmie.

Jednakże na podstawie badań stwierdzono, że blisko 50% badanych w 2010 r. brało udział w szkoleniach z własnej inicjatywy. Aż co czwarty badany deklaruje, że nigdy nie uczestniczył w żadnych szkoleniach.

Jednym z podstawowych problemów realizacji szkoleń dla starszych pracowników jest znalezienie źródeł finansowania. Z reguły szkolenia zawodowe są organizowane i finansowane przez pracodawcę. Istnieje możliwość tworzenia przez firmy funduszu szkoleniowego, który może być źródłem finansowania rozwoju kompetencji pracowników. Jednakże jedynie 12% firm taki fundusz tworzy.

Kształcenie ustawiczne jest podstawą utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników, pod warunkiem, że są to działania prowadzone planowo. Plany szkoleniowe powinny być przygotowywane dla wszystkich pracowników bez względu na wiek. Pozwala to na prowadzenie właściwej polityki kadrowej. Ważne są działania prewencyjne (przesunięcie pracownika na inne stanowisko, przed pojawieniem się problemu, np. wynikającego ze względów zdrowotnych) a nie reagowanie w chwili pojawienia się problemu. Kształcenie pracowników związane jest z ponoszeniem kosztów. Jedną z możliwości finansowania takich szkoleń jest tworzenie w firmie funduszy szkoleniowych. Ich tworzenie nie jest obligatoryjne, co tłumaczy, że tak niewiele firm posiada taki fundusz.

### **3.8. Opinie i działania pracodawców**

Jednym z często wymienianych postulatów dotyczących zwiększenia atrakcyjności starszych pracowników na rynku pracy, jest wzrost ich kompetencji. Jedyną drogą do osiągnięcia tego celu jest zapewnienie odpowiedniego, do potrzeb i możliwości starszych pracowników, systemu szkoleń. Niepokojącym sygnałem zaobserwowanym podczas badań jest spadek liczby osób w wieku 50+, które w ciągu ostatniego roku brały udział w szkoleniach (innych niż BHP i PPOŻ, które są obligatoryjne). W 2009 r. udział w szkoleniach deklarowało 18% badanych, a w 2010 r. dwa razy mniej [9%].

Pracodawcy mają obawy z zatrudnianiem osób starszych wynikające z:

- częstych zwolnień lekarskich,
- mniejszej wydajności,



- większych wymagań finansowych,
- mniejszej możliwości manipulowania doświadczonym pracownikiem,
- niewłaściwej aparycji,
- nieprzystosowania osób starszych do nowych technologii,
- złych nawyków, sposobu myślenia skutkującego trudnościami w przystosowaniu się do określonych warunków pracy.

Są to w wielu przypadkach obiektywne przyczyny, jednakże w wielu przypadkach operuje się stereotypowymi opiniami.

Pomimo wielu instytucji i programów wspierających zatrudnialność starszych pracowników, zarówno pracownicy jak i pracodawcy nie dostrzegają zintegrowanych rozwiązań systemowych.

Wśród oczekiwanych przez firmy form wsparcia, które mogłyby wpłynąć na zwiększenie zatrudnienia w grupie osób w wieku 50+, najczęściej wskazywano na zwalnianie pracodawców ze składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za zatrudniane osoby w wieku 50+ oraz dofinansowywanie wynagrodzeń dla osób w wieku powyżej 50. roku życia. Tego typu rozwiązania stosowane są w wielu krajach Unii Europejskiej.

Pracodawcy nie dostrzegają ze strony „władz” wsparcia, które motywowałoby ich do aktywnego zajmowania się problematyką starszych pracowników. Zatrudnianie starszych pracowników, poza korzyściami wynikającymi z możliwości wykorzystania ich doświadczenia, niesie ze sobą określone ryzyko dla pracodawcy (np. większa absencja, okres ochronny przed emeryturą). Zwolnienie pracodawcy z części kosztów pracy na pewno byłoby rozwiązaniem zwiększającym aktywność zawodową pracowników 50+.

Elastyczne formy zatrudnienia nie są często stosowane, co może wynikać z małej ich popularności na polskim rynku pracy, jak również z niejasnych regulacji prawnych (np. w przypadku telepracy). Obawy przed ich stosowaniem z reguły pojawiają się zarówno po stronie pracownika (obawa przed niestabilnością zatrudnienia) jak i pracodawcy (obawa przed zakłóceniem rytmiczności funkcjonowania firmy).

Tylko co dziesiąta firma twierdzi, że nie ma wypracowanych żadnych mechanizmów pozwalających na przekazywanie wiedzy przez starszych, doświadczonych pracowników. Dwie trzecie tych firm posiada system szkoleń wewnętrznych. Niemal 40% twierdzi, że starsi wprowadzają nowozatrudnionych pracowników w funkcjonowanie firmy. Co czwarta tworzy zespoły wielopokoleniowe, co sprzyja wymianie wiedzy i informacji, a w co piątej funkcjonuje archiwizacja pracy, projektów każdego pracownika.

Stworzenie mechanizmów przekazywania wiedzy przez doświadczonych pracowników młodemu adeptom jest kluczowym elementem zarządzania kapitałem intelektualnym i budowania organizacji bazującej na wiedzy. Można zadać sobie pytanie na ile są to deklaracje czy działania intuicyjne, a na ile poparte wiedzą w tym zakresie. Bez wątpienia do pracodawców powinny być skierowane szkolenia w zakresie zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym.

Najważniejszymi deklarowanymi przez pracodawców kryteriami wyboru potencjalnych pracowników – zarówno w firmach zatrudniających, jak i niezatrudniających starszych pracowników – są: doświadczenie, umiejętności i kwalifikacje potrzebne na danym stanowisku. Istotną cechą, której poszukują u przyszłych pracowników, jest także dyspozycyjność.

Wiedza starszych pracowników powinna być przez pracodawców traktowana jak najcenniejszy zasób. Jednakże badania wskazują, że świadomość pracodawców w tym zakresie jest niewielka. Tylko jedna dziesiąta firma przyznała, że odejście, utrata starszych pracowników, mogą zahamować rozwój firmy. Większość uważa, że nie ma to wpływu na dalszy rozwój firmy. Jest to oczywiście uzależnione od wykonywanej pracy [nie od zajmowanego stanowiska]. Jeżeli są to pracownicy wykonujący rutynowe działania to oczywiście taka opinia jest uzasadniona. Jednakże jeżeli pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko, posiada unikalne kwalifikacje, jego odejście z pracy może mieć znaczący wpływ na dalsze funkcjonowanie firmy.

W opinii pracodawców nie ma znaczących różnic w ocenie starszych i młodszych pracowników. Pracodawcy najwyżej oceniają lojalność, przywiązanie do firmy osób w wieku 50+ a względnie najmniej zdolność przystosowania się do zmian.

Pracodawcy deklarują brak różnic, jednakże inne wyniki badań świadczą o tym, że pracownicy 50+ mają problemy z utrzymaniem miejsc pracy lub ze znalezieniem pracy w przypadku jej utraty. Jest to zagadnienie złożone, ponieważ również szereg czynników „leży” po stronie pracowników, co wykazały przeprowadzone badania.

## **Rozdział 4**

### **Kierunki działań**



## 4.1. Wprowadzenie

Przedstawione kierunki rekomendacji uwzględniają najbardziej istotne czynniki efektywnego zarządzania wiekiem w aspektach współczesnych metod zarządzania, kształcenia ustawicznego i pokonywania barier prawnych.

Podstawowym założeniem przy formułowaniu rekomendacji powinno być uwzględnienie wytycznych, jakie formułowane są w dokumentach unijnych. Działania podejmowane na poziomie Unii Europejskiej ukierunkowują działania prowadzone na poziomie krajów członkowskich, które zawsze przekładają się na bardziej szczegółowe regulacje krajowe. Należy więc oczekiwać, że wiele z nich znajdzie swoje odzwierciedlenie w zmianach wprowadzanych w polskim ustawodawstwie i innych regulacjach prawnych. Warto też podkreślić, że w dokumentach tych przedstawiane są diagnozy problemów (w tym przypadku sytuacji starszych pracowników) oraz sposoby ich rozwiązania, w wielu przypadkach dość szczegółowe i co najważniejsze często praktycznie zweryfikowane.

Strategia lizbońska zakładała budowanie gospodarki opartej na wiedzy, a więc traktowała kapitał ludzki jako najważniejszy, z punktu widzenia budowy wartości organizacji. Kształtowanie kapitału ludzkiego, będącego podstawowym składnikiem kapitału intelektualnego, wymaga efektywnych systemów edukacyjnych, pozwalających na realizowanie idei kształcenia przez całe życie. Kluczowe dla budowy gospodarki opartej na wiedzy jest zapewnienie szerokiego dostępu do wiedzy i inwestowanie w kapitał ludzki, głównie poprzez dostosowanie do potrzeb systemu edukacyjne. Budowanie systemów kształcenia ustawicznego powinno być podporządkowane regulacjom zawartym w zaleceniach dotyczących Europejskich Ram Kwalifikacji. Właściwe kształtowanie kapitału ludzkiego wymaga od menedżerów znajomości współczesnych metod zarządzania. Jest to bez wątpienia jeden z obszarów, w stosunku do których konieczne jest podjęcie działań. Tak więc, aby skutecznie zwiększać aktywność starszych pracowników na rynku pracy kształcić muszą się nie tylko pracownicy 50+, aby dostosowywać swoje kompetencje do potrzeb rynku pracy, ale również menedżerowie i osoby odpowiedzialne za prawidłowe funkcjonowanie rynku pracy.

W raporcie dotyczącym kapitału intelektualnego Polski użyto sformułowania „**warto uczyć się na błędach i sukcesach innych**”, co potwierdza słuszność założenia bazowania na dobrych praktykach wypracowanych w różnych krajach Europy. Również w Polsce podejmowane są próby rozwiązania problemu starszych pracowników. Duży nacisk w nich położono na koncepcję zarządzania wiekiem. Program „Solidarność pokoleń” jest jedyną próbą kompleksowego rozwiązania problemu starszych pracowników w naszym kraju.

Aktywizacja starszych pracowników wymaga działań wieloaspektowych. Oczywiście można realizować cząstkowe zadania, np. specjalistyczne szkolenia w określonym regionie, jednakże muszą się one wpisywać w ogólną politykę prowadzoną na poziomie kraju, czy regionu. Podstawowym czynnikiem sukcesu działań kierowanych do starszych pracowników jest kompleksowe rozwiązywanie problemów, a więc spójne oddziaływanie we wszystkich aspektach. Niemniej ważne jest zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron, a więc pracowników, pracodawców, władz oraz partnerów społecznych. Oddziaływanie na rynek pracy w tak wrażliwych tematach, jak wydłużanie wieku emerytalnego, wymaga bowiem akceptacji związków zawodowych.

Nie należy też zapominać, że wszystkie działania kierowane do pracowników 50+, poza doraźnymi interwencjami muszą uwzględniać wymagania stawiane polityce związanej z aktywizacją starszych pracowników na rynku pracy, uwzględniające zachowanie spójności społecznej, zapewnienie integracji i solidarności społecznej, zapobieganie wykluczeniom. Wszystkie przedsięwzięcia

powinny być zintegrowane, a to z kolei wymaga instytucjonalizacji działań. Tak więc muszą być tworzone struktury [jak wykazały badania instytucje rynku pracy nie do końca spełniają tę rolę], które będą realizowały kompleksowo zadania. Konieczne jest aktywne włączenie w te działania partnerów społecznych i instytucji rynku pracy oraz innych interesariuszy. Mówi się, że konieczne jest stworzenie swoistego paktu społecznego na rzecz aktywizacji seniorów. Jest oczywiste, że w ramach tego projektu nie ma możliwości realizacji takiego celu, jednakże istnieje możliwość przedstawienia rekomendacji, które określą pożądane kierunki działań. Wielu problemów nie da się rozwiązać lokalnie, jednakże lokalne inicjatywy mogą pomóc w lobowaniu na rzecz rozwiązań na poziomie krajowym [np. poprzez inicjatywy legislacyjne]. Stworzenie skutecznego systemu aktywizacji starszych pracowników jest działaniem długofalowym, w związku z czym nie można opracować rozwiązań, które przyniosą pozytywne skutki w krótkim czasie. Konieczne jest wypracowanie systemowych trwałych rozwiązań. Przykład fińskiej polityki wiekowej pokazuje, że dopiero w perspektywie kilkunastu lat można oczekiwać na rezultaty.

Działania mające na celu zwiększenie aktywności starszych pracowników można sformułować w kilku obszarach.

## 4.2. Działania dotyczące rynku pracy

- Działania prowadzone na rynku pracy wymagają podejścia uwzględniającego cały okres aktywności zawodowej człowieka, a nie tylko skupiania się na dyskryminowanej grupie starszych pracowników.
- Polityka zatrudnienia powinna mieć charakter aktywny, co wymaga przeorientowania instytucji rynku pracy [głównie PUP], z instytucji „wypłacającej zasiłki” w instytucję stymulującą aktywność zawodową w regionie, pełniącą funkcje obserwatorium rynku pracy, umiejętności i przemian społecznych. Wymaga to bez wątpienia odpowiedniego przygotowania pracowników tych instytucji, w tym doradców zawodowych, przez odpowiednie szkolenia.
- System emerytalny w Polsce zachęca do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Utrzymanie aktywności starszych pracowników będzie możliwe, jeżeli będą zachęceni do utrzymania aktywności zawodowej co zmniejszy presję na wcześniejsze przechodzenie na emeryturę. Dobrym przykładem jest model fiński, charakteryzujący się dużą elastycznością i nienarzucający arbitralnych granic wiekowych, pozostawiający decyzję pracownikowi i zawierający odpowiednie motywatory do pozostania na rynku pracy. Każdy zapis ustawowy o arbitralnym podniesieniu wieku emerytalnego powoduje natychmiastowy problem z akceptacją przez partnerów społecznych. Generalnie wszystkie rozwiązania muszą być „pozytywne”, żeby pracownik dostrzegał korzyści a nie odczuwał, że odbierane są mu przywileje.
- Uelastycznienie rynku pracy jest niemniej kontrowersyjnym tematem, z punktu widzenia pracowników i partnerów społecznych. Jako nadrzędna powinna być stosowana zasada wolności wyboru, jak długo pozostać na rynku pracy będąca jednym z filarów modelu *flexicurity*.
- Konieczne jest propagowanie modelu *flexicurity*, którego celem jest zagwarantowanie wysokiego poziomu pewności zatrudnienia, rozumianego jako możliwość szybkiego znalezienia pracy na każdym etapie życia zawodowego i zwiększenie szans rozwoju zawodowego w warunkach szybko zmieniającej się gospodarki.
- Podkreśla się, że stosowane rozwiązania, stawiające sobie za cel aktywne funkcjonowanie osób starszych na rynku pracy wymagają działań systemowych i kompleksowych, ale także zindywidualizowanego podejścia do poszczególnych przypadków, czy osób. Tak więc

rozwiązania muszą być elastyczne. Elastyczności wymaga się też od osób zatrudnionych w instytucjach rynku pracy. W tym obszarze istotne są działania wspierające przemiany na rynku pracy, pozwalające na redukcję zwolnień pracowników w przedsiębiorstwach mających chwilowe problemy wynikające z sytuacji kryzysowej. Można to realizować między innymi poprzez elastyczność czasu pracy, czy tworzenie efektywnych instytucji pośrednictwa pracy.

### 4.3. Pracodawcy, kadra zarządzająca

- Zapobieganie wychodzeniu z rynku pracy przez starszych pracowników wymaga stworzenia w systemie zarządzania firmą mechanizmów prewencyjnych, bazujących m.in. na przeprowadzaniu regularnej oceny pracowników [zarówno kompetencji, jak i stanu zdrowia], już od połowy ich kariery zawodowej, tak aby uniknąć wejścia pracownika w sytuację zagrożenia. Pozwala to na identyfikację momentu, w którym należy uruchomić interwencję. Są to elementy koncepcji zarządzania wiekiem, która jest jednym z elementów zarządzania różnorodnością i powinna być szeroko upowszechniana i wdrażana. Koncepcja zarządzania wiekiem powinna stać się jednym z elementów kultury organizacyjnej.
- Zarządzanie przez zróżnicowanie wiekowe i zróżnicowanie umiejętności jest metodą podejścia do rozwiązania kwestii zatrudnienia osób starszych. Praktyczne wdrożenie tej koncepcji może być zrealizowane przez tworzenie wielopokoleniowych zespołów pracowników, co pozwala na swobodną wymianę wiedzy i uczenie przez doświadczenie. Seniorzy przekazują swoje wieloletnie doświadczenie młodym pracownikom, a ci z kolei dzielą się z seniorami swoimi umiejętnościami posługiwania się nowoczesnymi technologiami. Wdrażanie w firmach podejścia procesowego powoduje tworzenie zespołów wielodyscyplinarnych, gdzie mamy do czynienia ze zróżnicowaniem umiejętności. Te nowoczesne koncepcje zarządzania powinny być przedmiotem szkoleń dla kadr zarządzających i przedsiębiorców. Zwraca się też uwagę, że treści te powinny znaleźć się w programach studiów na kierunkach związanych z zarządzaniem.
- Istotne jest zwiększenie świadomości tego, że starsi pracownicy posiadają wartościowe kompetencje, które dla organizacji są niezbędne. Długoterminowe, innowacyjne strategie doceniające starszych pracowników muszą być uwzględnione przez zarządzających i być traktowane jako element kultury organizacyjnej. Tworząc i kultywując pozytywną kulturę organizacyjną, doceniającą starszych pracowników, należy oczekiwać, że przyniesie to korzyści pracownikom w każdym wieku. Te praktyki menedżerskie powinny być możliwe do dostosowania do specyficznych problemów i związane z indywidualnymi potrzebami i aspiracjami poszczególnych pracowników.

### 4.4. Pracownicy

- Starsze osoby powinny być przekonywane o celowości przedłużania okresu aktywności zawodowej. Wymaga to przedstawienia w sposób jednoznaczny korzyści jakie mogą z tego tytułu uzyskać.
- Stworzenie pracownikom elastycznego systemu wychodzenia na świadczenia emerytalne.

Przejsie na emeryturę powinno być dobrze przygotowane. Każdy zatrudniony starszy pracownik powinien mieć możliwość wyboru, kontynuacji zatrudnienia lub przejścia w stan spoczynku, w zależności od swoich indywidualnych uwarunkowań.

- Konieczne jest zwiększenie aktywności w poszukiwaniu pracy poprzez udzielanie skutecznej pomocy przez instytucje rynku pracy i odpowiednie zachęty do jej podejmowania. Jednym ze środków pomocy bezrobotnym w znalezieniu pracy jest pomoc bezpośrednia, taka jak doradztwo osobiste czy kursy poszukiwania pracy.
- Zdolność do adaptowania się do zmieniających się warunków wymaga od starszych pracowników mobilności zawodowej, sektorowej i geograficznej. Istnieją jednakże bariery prawne i administracyjne, językowe oraz problem uznawalności kwalifikacji.
- Starsi pracownicy w sposób niewystarczający biorą udział w kształceniu ustawicznym. Konieczne jest prowadzenie działań propagujących kształcenie na każdym etapie życia zawodowego.
- Promowanie aktywnego starzenia się. Dla wielu osób po 50-tym roku życia, utrzymanie zdolności do pracy zależy od szeregu czynników takich jak kulturowe aspekty związane z ich uczestnictwem w rynku pracy, stan zdrowia, możliwość dostępu do odpowiedniej jakości opieki zdrowotnej oraz służb zatrudnienia.
- Dobre praktyki w działaniach związanych ze starszymi pracownikami na poziomie miejsca pracy, uwzględniające wymagania partnerów społecznych powinny być wspierane przez działania, takie jak restrukturyzacja systemów zabezpieczeń socjalnych i wspieranie poszczególnych osób mających problemy ze znalezieniem zatrudnienia.

## 4.5. Kształcenie ustawiczne

- Kształcenie przez całe życie jest podstawą kształtowania kapitału ludzkiego. Ważne jest nauczanie nowych umiejętności, czyli praktycznego wykorzystywania wiedzy.
- Programy szkoleń muszą być dostosowane do realnych potrzeb rynku pracy i możliwości pracowników, a ich struktura merytoryczna powinna być ukierunkowana na efekty kształcenia [czyli co powinien umieć robić pracownik po ukończeniu kursu] a nie na przekazywanie określonej wiedzy, co zgodne jest z zaleceniami Europejskich ram Kwalifikacji.
- Stworzenie mechanizmów pozwalających na uznawanie kwalifikacji uzyskanych w trakcie wykonywania pracy – nauka przez doświadczenie, uznawanie umiejętności zdobytych drogą pozaformalną i nieformalną.
- Zapewnienie równego dostępu do kształcenia ustawicznego, tworzenie planów szkoleń dla wszystkich grup pracowników. Zaangażowanie pracodawców w proces planowania działań edukacyjnych. Kierowanie szkoleń do wszystkich grup pracowników, a nie tylko do tych o najwyższych kwalifikacjach.
- Wdrażanie modułowych systemów kształcenia, co ułatwia dostosowanie kwalifikacji do zmieniających się wymagań. Opracowanie metodyki kształcenia uwzględniającej możliwości starszych pracowników.
- Budowanie mechanizmów finansowania rozwiązujących problem ograniczeń finansowych oraz zachęcających do kształcenia się [np. indywidualnych kont edukacyjnych czy pożyczek finansowanych ze środków publicznych]. Możliwości finansowania szkoleń stwarzają też fundusze szkoleniowe, które ze względu na swój nieobligatoryjny charakter tworzone są w niewielu firmach. Mechanizmy finansowania poza samymi kosztami prowadzenia szkoleń powinny pracodawcy rekompensować koszty utraconych korzyści, za czas oderwania pracownika od wykonywania obowiązków oraz dochody utracone w okresie trwania nauki

- wynikające z niewykonanej pracy.
- Jakość usług edukacyjnych (często kwestionowana w przypadku szkoleń dla starszych pracowników) uzależniona jest od wielu czynników, takich jak polityka, dostępne zasoby, czy dostosowanie do potrzeb. Jednakże jakość personelu prowadzącego szkolenia ma podstawowe znaczenie dla efektów kształcenia. Ważne są procedury wyboru instytucji prowadzącej szkolenie oraz specjalistyczne szkolenia dla trenerów i szkoleniowców prowadzących szkolenia dla starszych pracowników.
  - Wszystkie działania związane z rozwojem kształcenia ustawicznego powinny uwzględniać rzeczywiste potrzeby rynku pracy, stąd musi być więcej działań służących prognozowaniu i monitorowaniu, jakie kwalifikacje i umiejętności będą przydatne w przyszłości. Instytucje rynku pracy (np. WUP) w chwili obecnej nie spełniają takiej roli. Konieczne jest tworzenie takich instytucji jak obserwatoria rynku pracy, które powinny łączyć siły partnerów społecznych, instytucji rynku pracy i instytucji edukacyjnych. Oferta edukacyjna w formalnych systemach kształcenia (w tym szkolnictwo zawodowe, jak również szkolnictwo wyższe) nie odpowiada rzeczywistemu zapotrzebowaniu rynku pracy na określone kwalifikacje.
  - Konieczna jest promocja dialogu między przedsiębiorstwami a podmiotami świadczącymi usługi w zakresie kształcenia i szkolenia w celu tworzenia partnerstw ułatwiających zaspokojenie zapotrzebowania na nowe, potrzebne umiejętności.
  - Kluczowe dla skutecznego zatrzymywania pracowników na rynku pracy, są polityki edukacyjne i szkoleniowe. To nie wiek, ale umiejętności i kompetencje powinny definiować szanse pracownika na rynku pracy!

## 4.6. Walka ze stereotypami

- Konieczne są działania, które obalą mit, że zatrudnianie starszych pracowników generuje jedynie problemy i koszty dla pracodawcy. Przedsiębiorcy, pracownicy, grupy osób starszych i praktycznie całe społeczeństwa powinny być uświadamiane o możliwościach i korzyściach związanych z funkcjonowaniem seniorów na rynku pracy.
- Wielu starszych bezrobotnych jako przyczynę zaprzestania starań znalezienia pracy podaje, przekonanie o niemożliwości znalezienia zatrudnienia. Wynika to z niskiej samooceny, często spowodowanej niskimi kwalifikacjami. Konieczne są działania edukacyjne.
- Starsi pracownicy, często nie dopuszczają możliwości zmiany zawodu, głównie z powodu obaw, że nie poradzą sobie z nowymi wyzwaniami (obawa przed kompromitacją). Jednakże właściwa metodyka szkoleń może te obawy zniwelować.

## 4.7. Debata publiczna i oddziaływanie na opinię społeczną

- Fundamentalne zmiany (np. systemu emerytalnego, czy elastycznych form zatrudnienia) mogą być przeprowadzone tylko przy odpowiednim nastawieniu szerokiej opinii publicznej.
- Rządy państw, jak również inne zainteresowane strony, powinny działać we właściwych sobie dziedzinach, na rzecz ułatwienia dostępu do kształcenia ustawicznego.
- O sukcesie w aktywizacji osób starszych w dużej mierze decyduje praca sieciowa. W sieć powinni być powiązani wszyscy interesariusze, tj.: przedsiębiorstwa, urzędy pracy, partnerzy społeczni i inne zainteresowane strony. Najważniejszą misją takiej sieci powinna być zmiana



świadomości społecznej w zakresie istotności wydłużenia zatrudnienia oraz stworzenie warunków do przekonania pracowników w wieku 50+ i przedsiębiorców, aby uwierzyli w możliwość „nadażania za zmianami”.

- Podjęcie działań służących zmianie nastawienia społeczeństwa wobec osób 50+ z jednej strony poprzez ogólnopolskie działania informacyjno-edukacyjne, z drugiej poprzez wspieranie i popularyzowanie lokalnych działań w tym zakresie, w szczególności odbudowujących i wzmacniających więzi międzypokoleniowe.
- Szerokie propagowanie programu rządowego „Solidarność pokoleń”, we wszystkich jego aspektach, nie ograniczając się jedynie do zmian w systemie emerytalnym. Działania przewidziane w tym programie powinny być podejmowane na wielu poziomach. Istotnym ich elementem są działania Rządu, ale równie ważne są inicjatywy pracodawców oraz chęci poszczególnych osób do tego, aby wydłużyć swoją aktywność. Podejście takie może prowadzić do utworzenia „pozytywnego kręgu” działań wzajemnie wspierających pozytywne efekty dla wszystkich, młodych i starszych pokoleń.

## 4.8. Aspekty społeczne postulowanych kierunków działań

- Skuteczna realizacja działań zmierzających do poprawy pozycji osób w wieku 50 lat i więcej na rynku pracy wymaga stworzenia programu systemowych działań obejmujących wszystkich aktorów polityki rynku pracy. Przygotowanie takiego programu musi być poprzedzone diagnozą społeczną, wykorzystującą wyniki dostępnych badań oraz wzbogaconą o wyniki specjalnie zaplanowanych badań empirycznych.
- Opracowany program powinien uwzględniać zróżnicowaną pozycję osób w wieku 50+ na rynku pracy, a zwłaszcza różnice w poziomie wykształcenia, kwalifikacjach, stanie zdrowia i poziomie sprawności, statusie na rynku pracy (pracujący, bezrobotny, emeryt, rencista itp.).
- Program powinien uwzględniać także specyficzną sytuację na lokalnym rynku pracy, tendencje i trendy zmian, oczekiwane zapotrzebowanie na siłę roboczą, jej podaż oraz wpływ czynników zewnętrznych [np. pozycja poszczególnych branż w świetle postępujących procesów globalizacyjnych, spodziewane kierunki rozwoju wymiany międzynarodowej itp.].
- Program musi dysponować zweryfikowanymi danymi statystycznymi oraz demograficznymi, pozwalającymi nie tylko na oszacowanie zmian w podaży siły roboczej, ale i na ocenę zmian siły nabywczej lokalnej społeczności, a także na wskazanie nowych kierunków rozwoju rynku lub powstawanie nowych nisz.
- Szczególna pozycja na rynku pracy osób w wieku 50+ przypada osobom o ograniczonej sprawności. W stosunku do tej grupy konieczna jest swego rodzaju inwentaryzacja problemów:
  - organizacja i dostępność rehabilitacji zawodowej i społecznej, ale również leczniczej, warunkującej obie wcześniej wymienione;
  - identyfikacja barier zatrudnienia na chronionym i otwartym rynku pracy;
  - rozpoznanie czynników utrudniających utrzymanie zatrudnienia przez osoby niepełnosprawne;
  - określenie czynników utrudniających podjęcie lub wznowienie zatrudnienia przez osoby niepełnosprawne;
  - ustalenie zakresu i skali działań umożliwiających osobom o lekkim stopniu ograniczenia sprawności przekwalifikowanie się i podjęcie pracy;
  - sprecyzowanie zasad, na jakich osoby niepełnosprawne powinny korzystać z programów

rekwalifikujących i podnoszących poziom przygotowania zawodowego;

- identyfikacja barier w zatrudnieniu starszych niepełnosprawnych pracowników po stronie pracodawców;

- weryfikacja zasad orzecznictwa o niepełnosprawności.

- Program powinien uwzględniać fakt, że bezrobocie wśród osób w wieku 50+ przekłada się w bardzo wyraźny sposób nie tylko na ich bieżące dochody, ale i na poziom świadczeń emerytalnych w niedalekiej już przyszłości. W związku z tym konieczne staje się zidentyfikowanie czynników sprzyjających wykluczeniu społecznemu, zwłaszcza w następstwie utraty zatrudnienia. Wskazane byłyby działania zapobiegające wystąpieniu zjawiska długookresowego bezrobocia wśród pięćdziesięciolatków. W tym celu należałoby odwołać się do doświadczeń zagranicznych, przywoływanych w analizie desk research przygotowanej w ramach niniejszego projektu.
- Wykluczenie społeczne powinno być postrzegane dynamicznie, równocześnie jako konsekwencja i przyczyna strukturalnego bezrobocia i niskiego poziomu dochodów. Rozwiązanie problemu wykluczenia społecznego wymaga zwalczania długookresowego bezrobocia, a z kolei zwalczanie bezrobocia wymaga stosowania instrumentów antywykluczeniowych.
- W związku z przekształceniami w strukturze demograficznej społeczeństwa coraz większego znaczenia dla polityki rynku pracy nabierają kwestie dotyczące organizacji opieki w rodzinie nad osobami niesamodzielnymi: dziećmi oraz osobami starszymi lub chorymi. Poprawa sytuacji pięćdziesięciolatków i starszych na rynkach pracy będzie trudna do osiągnięcia bez stworzenia systemu wsparcia dla rodzin opiekujących się takimi osobami. Można tego dokonać na przykład przez stworzenie systemu ubezpieczenia pielęgnacyjnego (jak np. w Niemczech, gdzie po wprowadzeniu ubezpieczenia nastąpił wzrost odsetka zatrudnionych w wieku 50 lat i więcej), rozwój infrastruktury społecznej służącej zapewnieniu opieki nad małymi dziećmi [co zmniejsza zapotrzebowanie na pomoc ze strony potencjalnie aktywnych zawodowo dziadków] oraz przez rozwój organizacji pozarządowych, spełniających również rolę pracodawcy.
- W następstwie przeobrażeń na rynkach konsumenckich dochodzi do zmian w skali popytu na produkty lub usługi określonych branż. W przypadku zmniejszenia popytu osobom zatrudnionym w tych branżach zagraża utrata miejsc pracy. Szczególnej troski wymagają w takiej sytuacji starsi pracownicy, którym zapewniona powinna być możliwość stopniowego wycofywania się z rynku pracy lub przekwalifikowania. Wymaga to jednak aktywnej postawy podmiotów polityki rynku pracy i wszystkich partnerów dialogu społecznego. Ochrona miejsc pracy zajmowanych przez starszych pracowników powinna również dotyczyć rolników indywidualnych, którzy powinni mieć zapewnioną możliwość kontynuowania pracy zarobkowej i stopniowego ograniczania jej zakresu.
- Ze stopniowym wycofywaniem się z rynku pracy starszych pracowników korespondują działania nakierowane na uelastycznienie pracy, wprowadzenie jej nowych form oraz pracy tymczasowej. Szczególnie jest to pożądane w sferze usług, w których należałoby oczekiwać wzrostu liczby zatrudnionych starszych pracowników.
- Zrealizowane badanie pozwala na sformułowanie tezy, iż obszarami, w których najłatwiej może dojść do społecznego wykluczenia osób starszych są: rynek pracy [fakt pozostawania bezrobotnym], niskie dochody oraz zły stan zdrowia [którego następstwem może być częściowa lub całkowita utrata samodzielności. By zapobiec temu procesowi konieczne jest podjęcie działań, zmierzających między innymi do zapewnienia odpowiedniego poziomu dochodów z pracy. Jednym ze współczesnych zagrożeń jest uzyskiwanie niskich dochodów z pracy (working poor), co może prowadzić do procesów ekskluzji społecznej. Koniecznością staje się zapobieżenie takiej sytuacji.
- System szkoleń pracowniczych i dla osób poszukujących zatrudnienia powinien uwzględniać preferencje dla osób starszych. Preferencje te powinny dotyczyć tak dostępności szkoleń, jak i formy oraz sposobu ich prowadzenia, tak by starsze osoby nie czuły się nieuprzywilejowane.

- Procesowi przechodzenia pracownika na emeryturę powinny towarzyszyć działania podtrzymujące okres aktywności zawodowej. W tym celu należałoby podjąć starania zmierzające do ograniczenia skali przechodzenia na wcześniejsze emerytury na rzecz stopniowego zaprzestawania pracy zarobkowej.
- Sprzyjaniu wzrostowi aktywności zawodowej pięćdziesięciolatek i osób od nich starszych powinna towarzyszyć świadomość ekonomicznego znaczenia tego procesu. Wynika on nie tylko z celów milenijnych i najważniejszych dokumentów Unii Europejskiej, ale także z prostego rachunku ekonomicznego. Niezbędne zatem staje się takie wyedukowanie opinii społecznej, by ta traktowała niezbędne inwestycje (lub ulgi dla pracodawców) jako koszt poniesiony z myślą o realnych i wymiernych społecznych korzyściach płynących ze zwiększenia i/lub wydłużenia okresu zatrudnienia starszych pracobiorców.
- Za potrzebne należałoby uznać stworzenie swego rodzaju koalicji na rzecz aktywizacji osób w grupie wieku 50+. Koalicja ta powinna zabiegać o akceptację opinii publicznej dla swoich zamiarów, o stworzenie odpowiednich ram prawnych i wreszcie o przekonanie samych starszych osób, że warto jest wydłużyć okres zatrudnienia, a płynące stąd korzyści mają nie tylko psychologiczny i społeczny, ale także materialny wymiar.
- Przygotowanie zarysowanego programu i uwzględnienie w nim obok aspektów ekonomicznych także i społecznych powinno nie tylko ułatwić uzyskanie dla niego społecznej akceptacji, ale i zwiększyć szanse na jego powodzenie.

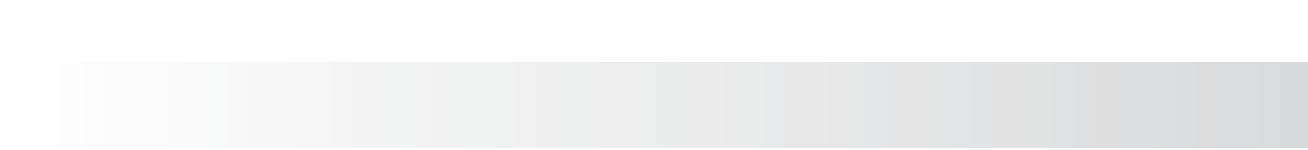
## Bibliografia

1. *A European Age Management Network: the way forward?*, EQUAL-European Social Fund, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, June 2007.
2. *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, red. I.E. Kotowska, U. Sztanderska, I. Wóycicka, IBnGR, Gdańsk 2007.
3. *Państwo, samorządy. Organizacje pozarządowe i wspólnoty lokalne wobec ubóstwa i wykluczenia społecznego*, Błędowski P., Broda-Wysocki P., Kubicki P., Grotowska-Leder J., Warzywoda-Kruszyńska W., IPISS, Warszawa 2007.
4. *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2010*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, kwiecień 2010.
5. *Czas na pracę – praca na czas. Wyniki analiz i badań w województwie podkarpackim*, red. H. Sobocka-Szczapa, IPISS, Warszawa 2006.
6. *Człowiek dorosły i starszy w sytuacji przemocy*, red. M. Halicka, J. Halicki, A. Sidorczyk, WUwB, Białystok 2009.
7. *Deregulacja polskiego rynku pracy*, red. K.W. Frieske, IPISS, Warszawa 2003.
8. *Employment in Europe 2009*, European Commission 2009.
9. *Identyfikacja barier w dostępie osób niepełnosprawnych do zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Raport z badań*, red. A. Kurzynowski, J. Mikulski, TWzK, Warszawa 2007.
10. *Jakość życia seniorów w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, red. D. Kaluża, P. Szukalski, Wyd. Biblioteka, Łódź 2010.
11. *Jakość życia seniorów w XXI wieku. Ku aktywności*, red. D. Kaluża, P. Szukalski, Wyd. Biblioteka, Łódź 2010.
12. *Praca dla osób niepełnosprawnych w zwalczaniu ich wykluczenia społecznego. Ocena polskiego systemu wspierania zatrudnienia osób niepełnosprawnych*, J. Jaworski, IPISS, Warszawa 2009.
13. *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Nowe umiejętności w nowych miejscach pracy. Przewidywanie wymogów rynku pracy i potrzeb w zakresie umiejętności oraz ich wzajemne dopasowywanie*, COM[2008] 868 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 16 grudnia 2008.
14. *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, COM[2007] 359 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 27.6.2007, s. 6.
15. *Mobilność – instrument na rzecz większej liczby lepszych miejsc pracy: europejski plan działania na rzecz mobilności w zatrudnieniu [2007-2010]*, Monitor Europejski 43 [116], Bruksela, 6 grudnia 2007 r.
16. Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.
17. *Najważniejsze wnioski ze sprawozdania na temat zatrudnienia w Europie z 2007 r. Komunikat Komisji, Bruksela, 20 listopada 2007 r.* COM[2007] 733 wersja ostateczna, Monitor Europejski 42 [115].
18. *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: „Sytuacja starzejących się pracowników w obliczu przemian w przemyśle – zapewnianie wsparcia i zarządzanie różnicowaniem struktury wiekowej w sektorach i przedsiębiorstwach” [opinia z inicjatywy własnej]*, [2009/C 228/04], Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 228, Bruksela, 22-09-2009.
19. *Regionalne uwarunkowania bezrobocia*, A. Organiściak-Krzykowska, UW-M. Olsztyn 2005.

20. *Polityka dochodowa, rodzinna i pomocy społecznej w zwalczaniu ubóstwa i wykluczenia społecznego*, red. B. Balcerzak-Paradowska, S. Golinowska, IPISS, Warszawa 2009.
21. *Polityka rynku pracy. Doświadczenia europejskie i polskie*, red. L.K. Gilejko, B. Błaszczyk, Akademia Humanistyczna, Pułtusk 2008.
22. *Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do roku 2060*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa marzec 2010.
23. *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Program przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 października 2008, Warszawa 2008.
24. *Przeciw wykluczeniu społecznemu osób niepełnosprawnych*, red. L. Frąckiewicz, IPISS, ROPS, Katowice 2008.
25. *Przejście z pracy na emeryturę*, GUS, Warszawa 2007.
26. *Przygotowanie do starości. Polacy wobec starzenia się*, red. P. Szukalski, ISP, ZUS, Warszawa 2009.
27. *Raport o kapitale intelektualnym Polski*, Warszawa, 10 lipca 2008.
28. *Praca tymczasowa. Szanse i zagrożenia*, G. Spytek-Bandurska, M. Szyłko-Skoczny, IPS UW, Elipsa, Warszawa 2008.
29. *Strategie w polityce społecznej*, red. M. Grewiński, A. Karwacki, MCPS, Warszawa bd.
30. *Struktura wysokości emerytur i rent wypłacanych przez ZUS, po waloryzacji w marcu 2010 roku*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa 2010.
31. *Ułatwianie wchodzenia i powrotu osób niepełnosprawnych na rynek pracy*, PTWzK, Warszawa 2006.
32. *Współczesne wyzwania dla lokalnej polityki społecznej*, red. M. Gagacka, K. Głębicka, PTPS, Radom 2009.
33. *Współczesne wyzwania edukacji dorosłych. Obszary współpracy gerontologii i andragogiki*, red. L. Frąckiewicz, E. Górnikowska-Zwolak, GWSP, Mysłowice 2008.
34. *Zagrożenia w starości i na jej przedpolu*, red. M. Halicka, J. Halicki, K. Czykier, WUwB, Białystok 2010.
35. *Zybała A., W kierunku dialogu opartego na wiedzy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Warszawa 2009.

## Spis wykresów, rysunków i tabel

Wykres 1. Wskaźniki aktywności zawodowej w grupie wiekowej 55-64 lata z okresu 1998-2008.....	6
Wykres 2. Prognoza liczby ubezpieczonych i liczby emerytów w okresie 2011-2060.....	7
Wykres 3. Saldo roczne funduszu emerytalnego .....	7
Rysunek 1. Interesariusze działań wpływających na zwiększenie aktywności zawodowej.....	8
Tabela 1. Udział procentowy świadczeń o określonej wysokości.....	11





PBS DGA Sp. z o.o.  
Human Capital Business Sp. z o.o.  
ul. Junaków 2  
81-812 Sopot  
tel. [58] 550 60 70

ISBN 978-83-62270-04-0



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego