Krystyna Kmiotek
Barbara Przywara
Katarzyna Podraza

WYDŁUŻANIE AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ MIESZKAŃCÓW POLSKI WSCHODNIEJ - SZANSE I ZAGROŻENIA

WYDŁUŻANIE AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ MIESZKAŃCÓW POLSKI WSCHODNIEJ – SZANSE I ZAGROŻENIA

Krystyna Kmiotek
Barbara Przywara
Katarzyna Podraza

Rzeszów 2015

Recenzent
dr Marcin Gębarowski

Zespół badawczy – współautorzy
mgr Ewa Wiktor
mgr Diana Zielińska
mgr Ewelina Szela
mgr Ewelina Małek
mgr Angelika Majkrzak
mgr Monika Malach
mgr inż. Sylwia Przystasz

Korekta
Ewa Pękala

ISBN 978-83-63706-46-3

Wydano na zlecenie
Podkarpacka Akademia Przedsiębiorczości
Al. Piłsudskiego 40/15
35–001 Rzeszów
www.pap.rzeszow.pl
pap@pap.rzeszow.pl

Projekt graficzny i przygotowanie materiałów
Podkarpacki Instytut Książki i Marketingu
www.instytutksiazki.rzeszow.pl

Druk: www.indygodruk.pl

Spis treści

Wstęp 7

CZĘŚĆ I
WYDŁUŻANIE AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ MIESZKAŃCÓW POLSKI WSCHODNIEJ – PERSPEKTYWA ORGANIZACYJNA ... 11

Rozdział I
UWARUNKOWANIA DEMOGRAFICZNE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE 13
1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako narzędzie budowania kapitału ludzkiego w organizacji 13
1.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie różnorodnością ze względu na wiek 20
1.3. Różnice pokoleniowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi 27

Rozdział II
DIAGNOZA PERSPEKTYW DOTYCZĄCYCH AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB W WIEKU 50+ 31
2.1. Metoda badawcza i charakterystyka próby badawczej 31
2.2. Ocena polityki badanych firm wobec osób w wieku 50+ 41
2.3. Identyfikacja barier i problemów we współpracy z pracownikami w wieku 50+ 48
2.4. Oczekiwania badanych firm w zakresie wsparcia w zatrudnianiu osób w wieku 50+ 56
2.5. Najważniejsze wnioski z badań 59
Podsumowanie 62

CZĘŚĆ II
WYDŁUŻANIE AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ MIESZKAŃCÓW POLSKI WSCHODNIEJ – PERSPEKTYWA INDYWIDUALNA 69

Rozdział III
SPOŁECZNE I KULTUROWE UWARUNKOWANIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB W WIEKU 50+ 71
3.1. Sytuacja demograficzna 71
3.2. Pozaekonomiczne uwarunkowania aktywności zawodowej 77
3.3. Sytuacja osób w wieku 50+ na rynku pracy 80
3.4. Jakość życia i aktywność społeczna osób w wieku 50+ 81

3.5. Kapitał społeczny osób starszych 84
3.6. Polityka społeczna wobec osób starszych w Polsce 87

Rozdział IV
DIAGNOZA PERSPEKTYW DOTYCZĄCYCH AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB W WIEKU 50+ 92
4.1. Metoda badawcza i charakterystyka próby badawczej 92
4.2. Ocena wybranych aspektów jakości życia seniorów 97
4.3. Aktywność zawodowa osób w wieku 50+ 101
4.4. Przedsiębiorczość osób starszych 112
4.5. Otwartość na uczenie się i rozwój 120
4.6. Najważniejsze wnioski z badań 122
Podsumowanie 125

Recenzja monografii pt. „Wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców Polski wschodniej... *(dr Marcin Gębarowski)* 129
Bibliografia 133
Spis tabel 138
Spis wykresów 139
Załącznik 1 141
Załącznik 2 145

Wstęp

W ostatnich latach, na skutek wielu różnych czynników, obserwowane jest znaczące wydłużanie życia człowieka. Osiągnięcia medycyny, poprawa higieny życia, poprawa wyżywienia oraz zmiana stylu życia i szereg innych okoliczności[1] zaowocowały zmianą struktury społeczeństw pod względem wieku. Niespotykana powszechność występowania osób powyżej 60. roku życia, określana jako rewolucja długowieczności, przejście gerontologiczne, czy też rewolucja demograficzna[2], doprowadziła do zmiany w podejściu do faz życia człowieka i wydłużania okresu aktywności zawodowej.

Dane demograficzne wskazują, że w najbliższych latach nastąpi nieznaczne zmniejszenie liczby ludności ogółem w krajach Unii Europejskiej, przy jednoczesnym wyraźnym wzroście wieku średniego. Natomiast w dłuższej perspektywie do roku 2050 należy się liczyć ze znacznym zmniejszeniem (o 48 mln) liczby ludności w wieku produkcyjnym (15–64 lat), czego rezultatem będzie zmniejszenie udziału liczby osób w wieku produkcyjnym do liczby osób w wieku 65 lat i starszych z czterech do dwóch[3]. Według prognoz efekt starzenia się społeczeństwa będzie odczuwalny od roku 2018, kiedy to zarówno populacja w wieku produkcyjnym, jak i liczba osób zatrudnionych będzie wykazywała trend spadkowy[4]. Dane te dają podstawę do stwierdzenia, że pracownicy w starszym wieku będą odgrywać coraz większą rolę, a to oznacza, że firmy muszą być przygotowane do radzenia sobie z problemami (czy specyfiką) zarządzania ludźmi w wieku starszym.

Przedstawione tendencje demograficzne w kolejnych latach odegrają istotną rolę w kształtowaniu sytuacji na rynku pracy, co nie pozostaje bez znaczenia zarówno dla całej gospodarki kraju, jak również dla lokalnych społeczności i samych obywateli, zwłaszcza tych po 50. roku życia.

---

[1] Szerzej na ten temat: H. Kurowska (red.), *Społeczno-gospodarcze uwarunkowania i konsekwencje wydłużania życia ludzkiego w Europie Środkowej w czasach nowożytnych. Zielonogórskie spotkania z demografią*, t. 2, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2011.

[2] H. Kurowska, *Wstęp* [w:] *Społeczno-gospodarcze...*, s. 7.

[3] *Communication from the Commission 'The Demographic Future of Europe – from Challenge to Opportunity' COM*, 2006.

[4] *The impact of ageing on public expenditure: projections for the EU25 Member States on pensions, health care, long-term care, education and unemployment transfers* (2004–2050), Komitet Polityki Gospodarczej i Komisja Europejska, Raport specjalny nr 1/2006.

Zbliżające się nieuchronnie zmiany wymagają działań mających na celu przygotowanie zarówno pracodawców, jak i pracowników. Jednak działania te muszą być dostosowane do uwarunkowań i adekwatne do możliwości zainteresowanych stron. Pojawia się zatem problem otwartości przedsiębiorców na zatrudnianie i utrzymywanie w pracy starszych pracowników, wśród których szczególną rolę odgrywa sektor małych i średnich przedsiębiorstw tworzący przeważającą część miejsc pracy w gospodarce i odgrywający istotną rolę w kształtowaniu lokalnych rynków pracy. Drugim, być może znacznie trudniejszym do rozwiązania problemem, staje się utrzymanie aktywności zawodowej osób starszych. Trudność polega na mocnym osadzeniu w kulturze i wartościach przekonań co do stylu życia osób starszych.

Przedstawione argumenty wskazują na konieczność pogłębionej diagnozy sytuacji w celu określenia możliwości identyfikacji działań społecznych mających na celu wzrost aktywności zawodowej osób w wieku 50+ oraz wydłużenia czasu tej aktywności. Zamysłem projektu badawczego, którego rezultaty są prezentowane w opracowaniu, było wskazanie czynników, które ułatwiają lub utrudniają kontynuację lub podjęcie aktywności zawodowej osób w wieku 50+ z pięciu województw wschodniej Polski: lubelskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego, warmińsko-mazurskiego i podlaskiego. Mimo wielu różnic i cech specyficznych, regiony te mają ze sobą wiele wspólnego, jeżeli chodzi o poziom rozwoju społeczno-gospodarczego, co ma istotne znaczenie dla sytuacji na rynku pracy osób w wieku 50+. Przy czym identyfikacja tych czynników odbywała się w procesie badawczym niejako dwutorowo. Celem badań po stronie pracodawcy, reprezentujących perspektywę organizacyjną, była identyfikacja barier w zatrudnianiu osób w wieku 50+ przez pracodawców oraz najbardziej oczekiwanych form wsparcia dla przedsiębiorców, które mogłyby ich zachęcić do zatrudniania osób w analizowanym przedziale wiekowym. Celem badań skierowanych do osób w wieku 50+, zarówno aktywnych, jak i nieaktywnych zawodowo, była identyfikacja wewnętrznych (leżących po stronie przekonań osób w wieku 50+) oraz zewnętrznych (uwarunkowania rynkowe, ekonomiczne, kulturowe) barier w aktywizacji i wydłużeniu wieku aktywności zawodowej rozumianej jako zatrudnienie oraz samozatrudnienie, a także oczekiwanych form wsparcia.

W obu tych obszarach badawczych posłużono się tymi samymi technikami, tj. wywiadów telefonicznych (CATI) i osobistych (CAPI, PAPI), przy wykorzystaniu odmiennych, dostosowanych do celów badawczych standaryzowanych kwestionariuszy wywiadu (załącznik 1 i załącznik 2). W obu przypadkach również dobór próby miał charakter nielosowy i realizowany był metodą kuli śniegowej. W badaniach uczestniczyło w sumie 500 firm, po 100 z każdego województwa, oraz 1000 ankiet indywidualnych (średnio 200 na województwo).

Cel badań i podejście do problemu badawczego niejako zdeterminował układ pracy, na którą składają się dwie części, a każda z nich złożona jest z dwóch rozdziałów.

W rozdziale pierwszym scharakteryzowano uwarunkowania demograficzne procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W tej części w oparciu o studia literatury

przedmiotu scharakteryzowano trzy zasadnicze wątki organizacyjne odnoszące się do zatrudniania osób w wieku 50+, tj. obszar zarządzania zasobami ludzkimi jako swego rodzaju filozofię podejścia do pracowników, ale także jako zestaw praktyk stosowanych do zarządzania nimi. Następnie zarządzanie różnorodnością jako obszar zarządzania zasobami ludzkimi, której jednym z aspektów jest zarządzanie wiekiem. Ostatnim podjętym wątkiem organizacyjnym były kwestie różnic pokoleniowych w kontekście zarówno badań, jak i konsekwencji menedżerskich.

W rozdziale drugim zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań dotyczących podejścia menedżerów do zatrudniania osób w wieku 50+, problemów, jakie pracodawcy napotykają we współpracy ze starszymi pracownikami oraz oczekiwanych przez nich form wsparcia, które mogłyby ich zachęcić do zatrudniania osób 50+. Wyniki prezentowane były i analizowane w odniesieniu do całości próby badawczej oraz poszczególnych województw. Rozdział kończy zestawienie najważniejszych wniosków badawczych, a w *Podsumowaniu* zostały zamieszczone uogólnienia wraz z charakterystyką regionów wynikającą z wniosków badawczych.

Rozdział trzeci poświęcony jest już perspektywie indywidualnej i zawiera przegląd najważniejszych zagadnień składających się na społeczno-kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej. W oparciu o dane statystyczne i prognozy omówiono sytuację demograficzną dla Polski i poszczególnych województw, następnie pozaekonomiczne uwarunkowania aktywności zawodowej oraz sytuację osób w wieku 50+ w kontekście rynku pracy, jakości życia, tworzenia kapitału społecznego oraz polityki społecznej państwa prowadzonej dla tej grupy wiekowej.

Ostatni rozdział pracy zawiera prezentację najważniejszych wyników badań dotyczących aktywności osób 50+. Analiza wyników prowadzona w odniesieniu do całej grupy badawczej, jak i regionów dotyczy oceny wybranych aspektów jakości ich życia, aktywności zawodowej, oceny skłonności do założenia własnej firmy, a także otwartości na uczenie się. W tej części przyjęto podobną formułę i w ostatniej części rozdziału zamieszczono najważniejsze wnioski badawcze, a podsumowane zawiera wnioski ogólne i charakterystykę regionów.

Opracowanie stanowi próbę oceny sytuacji osób w wieku 50+ pod kątem kontynuowania aktywności zawodowej i wskazuje na najważniejsze bariery zarówno po stronie indywidualnej, zależnej od danej osoby, jak i w różnych obszarach środowiska, w których te osoby funkcjonują. Uzupełnieniem jest prezentacja podejścia pracodawców, którzy potencjalnie mogą zatrudniać te osoby i tworzyć dla nich sprzyjające warunki pracy. Wyniki badań pozwalają sformułować wnioski o najważniejszych problemach utrudniających aktywność zawodową osób 50+ zarówno po stronie podażowej, jak i popytowej.

Krystyna Kmiotek
Barbara Przywara
Katarzyna Podraza

I

WYDŁUŻANIE AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ MIESZKAŃCÓW POLSKI WSCHODNIEJ – PERSPEKTYWA ORGANIZACYJNA

Rozdział I

UWARUNKOWANIA DEMOGRAFICZNE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako narzędzie budowania kapitału ludzkiego w organizacji

Nasilająca się konkurencja sprawiła, że na przestrzeni minionego wieku przedsiębiorstwa intensywnie poszukiwały coraz to nowych możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej. W latach sześćdziesiątych zasadnicze znaczenie przywiązywano do wyrobu i technologii. W następnym okresie uwagę skoncentrowano na rynkach zbytu i działalności marketingowej, by jeszcze później, w warunkach ustabilizowanej gospodarki rynkowej, uznać zasoby pracy jako czynnik decydujący o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej[1]. Zmianom tym towarzyszył intensywny rozwój gospodarki opartej na wiedzy, prowadzący do zastąpienia tradycyjnych czynników produkcji, tj. pracy, kapitału i ziemi przez zasoby intelektualne, ze szczególną rolą przypisywaną informacji, wiedzy i technologii[2]. To właśnie wiedza traktowana jest obecnie jako istotny czynnik umożliwiający uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo[3]. A wiedzę tworzą, dystrybuują oraz aplikują pracownicy[4], określani jako pracownicy wiedzy[5]. To oni wnoszą swoją cenną wiedzę i umiejętności rozwijane poprzez doświadczenie do złożonych, nowatorskich i abstrakcyjnych problemów w środowisku, co prowadzi do wzbogacenia wiedzy kolektywnej i zasobów relacyjnych.

---

[1] A. Sajkiewicz, *Czynniki sprawcze zarządzania pracownikami* [w:] *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 165.

[2] I. Lapiņa, G. Maurāne, O Starineca, *Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility*, „Procedia – Social and Behavioral Science" 2014, 110, s. 577–586.

[3] A. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.)*, Kogan Page, London/Philadelphia, s. 982; N.B. Ishak, U.C. Eze, L.S. Ling, *Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance*, „Journal of Organizational Knowledge Management" 2010, Vol. 2010, s. 1–13.

[4] R. Maruta, *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*, „Knowledge-Based Systems" 2012, No. 30, s. 35–47.

[5] Zwrot pracownicy wiedzy został użyty po raz pierwszy przez P. Druckera dla zobrazowania rosnącej roli prac wymagających wykształcenia, kwalifikacji oraz umiejętności nabywania oaz zastosowania teoretycznej i analitycznej wiedzy, a obecnie jest powszechnie stosowany, por. M.B. Arthur, R.J. Defillippi, V.J. Lindsay, *On being a Knowledge Worker*, „Organizational Dynamics" 2008, Vol. 37, No. 4, s. 365.

Uznaje się, że w obecnych warunkach gospodarki opartej na wiedzy od jednej trzeciej do dwóch trzecich pracujących w każdym przedsiębiorstwie[6] to pracownicy wiedzy. Przemawia za tym ich wykształcenie, doświadczenie oraz intelektualny charakter pracy, wymagający specjalistycznej wiedzy i umiejętności niezbędnych do efektywnego wykonywania zadań. Będąc posiadaczami wiedzy o klientach, produktach, procesach, błędach i sukcesie, z której to może czerpać organizacja[7], stanowią kapitał ludzki organizacji, który tworzą[8]:

- zasoby zdrowia, energii witalnej i motywacji,
- zespół cech demograficznych danej zbiorowości (struktura wieku, płci, wykształcenia) oraz umiejętności (związanych zwykle z wykształceniem i umiejętnościami zawodowymi),
- zasoby zdolności i możliwości oraz przedsiębiorczości, ale także biegłości w zawodzie,
- umiejętności współpracy, kreatywności, postaw, zasobów kompetencji oraz wewnętrznej motywacji do pracy.

Koncepcja kapitału ludzkiego nawiązuje do pojęcia „kapitał" jako kategorii mającej zdolność świadczenia usług, co oznacza, że kapitał ludzki jest zasobem, który jest źródłem przyszłej satysfakcji, czy też zarobków, zasoby nazywają się kapitałem wówczas, gdy przynoszą swojemu właścicielowi dochód lub zysk[9]. Stwierdzenie to posiada istotne znaczenie dla rozróżnienia zasobów ludzkich, które mają wartość wynikającą z natury, niezależną od innych czynników (immanentną), od kapitału ludzkiego, który ma wartość wówczas, gdy jest wykorzystywany. Zatem pracownicy tworzący zasoby ludzkie przedsiębiorstwa wraz ze wszystkimi cechami charakteryzującymi ich zarówno o charakterze wrodzonym (np. płeć, wiek), jak i nabytym (wiedza, umiejętności) stają się dla przedsiębiorstwa kapitałem, kiedy pracownicy ci wypracują dla organizacji określoną korzyść, czy też zysk. Powszechnie już stosowany termin kapitał ludzki dla określenia pracowników organizacji wskazuje na celowość inwestowania w pozyskanie, utrzymanie i rozwijanie pracowników w takim stopniu, aby to było dla organizacji opłacalne[10].

---

[6] G. Kayakutlu, E.M. Laurent, *From Knowledge Worker to Knowledge Cultivator-Effective Dynamics*, Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information System, 2012 IEEE, p. 1149–1153.

[7] N.B. Ishak, U.C. Eze, L.S. Ling, op. cit.

[8] M. Gagacka, *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność przedsiębiorstw* [w:] E. Skrzypek (red.), *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 311; M. Majowska, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004, s. 210.

[9] B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie – zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 145–146.

[10] T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 543.

Mimo że kapitał ludzki jest określony przez cechy danej populacji, to właśnie inwestycje służą do zwiększania jego wartości.

W analogii do kapitału rzeczowego, kapitał ludzki może ulegać deprecjacji, będącej skutkiem przenoszenia części swojej wartości na efekt. Deprecjacja kapitału ludzkiego przejawia się w dwóch aspektach[11] – biologicznym i „moralnym". W sensie biologicznym ubytek wartości kapitału ludzkiego następuje poprzez przejściową utratę zdolności do pracy (np. zmęczenie) lub częściową bądź całkowitą utratę zdolności do pracy (np. wskutek starzenia się organizmu, wypadków, chorób). Natomiast ubytek wartości kapitału ludzkiego o charakterze „moralnym" spowodowany jest postępem techniczno-technologicznym oraz zmianami w organizacji i zarządzaniu, co sprawia, że wiedza i doświadczenie zdobywane przez pracownika przez wiele lat mogą okazać się mało przydatne właśnie ze względu na zmianę warunków. Problem deprecjacji kapitału ludzkiego organizacji dotyka szczególnie pracowników starszych i to zarówno w sensie biologicznym, jak i „moralnym". Z drugiej zaś strony to właśnie umiejętności, wiedza i kondycja tej grupy pracowników stanowi efekt inwestycji czynionych przez wiele lat zarówno przez ich kolejnych pracodawców, jak też przez samych pracowników. To właśnie oni znajdują się na takim etapie kariery, gdzie te inwestycje powinny przynosić efekty.

Wzrost kapitału ludzkiego odbywa się poprzez inwestycje na rzecz pracowników, które mają prowadzić do osiągnięcia korzyści organizacyjnych. Działalność ta określana jest mianem zarządzania zasobami ludzkimi (z języka angielskiego Human Resources Management – HRM), a działania realizowane w tym obszarze mogą zwiększyć zdolności i motywację kapitału ludzkiego organizacji, wskutek czego poprawie ulegają wyniki przedsiębiorstwa i zdolności do walki konkurencyjnej[12]. Sprawny system zarządzania zasobami ludzkimi przyczynia się do realizacji strategii, poprzez kształtowanie spójności organizacji, utrzymywanie kierunku działania i uzyskiwanie efektu synergii (efektywności), ale nieodpowiednio dobrani, niewłaściwie motywowani i niewyszkoleni pracownicy mogą stać się dla organizacji elementem krytycznym.

Literatura dostarcza wielu definicji zarządzania zasobami ludzkimi, a ich przegląd prezentuje tabela 1.

---

[11] K. Makowski, *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej* [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, „Monografie i Opracowania" nr 470(IFGN41), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s. 11–12.

[12] A.S. Tsui, J.B. Wu, *The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for Human Resource Management*, „Human Resource Management" 2005, 44 (2), s. 115–121.

Tabela 1.
Przegląd definicji zarządzania zasobami ludzkimi

Autor	Definicja
M. Armstrong	Spójne, strategiczne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami każdej organizacji – ludźmi, pracownikami, którzy indywidualnie i zbiorowo, poprzez swoją codzienną pracę przyczyniają się do osiągania jej celów.
J. Storey	Zestaw powiązanych ze sobą działań opartych na konkretnych podstawach filozoficznych i ideologicznych.
P. Boxall i K. Macky	Zarządzanie pracą i ludźmi w celu osiągnięcia wytyczonych celów.
R.A. Noe i in.	Zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do polityk, praktyk i systemów, które wpływają na zachowania, postawy i wyniki pracowników.
L.E. Boone i D.L. Kurtz	Proces pozyskiwania, szkolenia, rozwoju, motywowania i oceny osiągania celów organizacji, jak też podejmowania określonych działań i tworzenia odpowiedniego klimatu organizacji, sprzyjających wzrostowi zadowolenia pracowników i ich wydajności. W znaczeniu węższym zarządzanie zasobami ludzkimi odpowiada funkcjom i działaniom określonego departamentu (działu) w firmie, którego domeną jest dobór i szkolenie kadr, natomiast w znaczeniu szerszym dotyczy całej organizacji, co oznacza, że jeśli nawet w firmie istnieje dział kadr, to jednak całe kierownictwo firmy, począwszy od dyrektora generalnego (prezesa), a na kierownikach szczebli najniższych kończąc, zaangażowane jest w działania wykonywane w ramach HRM, obejmujące: planowanie zasobów kadrowych, dobór i selekcję pracowników, szkolenie i rozwój, ocenę wykonania, wynagradzanie.
A. Pocztowski	Koncepcja w obszarze funkcji personalnej charakteryzująca się specyficznym podejściem do pracowników (składnik aktywów), integracją celów pracowniczych i biznesowych oraz postulująca aktywną rolę kierownictwa na rzecz kształtowania kultury organizacyjnej i budowania zaangażowania pracowników.
R.E. Miles	System zorientowany na rozpoznawanie potrzeb kadrowych firmy, kształtowanie właściwego poziomu i struktury zasobów ludzkich oraz ich rozwój, a także motywowanie ludzi oraz kształtowanie dobrych relacji w organizacji.
T. Oleksyn	Dziedzina, ale także filozofia i model zarządzania, związane z czynnikiem ludzkim w organizacji, zorientowane na pozyskanie, utrzymanie, motywowanie i rozwój zawodowy ludzi w organizacji i z nią związanych, stanowiące część holistycznego systemu zarządzania. Jej istotą jest menedżerski i biznesowy charakter.

Źródło: M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 1 oraz s. 15; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 19; R.A Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, *Human Resource Management – Gaining a competitive advantage*, Mc-Graw Hill Book Co., Singapore 2000; L.E. Boone, D.L. Kurtz, *Contemporary Business*, The Dryden Press, Chicago 1990, s. 209–324; A. Kozdrój, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Sens i rodowód terminu HRM*, „Organizacja i Kierowanie" 1991, nr 1; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 33; T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 28 oraz 576.

Przedstawione definicje zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają wskazać trzy sposoby interpretacji tej kategorii:

a) W pierwszym ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi traktowane jest jako pewna całość (koncepcja, system, model) odnosząca się do pracowników (funkcji personalnej) w organizacji. W tej interpretacji, podejściu do pracowników w organizacji przypisuje się oparcie na określonych założeniach teoretycznych, wynikających z interdyscyplinarnego dorobku naukowego.

b) W drugim ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest w kontekście działań praktycznych, które je tworzą i to podejście skupia się właśnie na tym aspekcie.

c) Podejście integrujące, w którym autorzy starają się łączyć wymiar teoretyczny z aspektem praktycznym w całość, ze względu na przenikanie się tych ujęć.

Model zarządzania zasobami ludzkimi traktowany jako swego rodzaju filozofia, czyli spójny system poglądów i przekonań na temat roli i znaczenia ludzi w organizacji, opiera się na dwóch zasadniczych założeniach[13]. Pierwsze o charakterze behawioralnym dotyczy uznania pracowników danej organizacji jako zasobu wiedzy, zdolności, umiejętności oraz tego, że mogą i chcą przyczyniać się do realizacji celów organizacji. Drugie założenie o charakterze ekonomicznym sprowadza się do uznania personelu firmy nie tylko jako składnika kosztów, ale przede wszystkim jako składnika aktywów, w który należy i warto inwestować. Założenia te stanowią podstawę uznania zasad i wartości dotyczących[14]:

1) wykorzystania kultury organizacyjnej do kształtowania zaangażowania pracowników,

2) uznania idei solidaryzmu, czyli wspólnoty interesów pracodawców i pracobiorców,

3) zastąpienie posłuszeństwa pracowników ich zaangażowaniem,

4) odejście od kolektywizmu na rzecz zespołowości i indywidualizacji stosunków pracy,

5) rozwijanie partycypacji pracowników w funkcjonowaniu organizacji,

6) szacunek wobec pracownika i zwrócenie uwagi na etyczny aspekt stosunków pracy.

W aspekcie praktycznym zarządzanie zasobami ludzkimi przedstawiane jest jako zestaw działań i praktyk, które mają służyć zarówno osiągnięciu celów organizacji, jak i zaspokojeniu potrzeb (rozwojowi) pracowników[15]. Działania te służą

---

[13] A. Pocztowski, *Kierunki doskonalenia funkcji personalnej przedsiębiorstwa* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 276.

[14] Por.: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków–Kluczborg 1998, s. 27; Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 22–23.

[15] T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 1.

pozyskaniu, utrzymaniu i motywowaniu pracowników i są realizowane w różnym zakresie, w zasadzie w każdym przedsiębiorstwie. Wyjątek stanowią przedsiębiorstwa jednoosobowe, gdzie role właściciela firmy i pracownika łączą się oraz nie ma innych pracowników. Można wyróżnić następujące wyspecjalizowane działania składające się na zarządzanie zasobami ludzkimi[16]:

1) planowanie zasobów pracowniczych,

2) rekrutacja,

3) dobór kandydatów i ich wprowadzanie do pracy,

4) strukturyzacja ról i ustanawianie hierarchii (pełnienie roli wynikającej ze stanowiska pracy,

5) szeroko rozumiane wynagradzanie pracownika,

6) ocenianie pracowników i efektów ich pracy,

7) doskonalenie pracownika i warunków pracy,

8) awansowanie,

9) zwalnianie i odejścia,

10) stosunki pracy (przemysłowe).

W bardziej szczegółowym ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami, w szczególności[17]:

1) aspekt organizacyjny, począwszy od projektu organizacji, która dba o wszystkie wymagane rodzaje działań, elastycznie reaguje na zmiany oraz zapewnia skuteczną komunikację i efektywny system podejmowania decyzji, poprzez jej rozwój (planowanie i wdrażanie programów zwiększających skuteczność działania) oraz projektowanie stanowisk pracy i kształtowanie ról (określenie zakresu obowiązków oraz warunków i kompetencji w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy i ról);

2) stosunki pracy – tworzenie atmosfery zaufania oraz rozwijanie pozytywnych kontraktów psychologicznych;

3) pozyskiwanie pracowników (planowanie zatrudnienia, zarządzanie talentami, rekrutacja i selekcja);

4) zarządzanie przez efekty (poprawę rezultatów przez organizację, zespoły i poszczególnych pracowników dzięki mierzeniu wydatków i zarządzaniu nimi w ramach wyznaczonych celów i wymagań, ocenianie i poprawianie efektów);

5) rozwój zasobów ludzkich (uczenie się indywidualne i w ramach organizacji, rozwój kadry kierowniczej, zarządzanie karierą);

---

[16] J. Strużyna, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1996, s. 10.

[17] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 24.

6) zarządzanie systemem wynagrodzeń (doskonalenie systemu płac, płaca uzależniona, nagrody niefinansowe);

7) stosunki z pracownikami (zapewnienie pracownikom możliwości wypowiadania się na temat tych decyzji kierownictwa, które ich dotyczą, oraz właściwa komunikacja);

8) bezpieczeństwo i higiena pracy (zapewnienie pracownikom zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy);

9) świadczenia pracownicze;

10) usługi pracownicze i usługi w zakresie funkcji personalnej.

Podane przykłady kompletowania działań składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi nie wyczerpują do końca możliwości. Próby skompletowania takich praktyk, czy to w ujęciu bardziej ogólnym, czy też szczegółowym, nie doprowadziły do opracowania jednej kompletnej, zamkniętej listy. Proponowane przez różnych autorów zestawy praktyk składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi miały służyć poprawie i utrzymaniu wyników przedsiębiorstwa[18]. Nacisk na biznesowy aspekt tej dziedziny wymaga, aby obecnie w proponowanych działaniach uwzględniano dopasowanie selekcji pracowników do kultury organizacyjnej, aby znalazły w nich odbicie zachowania i postawy pracowników, ale także wymagania kwalifikacyjne, wynagradzanie za wyniki i udział pracowników w pracy zespołowej[19]. Jednakże wymiar biznesowy i koncentracja na ekonomicznym wymiarze podejmowanych działań w stosunku do pracowników nie może być jedynym kryterium decyzyjnym. Obok wartości biznesowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi istotne są także wartości etyczne, moralne: traktowanie pracowników nie jako czynnika produkcji, ale jako kapitału ludzkiego i zarządzanie nim w sposób odpowiedzialny. Przywoływanie etyki w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi może budzić poważne zastrzeżenia co do rzeczywistego ich zastosowania w praktyce, wynikające choćby z obserwacji, doświadczeń i doniesień prasowych, to jednak stanowią one przyjęte i akceptowane zasady, zgodnie z którymi powinny być tworzone narzędzia zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie.

Tytułem podsumowania można stwierdzić, że współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie obejmuje działania odnoszące się do pracowników, odzwierciedlające multidyscyplinarny dorobek nauki, a jednocześnie zgodne z powszechnie akceptowanymi wartościami etycznymi i moralnymi, które to działania służą realizacji celów biznesowych i umożliwiają zaspokojenie potrzeb pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, w warunkach globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy, charakteryzują[20]:

---

[18] S. Ahmad, R.G. Schroeder, *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*, „Journal of Operations Management" 2003, 21, s. 19–43.

[19] S. Ahmad S., R.G. Schroeder, op. cit.

[20] M. Armstrong, *Strategic Human Resource Management. A guide to action*, 3th edition, Kogan Page, London and Philadelphia 2006, s. 8–13.

1) różnorodność,

2) strategiczna orientacja z naciskiem na integrację,

3) zaangażowanie,

4) oparcie na przekonaniu, że ludzie powinni być traktowani jako kapitał ludzki,

5) budowanie stosunków pracowniczych raczej na relacjach indywidualnych, aniżeli zbiorowych,

6) działalność wymagająca odpowiedniego ukierunkowania, ponieważ zadania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi stanowią odpowiedzialność menedżerów,

7) koncentracja na wartościach biznesowych.

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na to, że działania realizowane w przedsiębiorstwie w ramach zarządzania zasobami ludzkimi są podejmowane po to, aby umożliwić organizacji osiągnięcie jej celów. Jednakże warunkiem sukcesu jest integracja celów pracowników z celami firmy, ponieważ to właśnie oni je realizują. Co więcej, stosowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi metody, podejścia zmieniają się wraz z warunkami, w których działają przedsiębiorstwa, co skutkuje pojawianiem się nowych problemów i obszarów, wiążą się z wynikami przedsiębiorstwa. Taką kategorią, stosunkowo krótko funkcjonującą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jest różnorodność, w tym także różnorodność ze względu na wiek.

1.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie różnorodnością ze względu na wiek

Zarządzanie wiekiem stanowi jeden z obszarów zarządzania różnorodnością (ang. diversity management) rozumianego jako strategia zarządzania zasobami ludzkimi nakierowana na świadome stosowanie praktyk dostrzegających, tolerujących i doceniających wartości, jakie niosą ze sobą różnice[21]. Zarządzanie różnorodnością stanowi część systemu zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującego rekrutację, płacę, ocenę efektywności, rozwój pracowników i styl zarządzania mający na celu osiągnięcie pozycji konkurencyjnej z wykorzystaniem przywództwa i pracy zespołowej[22]. Są to zatem działania podejmowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, ale w kontekście wykorzystania różnic między-

[21] B. Jamka, *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw* [w:] B. Jamka, S. Konarski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 33.

[22] N. Bassett-Jonnes, *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation* [w:] „Creativity and Innovation Management" 2005, vol. 14, no. 2, s. 169–175.

ludzkich, z korzyścią dla organizacji i poszanowaniem odrębności pracowników posiadających różne cechy. To proces zmierzający do stworzenia i utrzymania pozytywnego środowiska pracy, ceniącego indywidualne podobieństwa i różnice, tak aby wszyscy mogli rozwijać swój potencjał i maksymalizowali swój wkład w osiągnięcie strategicznych celów organizacji[23].

Podstawowym założeniem zarządzania różnorodnością jest występowanie zróżnicowania wśród pracowników tworzących kapitał ludzki przedsiębiorstwa. Odmienność między jednostkami uwidacznia się w różnicach w ich zachowaniach, odczuciach, tym jak funkcjonują i jak są odbierani przez innych, i sprawia, że każdy człowiek posiada inną osobowość, umiejętności, przez co staje się indywidualną wartością. Źródła różnorodności w miejscu pracy mogą mieć charakter widoczny lub niewidoczny oraz wrodzony i nabyty[24]. Można je rozpatrywać w trzech ujęciach: pierwotnym/indywidualnym (np. płeć, wiek, itp.), wtórnym (np. status rodzicielski, społeczny czy też wykształcenie) oraz organizacyjnym (odnoszącym się do środowiska pracy, np. dział, stanowisko, przynależność związkowa)[25].

Różnorodność w organizacji może być traktowana w różny sposób. Wyróżniane są tutaj trzy główne podejścia[26]:

1) Sprawiedliwości zamiast dyskryminacji – w tym podejściu organizacje koncentrują się na kierowaniu ludźmi w taki sposób, aby wyeliminować dyskryminację i dać szansę rozwoju osobom, które są najbardziej zagrożone wykluczeniem.

2) Dostępu i wiarygodności – głównym założeniem jest promowanie różnic między personelem w celu dotarcia do potrzeb, jakie kreowane są przez społeczeństwo. Dzięki wykorzystaniu różnic między jednostkami, przedsiębiorstwo otwiera się na nowe wyzwania, jakie niesie za sobą rozwijający się rynek przy jednoczesnym uzyskaniu przewagi nad konkurencją.

3) Nauki i efektywności – przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę możliwości i wizję rozwoju samego pracownika, później inwestycje w poszerzenie jego zasobów, a w efekcie czerpanie korzyści, jakie niesie za sobą dobrze wykształcony pracownik, czego finałem jest zysk dla firmy.

W nurcie pierwszego z paradygmatów zarządzania różnorodnością znajduje się tzw. polityka równych szans, która polega na działaniach, zmierzających do wyeliminowania wszelkich przejawów dyskryminacji (np. kobiety, osoby

---

[23] J. Kopeć, *Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników* [w:] M. Stor, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 177–184.

[24] B. Jamka, *Zarządzanie wiekiem 50+...*, op. cit., s. 36.

[25] J. Kopeć, op. cit., s. 177–184.

[26] J. Kubicka, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania różnorodnością* [w:] J. Puchalski (red.), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010, s. 50–82.

niepełnosprawne). Podstawowe kryterium doboru do pracy powinien stanowić potencjał i kwalifikacje kandydata. Takie działanie będzie dla firmy korzystne oraz wpłynie pozytywnie na wizerunek organizacji. Różnice między polityką równych szans a zarządzaniem różnorodnością przedstawia tabela 2.

Tabela 2.
Różnice między polityką równych szans a zarządzaniem różnorodnością

Polityka równych szans	Zarządzanie różnorodnością
Cel: zapobieganie dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa	Cel: stworzenie warunków pracy zwiększających szanse rozwoju firmy i poprawę wyników
Działania: głównie wobec kobiet, osób niepełnosprawnych i mniejszości etnicznych	Działania: wobec wszystkich pracowników firmy
Obszar: procedury w ramach zarządzania ludźmi	Obszar: kultura organizacji
Kto realizuje? – dział personalny/pion zarządzania zasobami ludzkimi	Kto realizuje? – wszyscy pracujący w firmie

Źródło: Na podstawie B. Jamka, *Zarządzanie wiekiem 50+...*, op. cit., s. 34.

Zarządzanie różnorodnością wiąże się z tworzeniem takich warunków pracy, w których każdy, niezależnie od cech charakterystycznych, będzie czuł się swobodnie i bezpiecznie, a zjawiska takie jak dyskryminacja i mobbing zostaną przynajmniej w znacznym stopniu ograniczone. Zarządzanie różnorodnością nie polega na realizacji wielkich inwestycji wymagających sporych nakładów finansowych, ale raczej na działaniach prowadzących do zmiany myślenia przedsiębiorców i kadry kierowniczej[27]. Są to działania, które służą odpowiedniemu kształtowaniu kultury organizacyjnej i dotyczące najczęściej[28]:

- budowania świadomości różnorodności wśród menedżerów i pracowników tak, aby zmienić nastawienie pracowników i zmniejszyć ryzyko pojawienia się niewłaściwych zachowań;
- promocji programów zarządzania różnorodnością (np. szkolenia, mentoring, informacje);
- dostosowania procedur firmowych w zakresie rekrutacji i doboru, oceny, wynagradzania;
- uświadamiania pracownikom, jakie różnice między nimi występują i sposobów najlepszego ich wykorzystania.

---

[27] G. Bartkowiak, *Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus* [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 15.

[28] J. Kopeć, op. cit., s. 177–184.

Jednym z kryteriów różnorodności w miejscu pracy jest wiek. W literaturze funkcjonuje określenie „zarządzanie wiekiem", które należy odnosić do całościowo rozumianego procesu starzenia, trwającego od urodzenia aż do śmierci i obejmującego wszelkie fizyczne, psychologiczne i społeczne zmiany człowieka[29]. Zarządzanie wiekiem zaczyna się więc praktycznie już na początku kariery zawodowej człowieka i obejmuje cały okres jego aktywności. Jednak najczęściej określenie to kojarzone jest z działaniami wobec starszych pracowników i obejmuje różnorodne działania, skierowane głównie do starszych pracowników, mające na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolności do jej wykonywania. Działania te podejmowane są przez różne podmioty (rządy, partnerów społecznych, pracodawców, ale i samych pracowników) na szczeblu krajowym, lokalnym oraz zakładu pracy[30].

Na poziomie organizacyjnym zarządzanie wiekiem dotyczy wszelkich inicjatyw w obszarze zasobów ludzkich uwzględniających różnice wieku między pracownikami. Realizowane są wewnątrz przedsiębiorstwa, a ich celem jest wspieranie, lepsza integracja i właściwe spożytkowanie wiedzy i doświadczenia osób w wieku dojrzałym. Zarządzanie wiekiem to nic innego, jak planowanie zatrudnienia, rekrutacja pracowników, dobór form zatrudnienia i organizacji pracy, długość i organizacja czasu pracy, kształtowanie treści pracy, wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie, a także zarządzanie rozwojem i karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników, jednak bez posługiwania się stereotypem „starszego pracownika".

Określenie „starszy pracownik" ze względu na to, że może przywoływać pejoratywne skojarzenia, często unikane jest przez autorów na korzyść określeń „dojrzały pracownik, pracownik 50+". Pojęcie „osoba/pracownik 50+" może być rozpatrywane w kilku znaczeniach, najczęściej spotykane to[31]:

a) rozumienie metrykalne wskazuje na to, iż są to osoby w wieku od 50. do 59. roku życia;

b) w rozumieniu ogólnym są to wszystkie osoby, które przekroczyły pięćdziesiąty rok życia, a zatem są to zarówno osoby w wieku 50, jak i 70 lat;

c) w rozumieniu wynikającym z dokumentów Unii Europejskiej „50+" oznacza osoby w wieku 50–64 lata, ten przedział jest najczęściej używany we wszelkich sprawozdaniach odnoszących się do aktywności zawodowej;

d) „50+" jako osoby w wieku produkcyjnym, oznacza przedział wiekowy w przypadku kobiet 50–59 lat, natomiast w przypadku mężczyzn 50–64 lata. Takie rozumienie stosowane jest głównie w odniesieniu do rynku pracy, posługują się nim również organizacje pozarządowe.

---

[29] E. Karpowicz, *Zarządzanie pracownikami w wieku 50+ – perspektywa pracodawcy*, raport nr 3, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2010, s. 14.

[30] B. Jamka, *Zarządzanie wiekiem 50+...*, op. cit., s. 36.

[31] M. Szostakowska, A. Ogrocka-Klepacz, *Analiza problemu badawczego na podstawie zastanych badań i opracowań mających wpływ na zachowanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Opracowanie przygotowane w ramach projektu „Efektywni 50+", Wyższa Szkoła Informatyki, Warszawa 2013, s. 4.

Wymienione wcześniej określenia mogą zatem być stosowane zamiennie, a przymiotnik „starszy" odnoszony jest do pracowników, którzy reprezentują przedział wiekowy w strukturze wiekowej pracowników przedsiębiorstwa, najbliższy spełnienia kryterium emerytalnego lub nawet go osiągnęli, ale kontynuują dalej pracę.

Choć kwestie roli wieku i różnic pokoleniowych w miejscu pracy są tematem stosunkowo nowym, to jednak w literaturze dostępne są badania w tym zakresie, a zainteresowanie tematem ciągle rośnie ze względu na starzenie się społeczeństwa. W kontekście zarządzania wiekiem w organizacji głównym przedmiotem zainteresowania są problemy związane z dyskryminacją i efektami zróżnicowania pracowników pod względem wieku dla organizacji. Badania dotyczące postrzegania wieku przez współpracowników i menedżerów wskazują[32], że faworyzowani są pracownicy młodsi, zwłaszcza jeżeli występuje duża różnica wieku, a postrzeganie wieku w organizacji pozostaje pod dużym wpływem stereotypów. Nie ulega wątpliwości, że dla efektów zarządzania wiekiem w organizacji istotną rolę odgrywa klimat organizacyjny oraz stereotypy kadry kierowniczej.

Stereotypy mogą mieć znaczący wpływ na to, w jaki sposób menedżerowie traktują swoich podwładnych w starszym wieku i ich wyniki w pracy. Ludzie obawiają się być oceniani w oparciu o negatywne stereotypy, co wzbudza u pracowników niepokój i negatywnie wpływa na rezultaty pracy[33]. Badania potwierdzają jednak, że w relacjach menedżerowie – starsi pracownicy sprawdza się efekt Pigmaliona[34] czy też samospełniającej się przepowiedni[35] i menedżerowie, którzy mają wysokie wymagania wobec starszych pracowników z większym prawdopodobieństwem mogą się spodziewać większej motywacji i wydajności starszych pracowników, niż ci menedżerowie, którzy mają niższe oczekiwania.

Proces starzenia się społeczeństwa wiąże się także ze zmianą w relacjach międzypokoleniowych zarówno w całym społeczeństwie, jak i w rodzinie. Z jednej strony osoby starsze są doceniane oraz zachęcane do aktywności. Natomiast z drugiej strony wciąż istnieje stereotypowy pogląd dyskryminujący osoby starsze w oparciu o wzrost obciążeń podatkowych, kult młodości oraz rozwój technolo-

---

[32] A. Rakowska, *Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania* [w:] M. Stor, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 351–360.

[33] C.M. Steele, J. Aronson, *Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1995, 69(5), s. 797–811.

[34] Pigmalion, mityczny rzeźbiarz grecki, stworzył statuę kobiety tak – w jego mniemaniu – powabną i doskonałą, że się w niej zakochał, wyobrażając sobie, że jest żywa. Widząc jego determinację, bogowie, na czele z Afrodytą, spełnili życzenie Pigmaliona i ożywili tę kobietę z marmuru, dając jej uśmiech, mowę i oddech. Siła przekonań Pigmaliona była tak wielka, że umożliwiła mu przezwyciężenie ograniczeń rzeczywistości, pozornie niewzruszenie zamkniętych w marmurze, i osiągnięcie tego, na czym tak bardzo mu zależało.

[35] Samospełniające się proroctwo to zjawisko opisane przez R.K. Merona w 1957 r. Twierdził on, że jest to fałszywe określenie sytuacji, powodujące wystąpienie nowych zachowań, które sprawiają, że fałszywa wyjściowa definicja sytuacji staje się w końcowym efekcie prawdziwa – źródło: T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 96.

gii, z którym osoby starsze mogą sobie nie poradzić. W społeczeństwie utrwaliło się przekonanie, że osoby starsze są przeszkodą dla osób młodych, którym zajmują miejsca pracy[36]. Głównym problemem związanym z wiekiem jest stereotypowe myślenie o starości jako stanie bierności. Do czynników wywołujących lęk przed starością i sprzyjających stereotypowemu myśleniu o starszych ludziach należą[37]:

a) niewiedza – bezpodstawne kierowanie się funkcjonującymi w społeczeństwie opiniami na temat osób starszych;

b) gerontofobia – jest to lęk przed starszymi ludźmi, a także inne odczucia względem nich o charakterze negatywnym (obawa przed śmiercią);

c) zmiany w systemie zorganizowania rodziny – osłabienie więzi pomiędzy starszymi a młodszymi członkami rodziny, odejście od modelu rodziny wielopokoleniowej.

Tabela 3.
Stereotypy w postrzeganiu starszych pracowników

Pozytywne	Negatywne
– Mają lepsze umiejętności interpersonalne – Są niezawodni – Bardziej doświadczeni w porównaniu z młodszymi kolegami	– Niechętni nowym technologiom – Wolniejsi w pracy z nowymi technologiami – Są trudniejsi w szkoleniu ze względu na ograniczone możliwości uczenia się – Mniej kreatywni i elastyczni – Mniej uważni, mniej wydajni, z większym oporem wobec zmian – Częściej ulegają wypadkom – Mniej inteligentni – Mają problemy w podejmowaniu decyzji – Mają niższy poziom motywacji – Firmy ponoszą na nich większe koszty

Źródło: J.T. Calo, M.M. Patterson, W.H. Decker, *Employee Perceptions of Older Workers' Motivation in Business, Academia, and Government*, „International Journal of Business and Social Science" February 2013, Vol. 4, No. 2; oraz F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes*, „Journal of Management Studies" May 2013, Vol. 50(3), s. 413–442.

Ludzie, kierując się stereotypami, nie zauważają, że okres starości to nie tylko czas bierności, a sytuacja w tym względzie uległa znaczącej zmianie. Stan zdrowia seniorów ciągle ulega poprawie, co daje im możliwości dalszego, aktywnego

[36] P. Szukalski, *Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku* [w:] P. Szukalski (red.), *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, Warszawa 2008, s. 14–15.

[37] K. Ździebło, *Współczesne zjawiska demograficzne a problemy zdrowotne starzejącego się społeczeństwa*, Wyd. Zakład Onkologii i Pielęgniarstwa Onkologicznego, Instytut Pielęgniarstwa i Położnictwa Wydział Nauk o Zdrowiu Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2008, s. 65.

udziału w życiu społecznym i zawodowym[38]. Obecnie seniorzy mają coraz większe szanse na dobry stan zdrowia i utrzymanie dobrej kondycji fizycznej znacznie dłużej niż pokolenie ich rodziców czy dziadków, a badania wykazały, iż przekroczenie pięćdziesiątego roku życia wcale nie wiąże się ze spadkiem psychicznych i somatycznych predyspozycji do wykonywania pracy. Wbrew powszechnemu przekonaniu, badania potwierdzają, że osoby te jako pracownicy wykonują swoje obowiązki nie gorzej, a często nawet lepiej od młodszych kolegów. Wyjątek stanowią tutaj prace fizyczne, które wymagają więcej siły i refleksu. W przypadku innych prac seniorzy wykazują się większą sumiennością i dokładnością, podchodzą do swojej pracy bardzo poważnie, a ponadto w przypadku starszych pracowników ryzyko ich odejścia jest mniejsze, bowiem są bardziej związani z miejscem pracy i boją się jej utraty.

Celem stosowania praktyk w zakresie zarządzania wiekiem w ujęciu ogólnym jest zniwelowanie tzw. paradoksu wieku, który polega na tym, że wzrastającej długości ludzkiego życia towarzyszy relatywnie niska aktywność zawodowa ludzi w wieku 55–64 lata[39]. Na poziomie organizacyjnym korzyści te dotyczą[40]:

1) Korzyści, które prowadzą do zmniejszenia kosztów pracy i poprawy wydajności poprzez poprawę sytuacji pracowników, tj. zwiększenie zaangażowania, zmniejszenie stresu i zmęczenia wśród pracowników, zmniejszenie stopy rotacji pracowników, zmniejszenie absencji chorobowej, zmniejszenie liczby wcześniejszych emerytur.

2) Korzyści, które prowadzą do zwiększenia produktywności pracy, konkurencyjności organizacji oraz wartości akcji i wynikają z maksymalizacji użyteczności siły roboczej: zwiększony udział w uczeniu się i szkoleniu, zwiększona zdolność do innowacyjności, wzrost kompetencji zarządczych i nadzorczych, lepsze dzielenie się wiedzą, mniej konfliktów oraz lepsza praca grupowa.

3) Szersze korzyści: lepsza współpraca pomiędzy zarządem a związkami zawodowymi/radami pracowniczymi, rozwój funkcji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, lepszy wizerunek wśród klientów, postrzeganie organizacji jako pracodawcy z wyboru.

Wszystkie programy przeznaczone dla osób w wieku 50+ mają wspólny cel, którym jest pomoc osobom starszym w zdobywaniu nowych kwalifikacji, co umożliwiłoby im kontynuację zatrudnienia i poprawiło ich wydajność. Dostosowanie polityki i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi do różnych grup pracowników, w związku z pojawieniem się na rynku pracy pokolenia Y – różniącego się oczekiwaniami w stosunku do pracy od swoich pokoleniowych poprzedników, stanowi szansę dla pracowników 50+. Dzieje się tak, ponieważ pracodawcy zmu-

---

[38] P. Szukalski, op. cit., s. 21.

[39] E. Karpowicz, op. cit., s. 18.

[40] M. Zięba, A. Szuwarzyński, *MAYDAY. Model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec strukturalnych zmian w gospodarce 50+*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2008, s. 78–79.

szeni do wprowadzania przemian w organizacjach, dostosowując ją do wyzwań rynku pracy, łatwiej dokonują zmian koniecznych przy zatrudnianiu seniorów. Jednak w zarządzaniu wiekiem nie jest najważniejsze dostosowanie miejsc pracy do różnych pracowników, ale umiejętne wykorzystanie ich potencjału oraz możliwości wymiany wiedzy między pokoleniami[41]. Dzięki połączeniu wiedzy seniorów z wiedzą osób młodszych, możliwe jest uzyskanie nowego podejścia do wielu zagadnień związanych z funkcjonowaniem organizacji. Jednakże menedżerowie muszą się zmierzyć z wyzwaniami, które stawia przed nimi zarządzanie grupą zróżnicowaną pod względem wieku[42]:

- dywersyfikacja podejść do poszczególnych grup wiekowych (dostosowane standardy w zakresie warunków i czasu pracy);
- obalanie mitów związanych z poszczególnymi grupami wiekowymi;
- nacisk na współpracę międzypokoleniową (wspólne zadania i projekty).

1.3. Różnice pokoleniowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Pytanie o to, czy fakt, że pokolenia różnią się między sobą, ma jakiekolwiek znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem i dla menedżerów stawiane jest już od wielu lat w publikacjach krajów zachodnich. W literaturze polskiej problem ten zaczął być podejmowany dopiero w ostatnim czasie, w różnych kontekstach i nie do końca jeszcze został jednoznacznie rozstrzygnięty.

Przez pokolenie należy rozumieć identyfikowalną grupę ludzi, którą łączy zbliżony czas narodzin oraz znaczące wydarzenia życiowe na krytycznych etapach rozwoju[43]. Wydarzenia te mogą mieć charakter zmian socjokulturowych zachodzących na przestrzeni lat lub istotnych wydarzeń o charakterze politycznym czy gospodarczym (np. wojny, konsekwencje wojen, a obecnie rozwój nowoczesnych technologii skutkujący zmianami w charakterze pracy i stylu życia, okresy recesji i wzrostów gospodarczych). Dorastanie w określonych warunkach prowadzi do nabycia pewnych cech, które odróżniają pokolenia dorastające przed lub po takich wydarzeniach. Znajdują one potem odzwierciedlenie w cechach osobowości, wartościach, podejściu do pracy i motywacji, a więc zmiennych, które mają niezwykle ważne znaczenie w procesie zarządzania ludźmi.

Jednak wszelkie klasyfikacje pracowników ze względu na metrykę i przynależność pokoleniową mogą budzić kontrowersje. Czynienie jakichkolwiek założeń, co do posiadania bądź nie jakichkolwiek cech w odniesieniu do określonej

---

[41] B. Jamka, *Zarządzanie wiekiem 50+*, op. cit., s. 42.

[42] B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie – zasób czy kapitał*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 262.

[43] S. Forsyth, D. Gardner, K. Macky, *Generational differences at work: introduction and overview*, „Journal of Managerial Psychology" 2008, Vol. 23, Iss:8, s. 857–861.

osoby, oparte jedynie na przynależności pokoleniowej jest nieuzasadnione[44]. Dla przykładu nie można zakładać, że osoba urodzona w roku 1985 będzie posiadała większość cech charakterystycznych dla pokolenia Y, podobnie jak nie można zakładać, że ktoś urodzony w 1960 r. nie jest tak biegły w nowych technologiach, jak osoba przynależna do młodego pokolenia. To, czemu ma służyć rozróżnienie grup pokoleniowych w miejscu pracy, dotyczy raczej poznania wartości, podejścia pracowników różnych grup wiekowych, po to, by móc te informacje wykorzystać do tworzenia odpowiednich warunków pracy.

Badania prezentowane w literaturze potwierdzają przydatność tworzenia profili pokoleniowych[45]. Jest to szczególnie ważne z perspektywy menedżerów, którzy dzięki temu mogą zrozumieć różnice między pracownikami, którymi zarządzają, i podejmować działania mające na celu niwelowanie różnic i łączenie pracowników. Nie ulega wątpliwości, że pomiędzy pokoleniami występują zarówno podobieństwa, jak i różnice, i jak wskazuje praktyka, konflikty wyrastają nie na gruncie rangi tych różnic, ale raczej na błędach dotyczących atrybucji czy percepcji[46], stąd też podstawowe znaczenie komunikacji w rozwiązywaniu problemów wynikających z różnic pokoleniowych.

Podział na poszczególne pokolenia w literaturze jest umowny i niejednoznaczny, choć różnice między proponowanymi przedziałami pokoleniowymi są niewielkie (do 5 lat). Autorzy są zgodni co do tego, że obecnie w miejscu pracy spotyka się cztery pokolenia[47]:

- pokolenie „Milczących" lub „Tradycjonalistów" (urodzeni między 1925 a 1945 r.),
- pokolenie Baby Boomers (urodzeni w latach 1946–1964),
- pokolenie X (urodzeni w okresie od 1965 do 1980 r.),
- pokolenie Y, określane także jako Millennials lub Echo Boomers (urodzeni po 1981 r.).

Przyjęte przedziały czasowe na określone pokolenia są przystające do warunków krajów zachodnich. Stamtąd też pochodzi szereg badań porównawczych, charakteryzujących różnice międzypokoleniowe. Autorzy skupiają się głównie na identyfikacji systemów wartości i związaną z tym charakterystyką poszczególnych pokoleń, zwracając szczególną uwagę na najmłodsze pokolenie na rynku pracy[48]. Podejmują także starania, aby zidentyfikować cechy charakterystyczne

---

[44] T.C. Reeves, E. Oh, *Generational Differences* [w:] M.J. Spector, M.D. Merrill, J. van Merrienboer, M.P. Driscoll, *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: A Project of the Association for Educational Communications and Technology*, Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group, New York 2008, s. 279.

[45] J.W. Gibson, R.A. Greenwood, E.F. Murphy Jr., *Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs*, „Journal of Diversity Management" 2009, Vol. 4, No 3.

[46] A. Tolbize, *Generational differences in the work place, Research and Training Center on Community Living*, University of Minnesota, August 2008, s. 13.

[47] A. Glass, *Understanding generational differences for competitive success*, „Industrial & Commercial Training" 2007, 39(2).

[48] J.W. Gibson, R.A. Greenwood, E.F. Murphy Jr., op. cit., A. Glass, op. cit.

poszczególnych pokoleń i szukają odpowiedzi, w jaki sposób organizacje i menedżerowie mogą sprostać wymaganiom stawianym przez młodych pracowników oraz jak z korzyścią zarządzać różnicami pokoleniowymi.

Badania wykazują, że pokolenie Y różni się od swoich starszych kolegów pod względem mentalności, sposobu pracy, spojrzenia na świat, postrzegania samego siebie, poczucia osiągnięć i własnych ambicji[49]. Młode pokolenie pracowników, w przeciwieństwie do starszych kolegów, wykazuje się znacznie większą skłonnością do rezygnacji z pracy. Młodzi pracownicy rozstają się ze swymi pracodawcami, choćby ze względu na swe aspiracje zawodowe, ale także w sytuacji, kiedy nie znajdują satysfakcjonujących warunków i możliwości spełnienia cenionych wartości. Wśród pracowników pokolenia Y obserwowane jest zjawisko tzw. job hopping, czyli częsta zmiana miejsca pracy, ponieważ, w przeciwieństwie do pokolenia X, nie postrzegają oni pewności zatrudnienia jako cennej wartości. Zestawienie cech przypisywanych pokoleniom występującym obecnie na rynku pracy przedstawia tabela 4.

Tabela 4.
Charakterystyka pokoleń Baby Boomers, pokolenia X i Y

Pokolenie Baby Boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y
Pokolenie jak kanapka *)	Dzieci z kluczami na szyi	Pokolenie sieci
Lojalność wobec organizacji	Brak lojalności	Mentalność „kontraktowa"
Idealizm	Reaktywność	Poczucie obywatelskiego obowiązku
Zaabsorbowanie sobą	Samodzielność	Skoncentrowanie na sobie
Pracoholizm	Równowaga między życiem zawodowym a osobistym	Wielozadaniowość
Konserwatyzm techniczny	Obycie z komputerem	Ekspercka wiedza techniczna
„Należy mi się"**)	Cynizm/sceptycyzm	Łatwość wpadania w nudę
Tradycyjna rodzina	Rozwiedziona rodzina	Wielość form rodzinnych
Ostrożność w ustalaniu autorytetów	Niezależność	Potrzeba informacji zwrotnej
Konkurencja	Przedsiębiorczość	Seryjni przedsiębiorcy
Materializm	Ulubienie zabaw	Wolontariat
Szkolący się	Uczący się przez całe życie	Uczący się na odległość
Wygoda w zmianach	Kreatywność	Pogoń za wyzwaniami
Optymizm	Potrzeba wypełnienia zadań	Wymagający
Nastawieni na bezpieczeństwo	Nastawieni na różne możliwości rozwoju kariery	Nastawienie na współpracę

Źródło: J.W. Gibson, R.A. Greenwood, E.F. Murphy Jr., *Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs*, „Journal of Diversity Management" 2009, Vol. 4, No 3,*) kanapka oznacza w tym wypadku położenie „pomiędzy" poczuciem obowiązku pomocy swoim rodzicom oraz dzieciom **ang. entitled – stosowane w odniesieniu do pokolenia Baby Boomers jako synonim przekonania o prawie do przywilejów, bez żadnych zobowiązań i wysiłków, wyrażane także popularnym hasłem „sex, drugs and rock & roll".

[49] J.W. Gibson, R.A. Greenwood, E.F. Murphy Jr., op. cit; A. Weyland, *Engagement and talent management of Gen Y*, „Industrial and Commercial Training" 2011, Vol. 43, Iss: 7.

Ze względu na definicję pokolenia oraz warunki polityczno-ekonomiczne trudno porównywać pokolenia Baby Boomers, czy nawet pokolenie X między krajami zachodnimi a Polską. W przeciwieństwie do nich, postępujący proces globalizacji oraz integracji europejskiej sprawiają, że warunki dorastania najmłodszego pokolenia pracowników, a więc pokolenia Y, są znacznie bliższe warunkom dorastania ich rówieśników w krajach zachodnich. Niestety, o ile badań pokolenia Y w warunkach polskich jest już coraz więcej, to jednak starsze pokolenia stanowią jedynie „tło" do porównań. Brak jest takich badań zwłaszcza w odniesieniu do najstarszego pokolenia, którego dotyczy określenie 50+.

Z perspektywy sukcesu organizacyjnego ważne jest wspieranie różnorodności pokoleniowej w miejscu pracy. Jednak zamiana potencjału tkwiącego w różnicach pokoleniowych w wymierne korzyści wymaga pewnych umiejętności, czy też przestrzegania pewnych zasad. Zemke, Raines i Filipczak[50] posługują się określeniem imperatywu ACORN, który jest zbiorem pięciu wskazówek dla menedżerów, w jaki sposób należy troszczyć się o różnice pokoleniowe. ACORN to akronim, składający się z następujących elementów:

A (*accomodate*) – oznacza przystosowanie się do różnic między pracownikami poprzez poznanie ich potrzeb i oczekiwań, traktowanie pracowników tak jak klientów;

C (*creating*) – oznacza tworzenie możliwości wyboru, skracanie łańcucha decyzyjnego i ograniczanie biurokracji oraz tworzenie miłego i nieformalnego środowiska pracy;

O (*operating*) – odnosi się do stosowania wyrafinowanego stylu zarządzania opartego na wysokich kompetencjach, udzielaniu informacji zwrotnej, nagradzaniu, zwiększeniu elastyczności i stosowaniu przywództwa sytuacyjnego;

R (*respecting*) – oznacza poszanowanie wobec kompetencji i inicjatywy, począwszy od etapu rekrutacji, na który trzeba znaleźć odpowiedni czas, aby zatrudnić najlepszych ludzi, a potem systematyczne motywowanie ich do osiągnięć;

N (*nourishing*) – odnosi się do działań, mających na celu zatrzymanie najlepszych pracowników w organizacji.

Te główne zasady postępowania menedżerów wobec pracowników stanowią wytyczne co do stylu współpracy z pracownikami, który mocno jest osadzony w kulturze organizacyjnej danej firmy, a także bazujący na organizacyjnych rozwiązaniach umożliwiających (bądź nie) wyjście naprzeciw wyzwaniom, które niosą ze sobą różnice pokoleniowe.

---

[50] R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, *Generations at work*, AMACOM, New York 2000.

Rozdział II

DIAGNOZA PERSPEKTYW DOTYCZĄCYCH AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB W WIEKU 50+

2.1. Metoda badawcza i charakterystyka próby badawczej

Zmiany demograficzne zachodzące w społeczeństwach rozwiniętych nie pozostają bez wpływu na proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania demograficzne określające strukturę ludności według wieku, aktywność zawodową ludności, dynamikę urodzeń i zgonów, migracje i in.[1] bezpośrednio oddziałują na podaż pracy. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj struktura ludności wg wieku, która pozwala określać i przewidywać wielkość dostępnych zasobów ludzkich na rynku pracy. Ilość chętnych do pracy o określonych kwalifikacjach i umiejętnościach wpływa na relacje między podażą a popytem reprezentowanym przez pracodawców, tworząc rynek pracodawcy lub pracownika[2]. Relacje między podażą a popytem określają nie tylko warunki dla procesów rekrutacji i selekcji, ale także nie pozostają bez wpływu na pozostałe elementy zarządzania zasobami ludzkimi, np. wynagradzanie czy motywowanie. Natomiast struktura demograficzna zasobów ludzkich na rynku pracy, w tym także pod względem wieku, określa możliwości dostępu pracodawców i konieczność dostosowania do istniejących warunków. Przykładem może być konieczność zmiany preferencji pracodawców do zatrudniania np. mężczyzn/kobiet; ludzi młodszych/starszych właśnie w reakcji na sytuację na rynku pracy i pod wpływem potrzeby zatrudniania nowych pracowników.

Zbliżające się nieuchronnie zmiany wymagają działań mających na celu przygotowanie zarówno pracodawców, jak i pracowników. Jednak działania te muszą być dostosowane do uwarunkowań i adekwatne do możliwości zainteresowanych stron. Pojawia się zatem problem otwartości przedsiębiorców na zatrudnianie i utrzymywanie w pracy starszych pracowników, wśród których szczególną rolę

---

[1] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*..., op. cit., s. 55; T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, op. cit., s. 23.

[2] Rynek pracodawcy określa sytuację na rynku pracy, w której występuje deficyt ofert pracy w porównaniu z liczbą poszukujących pracy i sprawia, że to pracodawcy są stroną dyktującą warunki zatrudnienia. Natomiast rynek pracobiorcy oznacza sytuację przeciwną, tzn. na rynku występuje znaczna przewaga liczebna ofert pracy nad chętnymi do jej podjęcia, co sprawia, że mają uprzywilejowaną sytuację i mogą stawiać warunki chcącym ich zatrudnić pracodawcom, por. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 26–29.

odgrywa sektor małych i średnich przedsiębiorstw tworzący przeważającą część miejsc pracy w gospodarce i odgrywający istotną rolę w kształtowaniu lokalnych rynków pracy. Z tak określonych okoliczności wyłania się cel badań, za który przyjęto identyfikację barier w zatrudnianiu osób w wieku 50+ przez pracodawców oraz oczekiwanych form wsparcia dla przedsiębiorców zachęcających ich do zatrudniania osób w wieku 50+.

Prezentowane badania zostały przeprowadzone w okresie od 1 grudnia 2014 r. do 28 lutego 2015 r. wśród 500 przedsiębiorstw prowadzących działalność w pięciu województwach Polski wschodniej, tj. podkarpackim, świętokrzyskim, lubelskim, podlaskim i warmińsko-mazurskim (po 100 w każdym). Badania przeprowadzono techniką wywiadów telefonicznych (CATI) i osobistych (CAPI, PAPI), przy wykorzystaniu opracowanego kwestionariusza ankiety. Formę uczestnictwa w badaniach prezentuje tabela 5.

Tabela 5.
Formy prowadzonych badań [liczba]

Województwo	Telefonicznie	E-mailowo	Kontakt osobisty	Razem
Lubelskie	0	30	70	100
Podkarpackie	0	20	80	100
Warmińsko-maz.	22	24	54	100
Podlaskie	23	5	72	100
Świętokrzyskie	0	30	70	100
Razem	**45**	**109**	**346**	**500**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Uczestnictwo w badaniach zdecydowanej większości firm opierało się na osobistym kontakcie z osobami reprezentującymi firmę (346 firm, tj. 69,2%), e-mailowo na ankietę odpowiedziało 21,8% respondentów (109 firm), a telefonicznie 9% badanych firm (45 firm). Respondentami byli właściciele bądź przedstawiciele kadry zarządzającej badanych firm, którzy udzielali odpowiedzi na pytania reprezentując stronę przedsiębiorstwa. Tego typu podejście, mimo pewnych słabości, jest stosowane w literaturze do badania zjawisk powiązanych z kulturą organizacyjną[3]. O udział w badaniach wystąpiono do 640 firm, odpowiedzi na pytania uzyskano od 500 podmiotów, zatem zwrotność ankiet wyniosła 78%.

[3] B.T. Gregory, S.G. Harris, A.A. Armenakis, Ch.L. Shook, *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*, „Journal of Business Research" 2009, Vol. 62, P. Klimas, *Kultura organizacyjna – jej znaczenie dla współdziałania oraz innowacyjności* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska (red.), *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 110–120.

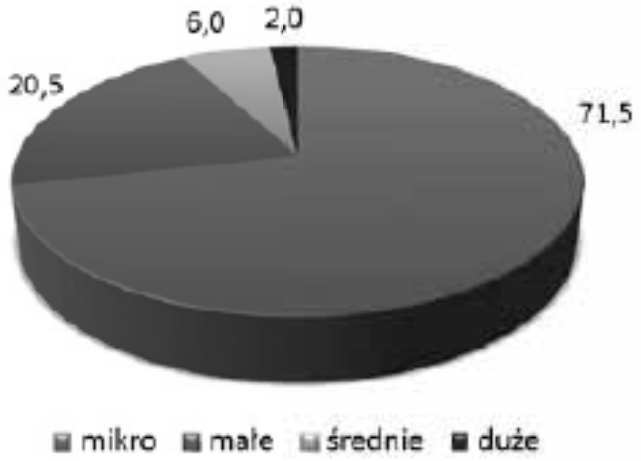
Narzędziem badawczym był formularz ankiety (załącznik 1) obejmujący pytania w zakresie trzech głównych zagadnień oraz dane charakteryzujące badane podmioty (metryczkę). W pierwszej części pytania odnosiły się do podejścia menedżerów badanych firm do problemów związanych z zatrudnianiem pracowników w wieku 50+. Druga część obejmowała pytania dotyczące problemów we współpracy z pracownikami w wieku 50+, które występowały w firmach. W trzeciej części zapytano badane firmy o rodzaje wsparcia, które zachęciłyby je do zatrudniania osób w analizowanym przedziale wiekowym. Analizę danych prowadzono z wykorzystaniem programu IBM SPSS Statistics. Ustalenie występowania związku między zmienną zależną a zmiennymi niezależnymi dokonano w oparciu o test niezależności chi-kwadrat. W badaniach za zmienne niezależne przyjęto: lokalizację (czyli województwo będące siedzibą badanej firmy); zatrudnianie (lub nie) osób w wieku 50+; wielkość przedsiębiorstwa, okres funkcjonowania firmy na rynku; rodzaj działalności, forma własności i średnią płacę w przedsiębiorstwie.

Badane przedsiębiorstwa można charakteryzować ze względu na różne kryteria. Jednym z podstawowych służącym jako punkt odniesienia prowadzonej analizy jest kryterium lokalizacji, tj. siedziby firmy, w pięciu województwach wschodniej Polski, tj. podkarpackim, świętokrzyskim, lubelskim, podlaskim i warmińsko-mazurskim. Pozostałe kryteria charakteryzujące grupę badawczą odnoszą się do cech przedsiębiorstw (np. wielkość, forma prawna czy rodzaj działalności i in.) lub też wiążą się z realizowaną polityką w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (np. zatrudnianie osób w wieku 50+, wysokość średniego wynagrodzenia).

Charakterystykę badanej grupy przedsiębiorstw ze względu na wielkość przedstawia wykres 1. W badanej grupie najliczniej reprezentowane były mikroprzedsiębiorstwa (71,5%), natomiast najmniej liczną grupę stanowiły firmy duże (2%). Taka struktura badanej grupy przedsiębiorstw wykazuje pewne analogie w odniesieniu do struktury przedsiębiorstw w całej gospodarce, gdzie mikroprzedsiębiorstwa są również najliczniejszą grupą działających firm, następną grupą co do liczności są firmy małe, średnie, a firmy największe stanowią najmniejszy odsetek[4].

[4] W roku 2012 mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 95,8% wszystkich przedsiębiorstw działających w Polsce, podczas gdy firmy duże stanowiły 0,2%, obliczenia własne na podst.: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 23.

Wykres 1.
Struktura badanych firm ze względu na wielkość [%]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Strukturę badanych firm uwzględniającą wielkość oraz lokalizację prezentuje tabela 6.

Tabela 6.
Struktura badanych firm ze względu na wielkość i lokalizację

Województwo	Mikro		Małe		Średnie		Duże	
	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]
Lubelskie	70	70,7	24	24,2	4	4,0	1	1,0
Podkarpackie	55	55,0	30	30,0	9	9,0	6	6,0
Warmińsko-maz.	87	87,9	8	8,1	3	3,0	1	1,0
Podlaskie	84	84,0	11	11,0	3	3,0	2	2,0
Świętokrzyskie	60	60,0	29	29,0	11	11,0	0	0,0

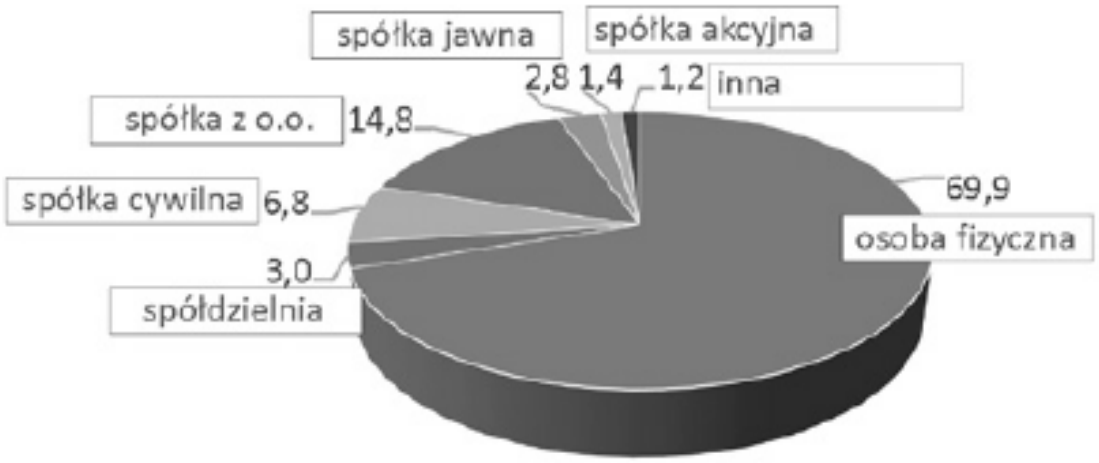
Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Poszczególne grupy przedsiębiorstw (mikro, małe, średnie, duże) nie były proporcjonalnie reprezentowane w każdym z województw, co jest uzasadnione istotnym czynnikiem w badaniach terenowych, jakim jest dostępność i fakt, że grupę badawczą tworzą firmy, które wykazały zainteresowanie udziałem w badaniach i chęć współpracy w tym zakresie. Jednakże w przekroju poszczególnych województw firmy najmniejsze, czyli mikroprzedsiębiorstwa, są również najliczniej reprezentowane w każdym z nich (najwięcej jest ich w woj. warmińsko-mazurskim 87,9%, najmniej w podkarpackim 55%). Następne grupy pod względem liczności stanowią firmy małe (podkarpackie 30%, warmińsko-mazurskie 8,1%) oraz średnie (świętokrzyskie 11% oraz warmińsko-mazurskie i podlaskie po 3%). W badanej grupie przedsiębiorstw zabrakło reprezentacji firm dużych z woje-

wództwa świętokrzyskiego, natomiast najliczniej ta grupa reprezentowana jest na Podkarpaciu (6%), podczas gdy w podlaskim było ich 2% w badanej grupie, a w pozostałych województwach po 1%.

Strukturę badanych przedsiębiorstw ze względu na formę prawną przedstawia wykres 2 i tabela 7.

Wykres 2.
Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na formę prawną [%]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniach najczęściej uczestniczyły firmy działające jako osoby fizyczne (69,9%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (14,8%). Spółki akcyjne stanowiły 1,4% grupy badawczej, a inne rodzaje spółek (jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna) były reprezentowane przez 1,2% badanych.

Tabela 7.
Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na formę prawną i lokalizację

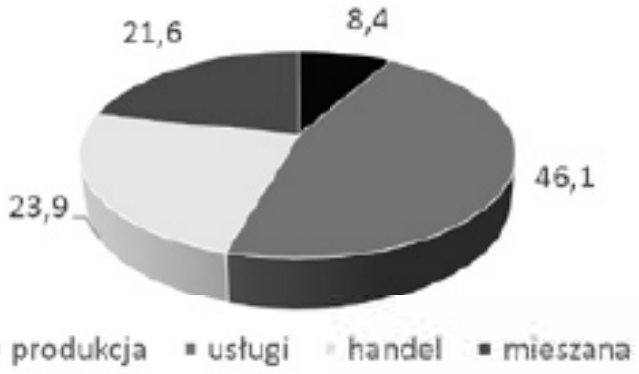
Forma prawna	Lubelskie		Podkarpackie		Warmińsko-mazurskie		Podlaskie		Świętokrzyskie	
	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]
Osoba fizyczna	69	69,7	53	53,0	89	89,0	79	79,0	59	59,0
Spółdzielnia	5	5,1	4	4,0	1	1,0	5	5,0	0	0,0
Spółka cywilna	11	11,1	8	8,0	2	2,0	2	2,0	11	11,0
Spółka z o.o.	10	10,1	23	23,0	6	6,0	14	14,0	21	21,0
Spółka jawna	3	3,0	4	4,0	1	1,0	0	0,0	6	6,0
Spółka akcyjna	1	1,0	5	5,0	0	0,0	0	0,0	1	1,0
Inna	0	0,0	3	3,0	1	1,0	0	0,0	2	2,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

We wszystkich badanych województwach najliczniej reprezentowane były firmy działające jako osoby fizyczne (lubelskie 69,7%, podkarpackie 53%, warmińsko-mazurskie 89%, podlaskie 79% oraz świętokrzyskie 59%). Drugą grupą co do ilości reprezentowanych w badaniach podmiotów w czterech województwach były spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (podkarpackie 23%, warmińsko-mazurskie 6%, podlaskie 14% oraz świętokrzyskie 21%), natomiast w województwie lubelskim były to spółki cywilne).

Mając na względzie rodzaj prowadzonej działalności (wykres i tabela), można zauważyć, że w badanej grupie przedsiębiorstw najczęściej reprezentowane były firmy usługowe (46,1%), następnie handlowe (23,9%) oraz o charakterze mieszanym (21,6%). Firmy produkcyjne stanowiły 8,4% badanej grupy podmiotów.

Wykres 3.
Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na rodzaj prowadzonej działalności [%]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 8.
Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i lokalizację

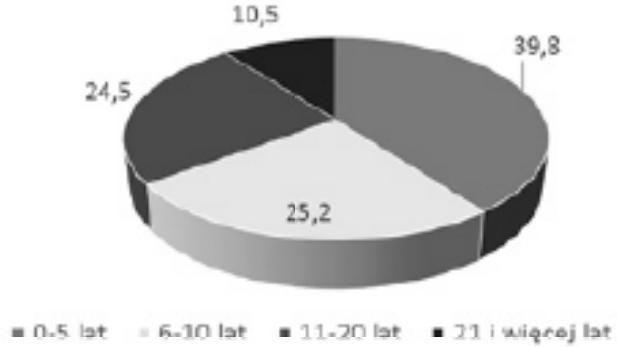
Województwo	Produkcja		Handel		Usługi		Mieszana	
	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]
Lubelskie	6	6,3	12	12,5	58	60,4	20	20,8
Podkarpackie	13	13,4	19	19,6	43	44,3	22	22,7
Warmińsko-mazurskie	3	3,0	26	26,0	49	49,0	22	22,0
Podlaskie	10	10,3	36	37,1	32	33,0	19	19,6
Świętokrzyskie	9	9,0	24	24,0	44	44,0	23	23,0
Ogółem	**41**	**8,4**	**117**	**23,9**	**226**	**46,1**	**106**	**21,6**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

W czterech z pięciu badanych województw największy odsetek badanych firm reprezentował działalność usługową. Natomiast w pozostałym województwie podlaskim największy odsetek przedsiębiorstw prowadził działalność handlową (37,1%). Drugim rodzajem działalności pod względem liczności były: działalność mieszana w lubelskim (20,8%) i podkarpackim (22,7%), działalność handlowa w warmińsko-mazurskim (26%) i świętokrzyskim (24%) oraz działalność usługowa w podlaskim (33%).

Zmienną, która może wykazywać istotny związek z polityką personalną firmy wobec zatrudniania osób w wieku 50+, jest jej okres funkcjonowania na rynku. Strukturę badanych firm uwzględniającą to kryterium przedstawia wykres 4 i tabela 9.

Wykres 4.
Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na okres funkcjonowania na rynku [%]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniach najliczniej reprezentowane były firmy młode działające na rynku krócej niż 5 lat (39,8%, przy czym firmy działające na rynku nie dłużej niż dwa lata stanowiły 15,3% całej grupy badawczej). Następnie przedsiębiorstwa z historią działalności w przedziale od 6 do 10 lat (25,2%) i nieznacznie mniej licznie reprezentowane firmy funkcjonujące na rynku od 11 do 20 lat. Najmniej liczną grupę w badaniach stanowiły firmy działające 21 lat i dłużej (10,5%).

Tabela 9.
Okres funkcjonowania na rynku badanych firm ze względu na lokalizację

	Lubelskie		Podkarpackie		Warmińsko-maz.		Podlaskie		Świętokrzyskie	
	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]
0–5 lat	35	35,0	26	26,5	52	54,7	44	46,8	36	36,7
6–10 lat	28	28,0	21	21,4	19	20,0	28	29,8	26	26,5
11–20 lat	29	29,0	31	31,6	18	18,9	17	18,1	24	24,5
21 i więcej lat	8	8,0	20	20,4	6	6,3	5	5,3	12	12,2

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

W trzech województwach, tj. warmińsko-mazurskim, podlaskim i świętokrzyskim, grupa badawcza najliczniej reprezentowana jest przez firmy najmłodsze funkcjonujące na rynku nie dłużej niż 5 lat (odpowiednio 54,7%, 46,8% i 36,7%) oraz firmy nieco starsze działające na rynku od 6 do 10 lat (odpowiednio 20%, 29,8% i 26,5%). Badane firmy z województwa lubelskiego najliczniej reprezentowane również przez firmy najmłodsze (35%), ale drugą co do liczności były firmy działające na rynku od 11 do 20 lat (29%). W województwie podkarpackim najliczniejszą grupę stanowią firmy funkcjonujące od 11 do 20 lat (31,6%), a drugą co do liczności stanowią firmy najmłodsze (26,5%).

Uzupełniając charakterystykę badanej grupy przedsiębiorstw o zmienne wiążące się z realizowaną polityką w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, można wskazać kilka wskaźników charakteryzujących problemy związane z wiekiem pracowników. Otóż 53,8% badanych firm zatrudnia osoby w wieku 50+, ale aż 46,2% nie ma pracowników w takim przedziale wiekowym (tabela 10).

Tabela 10.
Liczba badanych przedsiębiorstw zatrudniających osoby w wieku 50+

Województwo	Tak		Nie	
	[N]	[%]	[N]	[%]
Lubelskie	50	50,0	50	50,0
Podkarpackie	72	72,0	28	28,0
Warmińsko-maz.	33	33,0	67	67,0
Podlaskie	63	63,0	37	37,0
Świętokrzyskie	51	51,0	49	9,8
Ogółem	**269**	**53,8**	**231**	**46,2**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

W poszczególnych województwach odsetek firm zatrudniających osoby powyżej 50. roku życia jest różny: najwięcej takich firm jest w województwie podkarpackim (72%), co wiąże się prawdopodobnie z faktem, że 31,6% badanych firm z tego województwa działa na rynku stosunkowo długo (11–20 lat). W województwie podlaskim firm zatrudniających starszych pracowników jest wśród badanych podmiotów 63%. Zbliżony odsetek takich firm odnotowano w województwach świętokrzyskim (51%) i lubelskim (50%). Jednakże najmniej, bo zaledwie 33% badanych firm z województwa warmińsko-mazurskiego zatrudnia osoby w wieku 50+. Średnia wieku zatrudnionych deklarowana przez badane przedsiębiorstwa mieści się w przedziale od 30 do 40 lat (odpowiednio: lubelskie 37 lat, podkarpackie 39 lat, warmińsko-mazurskie 33 lata, podlaskie 35 lat i świętokrzyskie 37 lat).

Istotną informacją dotyczącą badanych firm w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi jest poziom wynagrodzeń (tabela 11).

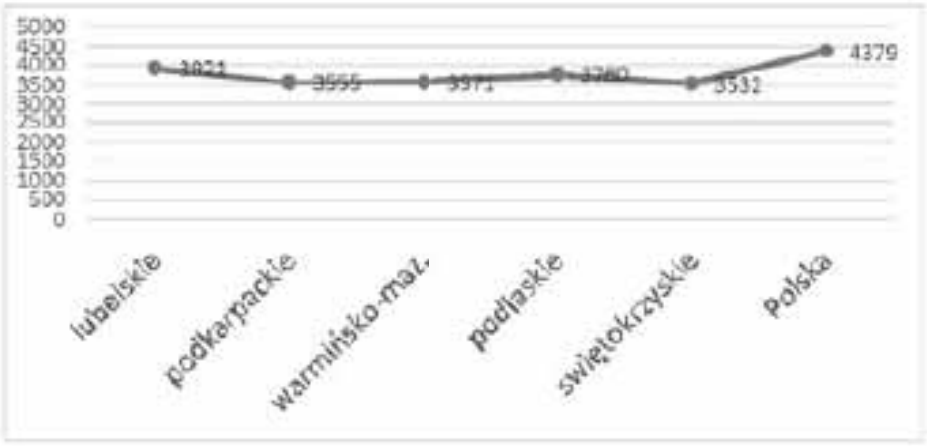
Tabela 11.
Wartości średnie wynagrodzeń w badanych firmach wg województw

	Lubelskie		Podkarpackie		Warmińsko-maz.		Podlaskie		Świętokrz.		Ogółem	
	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]
Poniżej 1999 zł	24	24,2	34	34,3	36	36,0	73	73,0	39	39,8	206	41,5
2000–3499 zł	57	57,6	57	57,6	56	56,0	24	24,0	45	45,9	239	48,2
3500–4999 zł	14	14,1	5	5,1	5	5,0	3	3,0	14	14,3	41	8,3
Powyżej 5000 zł	4	4,0	3	3,0	3	3,0	0	0,0	0	0,0	10	2,0
Ogółem	**99**	**100,0**	**99**	**100,0**	**100**	**100,0**	**100**	**100,0**	**98**	**100,0**	**496**	**100,0**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Aż 89,7% badanych firm deklaruje średnie wynagrodzenie niższe niż 3500 zł, które można przyjąć jako punkt odniesienia do oceny poziomu wynagrodzeń badanych firm, bazując na średnim wynagrodzeniu w poszczególnych województwach w porównywalnym okresie (wykres 5).

Wykres 5.
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw za grudzień 2014 r.



Źródło: Na podstawie http://wynagrodzenia.pl/gus_mapa.php z dn. 25.05.2015.

Poziom przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w analizowanych województwach wskazuje na podobieństwo sytuacji w poszczególnych regionach. Każde z badanych województw charakteryzuje się niższym przeciętnym wynagrodzeniem miesięcznym w porównaniu do średniej wartości krajowej (4379 zł). Natomiast w badanej grupie, w każdym z województw dominują firmy deklarujące średni poziom płac poniżej wartości charakterystycznej dla regionu.

Jednym z wymogów narzucanych firmom przez współczesne warunki jest konieczność zwiększania elastyczności organizacji rozumianej jako zdolność

do trudnych do przewidzenia zmian, do adaptacji w nieobliczalnym otoczeniu[5]. Ta zdolność organizacyjna budowana jest także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia, które umożliwiają łatwe i niewymagające dodatkowych kosztów dostosowanie wielkości zatrudnienia do zmieniających się okoliczności[6]. Elastyczność zewnętrzna jest mocno powiązana z warunkami prawnymi w danym kraju i obowiązującymi tam przepisami, ponieważ normy prawne w tym zakresie są ważnym instrumentem kształtowania sytuacji na rynku pracy oraz określają ramy prawne, w których firmy muszą znaleźć jak najlepsze dla siebie rozwiązania. Od stosowanych form zatrudnienia zależy nie tylko okres gwarancji zatrudnienia, ale także benefity i przywileje przysługujące pracownikom. Rodzaj zatrudnienia dzieli także pracowników firmy pod względem wielkości nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwo w ramach zarządzania zasobami ludzkimi na danego pracownika[7]. Zatem z formą zatrudnienia związane są np. dostęp do szkoleń, niektórych narzędzi motywowania, czy też zasady naliczania wynagrodzenia. W badanej grupie przedsiębiorstw potwierdza się otwartość firm na niepracownicze formy zatrudnienia (tabela 12).

Tabela 12.
Badane przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników na podstawie umów cywilnoprawnych

Województwo	Tak		Nie	
	[N]	[%]	[N]	[%]
Lubelskie	58	59,2	40	40,8
Podkarpackie	45	45,5	54	54,5
Warmińsko-mazurskie	67	67,0	33	33,0
Podlaskie	54	55,1	44	44,9
Świętokrzyskie	59	59,0	41	41,0
Ogółem	**283**	**57,2**	**212**	**42,8**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

[5] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 25.

[6] Ten rodzaj elastyczności określany jest jako elastyczność zewnętrzna (numeryczna), por. J. Michie, M. Sheehan, *Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*, „The International Journal of Human Resource Management" 2005, Vol. 16, No. 3, s. 445–464; A. Martínez-Sánchez, M.-J. Vela-Jiménez, M. Pérez-Pérez, P. de-Luis-Carnicer, *The Dynamics of Labour Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness*, „Journal of Management Studies" June 2011, 48:4.

[7] A.L. Kalleberg, *Organizing flexibility: The flexible firm in a new country*, „British Journal of Industrial Relation" 2001, 39(4), s. 479–504.

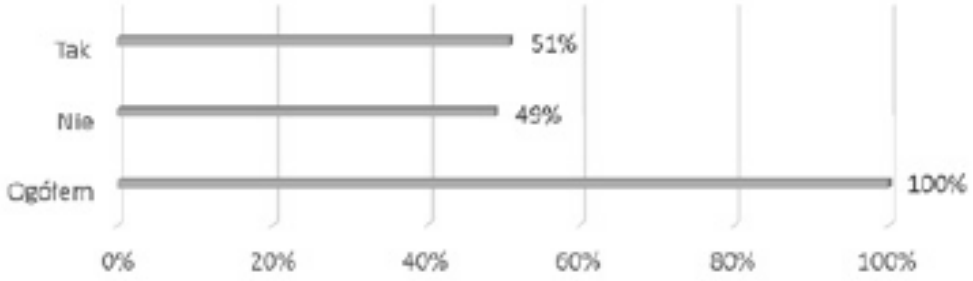
Daje się zauważyć pewne różnice regionalne w stosowaniu umów cywilnoprawnych, tzn. w badanej grupie przedsiębiorstw największy odsetek stosujących je odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim (67%), podczas gdy najmniej jest takich firm na Podkarpaciu (45,5%).

2.2. Ocena polityki badanych firm wobec osób w wieku 50+

Zmiana uwarunkowań demograficznych oznacza dla przedsiębiorstwa konieczność dostosowania się i przygotowania do tego, co nastąpi w niedalekiej przyszłości. W pewnym sensie ułatwiają sprawę prognozy demograficzne wskazujące na określone trendy. Z drugiej zaś strony charakter przewidywanych zmian jest niespotykany jak do tej pory w historii ludzkości, stąd też niebezpieczeństwo niedocenienia jego wagi. Istotną rolę do odegrania mają w tym zakresie menedżerowie, którzy kształtują zarówno zespołową filozofię pracy[8], jak i klimat organizacyjny, negatywny dla dyskryminacji ze względu na wiek[9]. Co więcej, to oni zaangażowani są w budowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa oraz strategii personalnej odzwierciedlających (bądź nie) kwestie związane z zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwie. Zatem zrozumienie i zaangażowanie menedżerów na wszystkich szczeblach zarządzania w działania określane zarządzaniem wiekiem jest konieczne, aby programy te przyniosły firmie oczekiwane korzyści[10].

Dokonując diagnozy podejścia menedżerów do przewidywanych problemów demograficznych i zatrudniania osób w wieku 50+, zapytano respondentów o ogólną ocenę świadomości kadry kierowniczej konsekwencji procesów demograficznych dla firmy (wykres 6).

Wykres 6.
Świadomość kadry menedżerskiej konsekwencji procesów demograficznych dla firmy [%]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

[8] A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 94.
[9] F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, op. cit., s. 413–442.
[10] *Managing the ageing workforce: an introductory guide to age management for HR professionals*, TAEN – The Age and Employment Network, London 2007, s. 8.

W 51% badanych firm menedżerowie są świadomi procesów demograficznych i ich konsekwencji dla przedsiębiorstwa oraz konieczności zwiększenia zatrudnienia osób w wieku 50+ w przyszłości. Ta cecha kadry kierowniczej wykazuje związek z zatrudnianiem przez firmy osób w wieku 50+. Firmy, których menedżerowie są świadomi konsekwencji procesów demograficznych, częściej zatrudniają osoby w wieku 50+ (58,7%). Natomiast w przedsiębiorstwach niezatrudniających pracowników w tym przedziale wiekowym menedżerowie takiej świadomości nie mają. Stwierdzona zależność może mieć uzasadnienie w strukturze wiekowej przedsiębiorstw oraz sytuacji na rynku pracy. W firmach zatrudniających w przeważającej części młodych pracowników menedżerowie nie odczuwają jeszcze bezpośrednio konsekwencji zmian demograficznych na rynku. Utwierdza ich w tym przekonaniu także duża liczba chętnych do pracy w młodym wieku. Zatem problemy starzejącego się społeczeństwa mogą być dla nich zbyt odległe i niewymagające zwiększonej uwagi z ich strony.

Świadomość menedżerów badanych firm następstw trendów demograficznych dla rynku pracy i przedsiębiorstw wykazuje także związek z lokalizacją badanej firmy (tabela 13).

Tabela 13.
Świadomość kadry menedżerskiej konsekwencji procesów demograficznych dla firmy [wg lokalizacji]

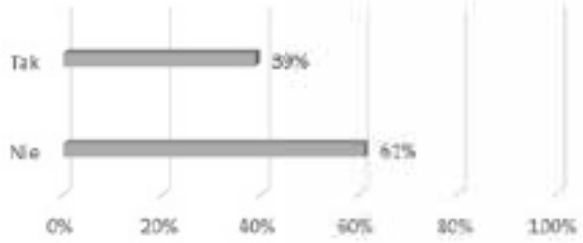
Województwo	Tak		Nie	
	[N]	[%]	[N]	[%]
Lubelskie	53	53,0	47	47,0
Podkarpackie	41	41,0	59	59,0
Warmińsko-mazurskie	49	49,0	51	51,0
Podlaskie	66	66,0	34	34,0
Świętokrzyskie	46	46,0	54	54,0
Ogółem	**255**	**51,0**	**245**	**49,0**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Kadra kierownicza jest świadoma konsekwencji procesów demograficznych najczęściej w badanych firmach województwa podlaskiego (66%) oraz lubelskiego (53%). Najmniejszy odsetek firm, w których kadra wykazuje się taką świadomością, jest w województwie podkarpackim (41%).

W prowadzonych badaniach respondentów zapytano także, czy kadra kierownicza firmy dostrzega konieczność podjęcia działań na rzecz dostosowania warunków pracy do możliwości osób w wieku 50+. Odpowiedzi na to pytanie prezentuje wykres 7 i tabela 14.

Wykres 7.
Świadomość kadry menedżerskiej konieczności działań na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób w wieku 50+ [%]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Menedżerowie stosunkowo niewielkiego odsetka badanych firm (39%) dostrzegają konieczność działań na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób w wieku 50+. Badania potwierdzają, że takie podejście menedżerów wykazuje związek z okresem funkcjonowania na rynku. Zależność ta polega ta tym, że im przedsiębiorstwo dłużej działa na rynku, tym częściej dostrzega taką konieczność. I odwrotnie – im przedsiębiorstwo działa krócej na rynku, tym rzadziej kadra menedżerska dostrzega konieczność dostosowywania warunków pracy do wymagań związanych z wiekiem. Być może jest to konsekwencją tego, że firmy starsze częściej zatrudniają osoby nie tylko te najmłodsze, stąd świadomość takiej konieczności. Zależność występuje także ze względu na zatrudnianie przez firmę osób w weku 50+ oraz wielkość przedsiębiorstwa. W firmach niezatrudniających pracowników w analizowanym przedziale wiekowym menedżerowie rzadziej dostrzegają potrzebę dostosowywania warunków pracy do możliwości osób starszych i odwrotnie. Natomiast w mikroprzedsiębiorstwach kadra menedżerska najrzadziej dostrzega taką konieczność (35,1%), w małych już częściej (44,1%), w średnich jeszcze częściej (60%), a w największych firmach najczęściej (70%). Można zatem powiedzieć, że im większa firma, tym menedżerowie częściej dostrzegają potrzebę dbania o warunki pracy dla osób starszych.

Odpowiedzi respondentów z uwzględnieniem lokalizacji przedstawia tabela 14.

Tabela 14.
Świadomość kadry menedżerskiej konieczności działań na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób w wieku 50+ [wg lokalizacji]

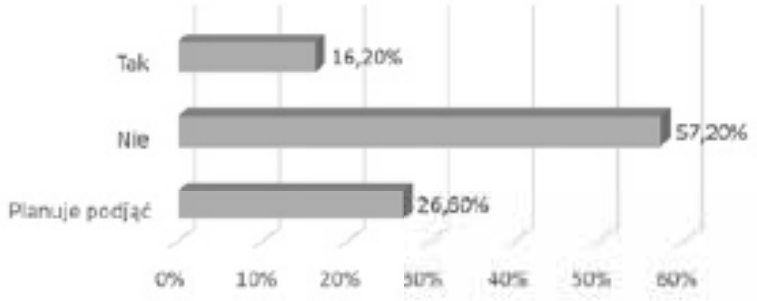
Województwo	Tak		Nie	
	[N]	[%]	[N]	[%]
Lubelskie	43	43,0	57	57,0
Podkarpackie	42	42,0	58	58,0
Warmińsko-mazurskie	23	23,0	77	77,0
Podlaskie	50	50,0	50	50,0
Świętokrzyskie	37	37,0	63	63,0
Ogółem	**195**	**39,0**	**305**	**61,0**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Potwierdza się zróżnicowanie podejścia kadry menedżerskiej do problemów pracowników w wieku 50+ w poszczególnych województwach. W województwie podlaskim najczęściej (50%) kadra kierownicza dostrzega potrzebę dostosowywania warunków pracy do możliwości pracowników w wieku 50+. Najmniej firm z tak świadomą kadrą odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim (23%).

Wydłużanie aktywności zawodowej osób starszych to nie tylko kwestia indywidualna, czy też rozwiązań dla całej gospodarki krajowej. To także kwestia podejścia pracodawców i aktywnych działań, które zachęciłyby pracowników do kontynuowania pracy. Wykres 8 przedstawia odpowiedzi firm na pytanie o to, czy podejmują działania zachęcające pracowników w wieku 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej.

Wykres 8.
Przedsiębiorstwa zachęcające pracowników w wieku 50+ do dalszej aktywności zawodowej [%]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość badanych firm nie zamierza podejmować żadnych działań zachęcających pracowników 50+ do kontynuacji aktywności zawodowej, ale 26,6% takie działania zamierza podjąć. Rozkład odpowiedzi na to pytanie wykazał związek z wielkością firmy, formą prawną, długością funkcjonowania na rynku oraz lokalizacją.

Najwięcej firm zachęcających do wydłużania aktywności zawodowej jest wśród firm dużych (60%), znacznie mniej wśród firm średnich (30%), jeszcze mniej wśród małych przedsiębiorstw (24,5%), a najmniej wśród mikroprzedsiębiorstw. Czyli im większe przedsiębiorstwo, tym częściej firmy podejmują działania zmierzające do zachęcenia pracowników w wieku 50+ do kontynuacji aktywności zatrudnienia. Najczęściej takie działania planują podjąć firmy najmniejsze (28,9%) oraz średnie (23,3%).

W odniesieniu do formy prawnej badanych przedsiębiorstw, badania wskazują, że najczęściej działania zachęcające pracowników w wieku 50+ do dalszej aktywności zawodowej podejmują spółki akcyjne (71,4%) oraz spółdzielnie

(46,7%). Co więcej, to właśnie spółdzielnie najczęściej planują także podjęcie takich działań (40%).

W odniesieniu do okresu funkcjonowania na rynku, badania wykazują, że im dłuższy okres funkcjonowania firmy na rynku, tym częściej podejmują działania zachęcające pracowników w wieku 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej.

Odpowiedzi badanych firm na pytanie o działania zachęcające pracowników w wieku 50+ do dalszej aktywności, uwzględniające lokalizację przedstawia tabela 15.

Tabela 15.
Przedsiębiorstwa zachęcające pracowników w wieku 50+ do dalszej aktywności zawodowej [wg województw]

Województwo	Tak		Nie		Planuje	
	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]
Lubelskie	16	16,0	65	65,0	19	19,0
Podkarpackie	29	29,0	58	58,0	13	13,0
Warmińsko-mazurskie	7	7,0	72	72,0	21	21,0
Podlaskie	17	17,0	27	27,0	56	56,0
Świętokrzyskie	12	12,0	64	64,0	24	24,0
Ogółem	**81**	**16,2**	**286**	**57,2**	**133**	**26,6**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej działania zachęcające pracowników 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej podejmują firmy z województwa podkarpackiego (29%), następnie z podlaskiego (17%) i lubelskiego (16%) oraz świętokrzyskiego (12%). Najmniej takich firm jest w województwie warmińsko-mazurskim (7%). Takie działania planuje podjąć najwięcej firm z podlaskiego (56%), a najmniej z podkarpackiego (13%).

Badania europejskie[11], przeprowadzone w Danii, Francji, Niemczech, Włoszech, Holandii, Polsce, Szwecji i Wielkiej Brytanii wskazują, że prawnie ustalony wiek emerytalny stanowi pewną barierę, powyżej której tylko nieliczni pracodawcy zachęcają pracowników do dalszej pracy. I tak dla przykładu 27% europejskich pracodawców zachęca do aktywności zawodowej pracowników przed uzyskaniem wieku emerytalnego, ale tylko 13% stosuje zachęty wobec tych, którzy ten wiek już uzyskali.

[11] Badania prowadzono w ramach projektu ASPA (Activating Senior Potential in Ageing Europe) w roku 2009 na próbie 5822 przedsiębiorstw; W.S. Conen, K. Henkens, J. Schippers, *Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe*, „International Journal of Manpower" 2012, Vol. 33, Iss 6., s. 648–665.

Z uwagi na to, że kwestie związane z zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwie są stosunkowo nowymi zagadnieniami zarówno dla badaczy, jak i menedżerów, może mieć to istotne znaczenie dla całego procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. W związku z tym poproszono respondentów o ogólną ocenę poziomu wiedzy menedżerów w tym zakresie (tabela 16).

Tabela 16.
Ocena poziomu wiedzy menedżerów badanych firm nt. zarządzania wiekiem [wg województw]

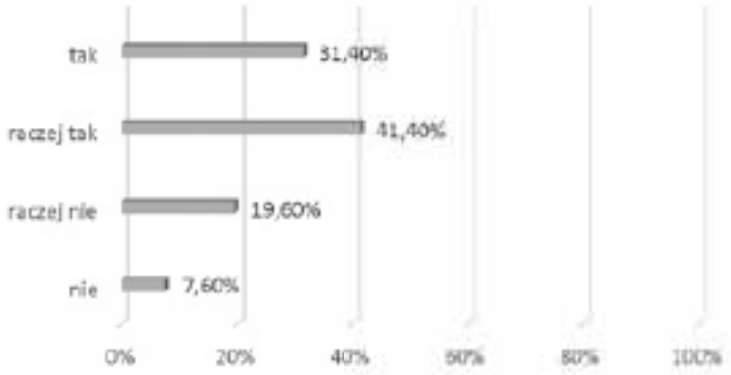
Województwo	Bardzo wysoki		Wysoki		Przeciętny		Brak wiedzy	
	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]
Lubelskie	7	7,0	12	12,0	39	39,0	42	42,0
Podkarpackie	5	5,1	17	17,2	43	43,4	34	34,3
Warmińsko-mazurskie	10	10,0	20	20,0	32	32,0	38	38,0
Podlaskie	7	7,0	32	32,0	48	48,0	13	13,0
Świętokrzyskie	2	2,0	14	14,0	50	50,0	34	34,0
Ogółem	**31**	**6,2**	**95**	**19,0**	**212**	**42,5**	**161**	**32,3**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Okazuje się, że respondenci 32,2% firm ocenili wiedzę menedżerów w tym zakresie negatywnie, natomiast ocena jako przeciętna została w 42,5% firm. Wysokim i bardzo wysokim poziomem wiedzy nt. zarządzania wiekiem charakteryzują się menedżerowie 25,2% badanych firm. Uzyskane wyniki wskazują, że lokalizacja przedsiębiorstwa wykazuje związek z oceną poziomu wiedzy menedżerów nt. zarządzania wiekiem w firmie. Najlepiej ten obszar wiedzy menedżerów ocenili respondenci z firm województwa podlaskiego (39% firm z pozytywną oceną) oraz warmińsko-mazurskiego (30% pozytywnych ocen). Znacznie gorzej wypadły badane firmy województwa świętokrzyskiego, gdzie jedynie w 16% z nich pozytywnie oceniono wiedzę swoich menedżerów dotyczącą zarządzania wiekiem. Nieco większy odsetek takich firm odnotowano w województwie lubelskim (19%).

Podejście menadżerów do kwestii związanych z zarządzaniem wiekiem uwidacznia się w preferencjach przy zatrudnianiu nowych pracowników. Jednym z pytań, na które mieli odpowiedzieć respondenci brzmiało: Czy w zatrudnianiu nowych pracowników Firma preferuje ludzi młodych (jeżeli kompetencje kandydatów w różnym wieku są zbliżone)? (wykres 9 i tabela 17).

Wykres 9.
Preferencje badanych firm w zatrudnianiu ludzi młodych [%]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 17.
Preferencje badanych firm w zatrudnianiu ludzi młodych [wg województw]

Województwo	Tak		Raczej tak		Raczej nie		Nie	
	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]
Lubelskie	40	40,0	36	36,0	18	18,0	6	6,0
Podkarpackie	37	37,0	38	38,0	19	19,0	6	6,0
Warmińsko-mazurskie	31	31,0	35	35,0	21	21,0	13	13,0
Podlaskie	23	23,0	45	45,0	21	21,0	11	11,0
Świętokrzyskie	26	26,0	53	53,0	19	19,0	2	2,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Spośród badanych firm aż 72,8% preferuje zatrudnianie młodych pracowników. Najwięcej takich firm odnotowano w województwie świętokrzyskim (79%), nieznacznie mniej w lubelskim (76%) i podkarpackim (75%). Natomiast najmniejszy odsetek firm wskazujących na takie preferencje odnotowano w podlaskim (68%) oraz warmińsko-mazurskim (66%).

Niechęć do rekrutowania starszych pracowników wydaje się być cechą nie tyle badanych firm, ale również przedsiębiorstw w skali europejskiej. Przywoływane wcześniej badania w ramach projektu ASPA potwierdzają, że jedynie 12% przedsiębiorstw tamtej grupy badawczej rekrutuje starszych pracowników. W badaniach tych 15% przedsiębiorstw z Polski zadeklarowało przyjmowanie do pracy pracowników starszych[12].

[12] W.S. Conen, K. Henkens, J. Schippers, op. cit., s. 648–665.

2.3. Identyfikacja barier i problemów we współpracy z pracownikami w wieku 50+

Uwarunkowania prawne, kulturowe, ale także specyfika firmy określają ramy wzajemnych relacji między pracodawcą a pracownikiem. Ważnym elementem kształtującym obustronną współpracę jest także znajomość wzajemnych oczekiwań, które ewoluują wraz z czasem i postępującymi zmianami. Zarówno organizacje, jak i ich pracownicy przechodzą przez różne fazy rozwoju, a wzajemne oczekiwania konfrontowane są w codziennej pracy. Nasilająca się walka konkurencyjna stawia przed przedsiębiorstwami wysokie wymagania, a z kolei firmy, by sprostać tym wymaganiom, dużo wymagają od swoich pracowników. Dominująca w gospodarce rynkowej zasada opłacalności obowiązuje także w relacjach z pracownikiem. I to nie tylko w wymiarze czysto ekonomicznym, w sytuacji gdzie łatwo skalkulować koszty, ale także w każdym innym wymiarze relacji. Prezentowane wcześniej stereotypy i schematy przypisywane pracownikom ze względu na przynależność do określonej grupy wiekowej mogą rzutować na podejście menedżerów do tej grupy wiekowej. Jeżeli znajdują one potwierdzenie w doświadczeniach we współpracy z pracownikami w wieku 50+, stanowi to przynajmniej częściowe wytłumaczenie podejścia menedżerów do pracowników w wieku 50+. Niechęć do zatrudniania i zatrzymywania starszych pracowników wzmacniana jest możliwościami, jakie daje jeszcze rynek pracy. Zatrudniając ludzi młodych, można bowiem uniknąć problemów kojarzonych z pracownikami starszymi. Stąd też potrzeba identyfikacji obszarów, które dla pracodawców mogą być problematyczne i stać za niechęcią zatrudniania pracowników w wieku 50+.

W prezentowanych badaniach respondenci wskazywali na problemy, które do tej pory wystąpiły w firmie w relacjach z pracownikami w wieku 50+. Analizie poddano następujące grupy problemów:

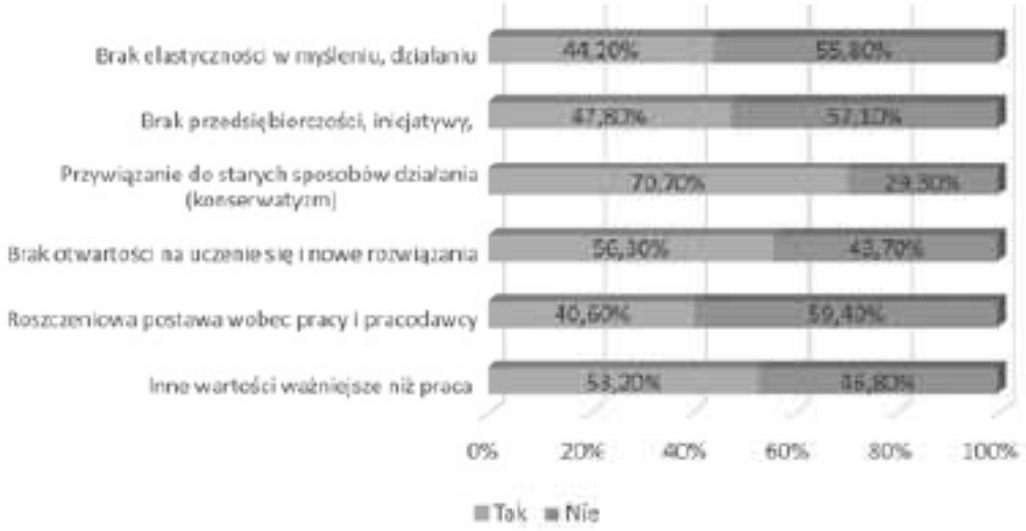
1) stereotypy myślenia i działania,
2) kwalifikacje,
3) motywacja i zaangażowanie,
4) zarządzanie.

Stereotypy myślenia i działania

Wykres prezentuje odpowiedzi respondentów dotyczące występowania stereotypów myślenia i działania pracowników w wieku 50+.

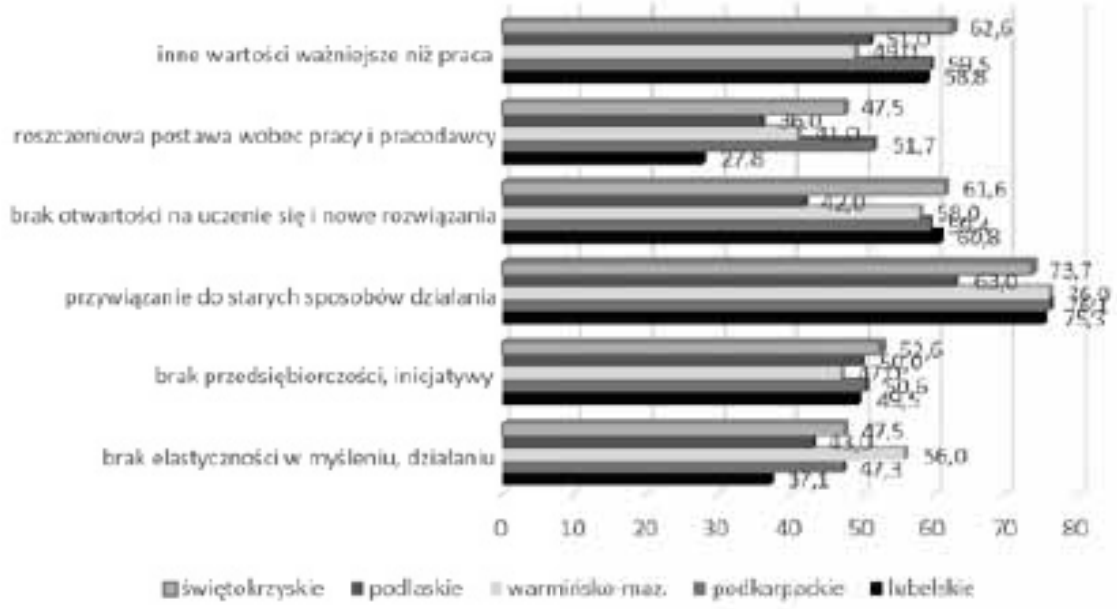
Najczęściej respondenci wskazywali na przywiązanie do starych sposobów działania pracowników w wieku 50+ (70,7%), następnie brak otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania (56,3%) oraz większe przywiązanie do wartości innych niż praca (53,2%). Odpowiedzi firm w poszczególnych województwach były zróżnicowane (wykres 11).

Wykres 10.
Problemy występujące w relacjach z pracownikami w wieku 50+ w badanych firmach – przekonania i stereotypy [w %]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 11.
Problemy występujące w relacjach z pracownikami w wieku 50+ w badanych firmach – przekonania i stereotypy [wg województw, w %]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnica między firmami w poszczególnych województwach nie dotyczyła najczęściej wskazywanego problemu w relacjach z pracownikami w wieku 50+, który jest jeden dla wszystkich regionów, tj. przywiązania do starych sposobów działania. Kolejne czynniki według częstości wskazań prezentuje tabela 18.

Tabela 18.
Najczęściej wskazywane problemy w relacjach z pracownikami w wieku 50+ przez firmy w poszczególnych województwach

Województwo	I	II	III
Lubelskie	przywiązanie do starych sposobów działania	brak otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania	inne wartości ważniejsze niż praca
Podkarpackie	przywiązanie do starych sposobów działania	inne wartości ważniejsze niż praca	brak otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania
Warmińsko-mazurskie	przywiązanie do starych sposobów działania	brak otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania	brak elastyczności w myśleniu, działaniu
Podlaskie	przywiązanie do starych sposobów działania	inne wartości ważniejsze niż praca	brak przedsiębiorczości, inicjatywy
Świętokrzyskie	przywiązanie do starych sposobów działania	inne wartości ważniejsze niż praca	brak otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Kwalifikacje

Gospodarka oparta na wiedzy określa w istotny sposób uwarunkowania co do oczekiwań pracodawcy pod względem wiedzy i podejścia do podnoszenia swoich kwalifikacji przez pracowników. To, co dla młodych pracowników jest czynnikiem motywującym, a więc możliwość ciągłego podnoszenia kwalifikacji, rozwoju, praca pełna wyzwań[13], dla starszych niekoniecznie. Pracownicy w wieku 50+ dawno już opuścili system edukacji i to właśnie ich najbardziej dotyka problem starzenia się wiedzy nabytej do tej pory. Powodem trudności w relacjach z pracownikami 50+ może być zatem zarówno brak oczekiwanych przez pracodawcę kwalifikacji, czy też ograniczenia wiążące się z wiekiem, ale także sama postawa pracowników, którzy nie są zainteresowani zdobywaniem nowych umiejętności.

[13] K. Kmiotek, *Profesional development as a motivator of Generation Y* [w:] *Central Bohemia University International Conference Proceedings 2014 Innovation, Technology Transfer and Education*, February 3–5, Prague 2014, s. 153–161.

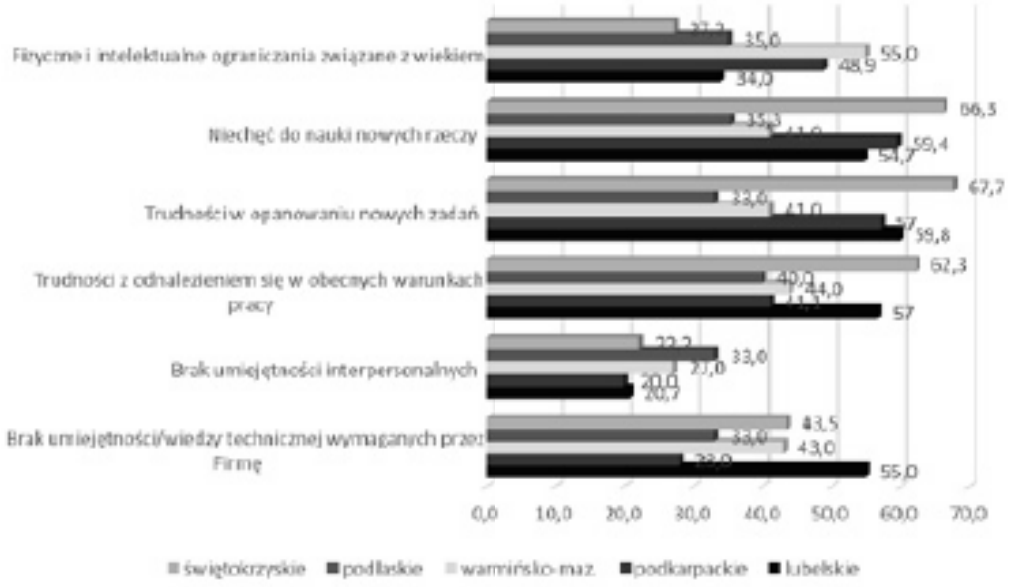
Odpowiedzi respondentów na pytanie o dotychczas występujące problemy w relacjach z pracownikami w wieku 50+ w obszarze kwalifikacji przedstawia wykres 12.

Wykres 12.
Problemy w zakresie kwalifikacji pracowników badanych firm w wieku 50+ [ogółem, w %]

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Jedynie dwa czynniki tj. trudności w opanowaniu nowych zadań (51,5%) oraz niechęć do nauki rzeczy nowych (51,1%) wskazała więcej niż połowa badanych przedsiębiorstw jako źródła problemów w relacjach z pracownikami w wieku 50+. Odpowiedzi respondentów z uwzględnieniem województw przedstawia wykres 13.

Wykres 13.
Problemy w zakresie kwalifikacji pracowników badanych firm w wieku 50+ [wg województw, w %]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Spośród sześciu problemów wiązanych z wiekiem w omawianym obszarze, aż trzy najczęściej były wskazywane przez firmy z województwa świętokrzyskiego. Firmy te spotkały się z trudnościami w opanowaniu nowych zadań przez pracowników 50+ (67,7%), niechęć do nauki rzeczy nowych (66,3%) oraz trudności z radzeniem sobie w obecnych warunkach (62,3%). Stosunkowo rzadko badane firmy wskazują na brak umiejętności interpersonalnych pracowników w najstarszym przedziale wiekowym.

Motywacja i zaangażowanie

Jednym z ważniejszych zadań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest budowanie motywacji i zaangażowania pracowników. Różnice pokoleniowe sprawiają, że w miejscu pracy spotykają się pracownicy na różnych etapach kariery, z różnymi systemami wartości i priorytetami. Warunkiem zastosowania odpowiednich zachęt i narzędzi motywowania jest poznanie tych różnic przez menedżerów, którzy w praktyce podejmują decyzje w tym zakresie. Problemy w zakresie motywacji pracowników wieku 50+, z którymi borykały się badane przedsiębiorstwa, przedstawia wykres 14.

Wykres 14.
Problemy w zakresie motywacji pracowników w wieku 50+ [ogółem, w %]

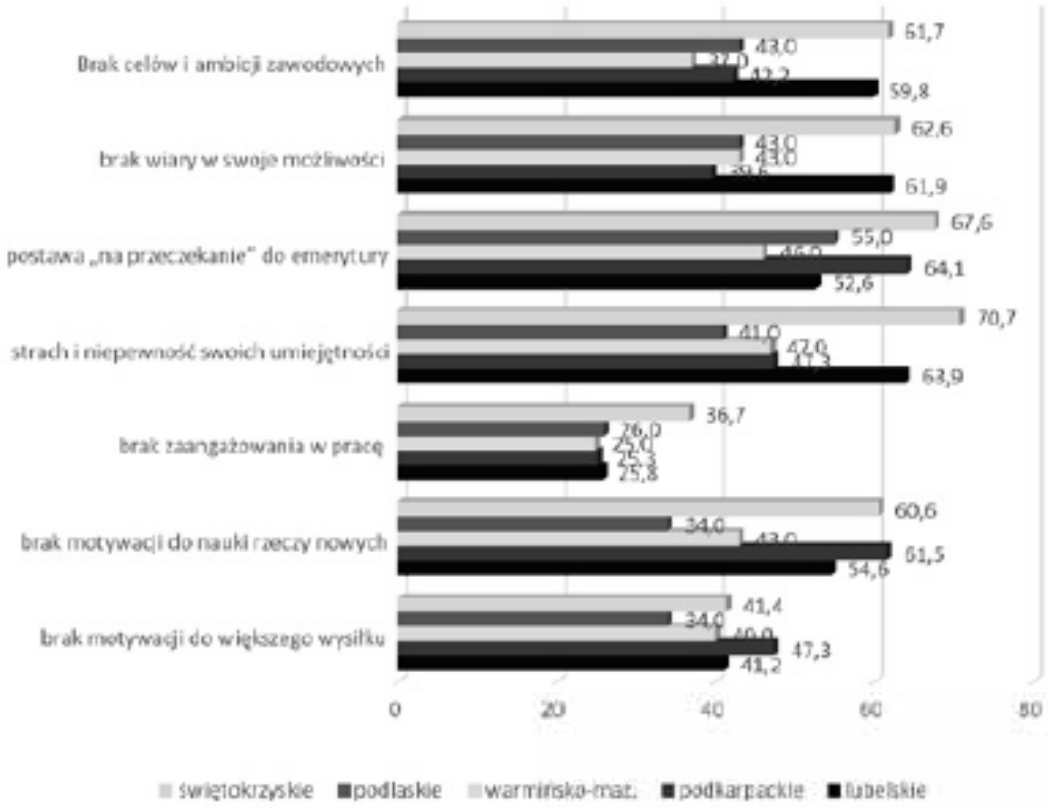
Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej wskazywanym problemem pracowników w wieku 50+ jest ich postawa „na przeczekanie" do emerytury (57%), następnie strach i niepewność swoich umiejętności (54%), brak motywacji do nauki nowych rzeczy (50,5%) oraz brak wiary we własne możliwości (50,1%). W badanych firmach raczej rzadko menedżerowie spotykają się z brakiem zaangażowania pracowników najstarszej grupy wiekowej (28%).

Odpowiedzi respondentów były zróżnicowane w poszczególnych województwach i szczegółowy ich rozkład prezentuje wykres 15.

Wykres 15.

Problemy w zakresie motywacji pracowników w wieku 50+ [wg województw, w %]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej były wskazywane problemy motywacyjne pracowników 50+ przez firmy z województwa świętokrzyskiego i dotyczyły strachu i niepewności własnych umiejętności (70,7%) oraz postawy wyczekującej emerytury (67,6%). Najrzadziej wskazywano we wszystkich województwach brak zaangażowania starszych pracowników. Najczęściej wskazywane przez pracodawców problemy motywacyjne pracowników w wieku 50+ prezentuje tabela 19 (przy czym trzeci element został uwzględniony, jeżeli był wskazany przez więcej niż 50% respondentów z danego województwa).

Różnice między firmami w układzie regionalnym dotyczą zarówno wskazywanych czynników, jak i odsetka firm, które spotkały się z danym problemem motywacyjnym starszych pracowników. Firmy z województw świętokrzyskiego, lubelskiego i podkarpackiego znacznie częściej wskazywały występowanie problemów motywacyjnych u pracowników w wieku 50+.

Tabela 19.
Najczęściej występujące problemy w zakresie motywacji pracowników w wieku 50+ w poszczególnych województwach

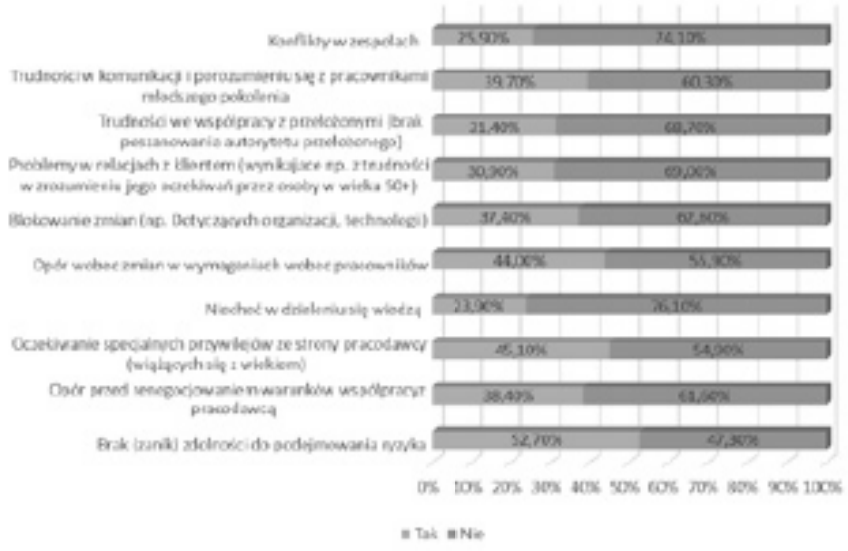
Województwo	I	II	III
Lubelskie	strach i niepewność swoich umiejętności (63,9%)	brak wiary w swoje możliwości (61,9%)	brak celów i ambicji zawodowych (59,8)
Podkarpackie	postawa „na przeczekanie" do emerytury (64,1%)	brak motywacji do nauki rzeczy nowych (61,5%)	–
Warmińsko--mazurskie	strach i niepewność swoich umiejętności (47%)	postawa „na przeczekanie" do emerytury (46%)	–
Podlaskie	postawa „na przeczekanie" do emerytury (55%)	brak wiary w swoje możliwości (43%) brak celów i ambicji zawodowych (43%)	–
Świętokrzyskie	strach i niepewność swoich umiejętności (70,7%)	postawa „na przeczekanie" do emerytury (67,6%)	brak wiary w swoje możliwości (62,6%)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Zarządzanie

Obszar zarządzania jako odnoszący się w badaniach do czynników związanych z relacjami między przedsiębiorstwem a pracownikami, był znacznie rzadziej wskazywany przez respondentów jako źródło problemów związanych z pracownikami w wieku 50+ (wykres 16).

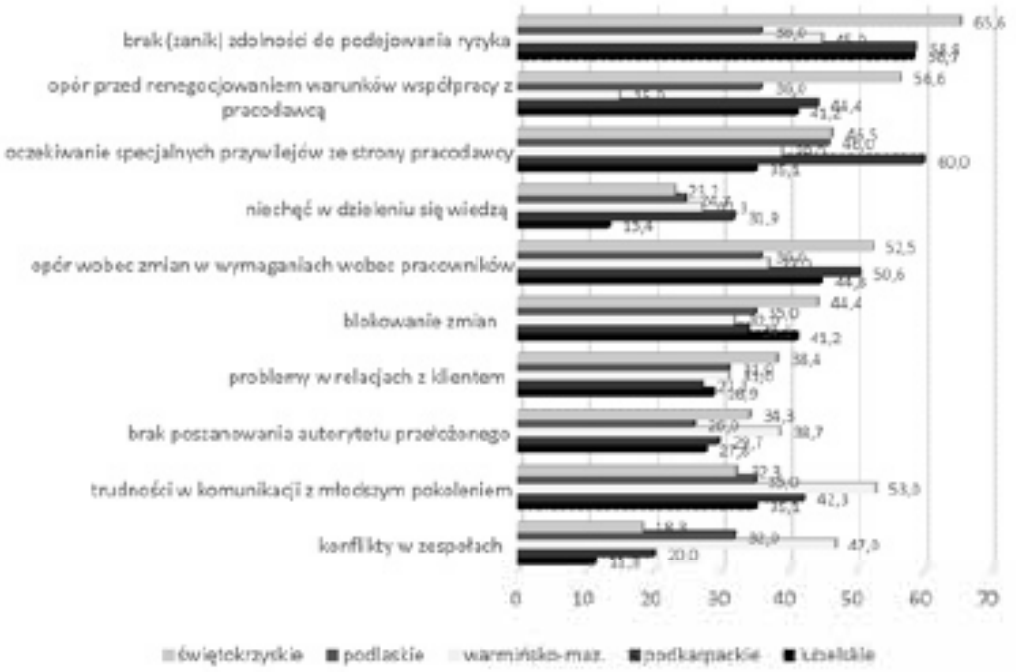
Wykres 16.
Problemy w zakresie zarządzania związane z pracownikami w wieku 50+ [ogółem, w %]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej respondenci wskazywali na niechęć do podejmowania ryzyka (52,7%), oczekiwanie specjalnych przywilejów ze strony pracodawcy wynikających z wieku (45,1%) oraz opór wobec zmian w wymaganiach wobec pracowników (44%). Odpowiedzi respondentów w poszczególnych regionach przedstawia wykres 17 i tabela 20.

Wykres 17.
Problemy w zakresie zarządzania związane z pracownikami w wieku 50+ [wg województw, w %]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 20.
Najczęściej wskazywane problemy w obszarze zarządzania pracownikami w wieku 50+ ze względu na województwa

Województwo	I	II
Lubelskie	brak (zanik) zdolności do podejmowania ryzyka (58,7%)	opór wobec zmian w wymaganiach wobec pracowników (44,8)
Podkarpackie	oczekiwanie specjalnych przywilejów ze strony pracodawcy (60%)	brak (zanik) zdolności do podejmowania ryzyka (58,9%)
Warmińsko-mazurskie	trudności w komunikacji z młodszym pokoleniem (53%)	konflikty w zespołach (47%)
Podlaskie	oczekiwanie specjalnych przywilejów ze strony pracodawcy (46%)	–
Świętokrzyskie	brak (zanik) zdolności do podejmowania ryzyka (65)	opór przed renegocjowaniem warunków współpracy z pracodawcą (56,6%)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

W poszczególnych województwach odpowiedzi różnią się zarówno co do wskazań, jak i częstości odpowiedzi. Badani pracodawcy z województwa lubelskiego i świętokrzyskiego wskazywali najczęściej na brak (zanik) zdolności do podejmowania ryzyka pracowników w wieku 50+. Natomiast dla firm z województwa podkarpackiego i podlaskiego najczęstszym problemem w tym obszarze jest roszczeniowa postawa pracowników. Zupełnie inaczej natomiast odpowiadali respondenci w województwie warmińsko-mazurskim, gdzie najczęściej wskazywane są trudności komunikacyjne i konflikty na tle wieku.

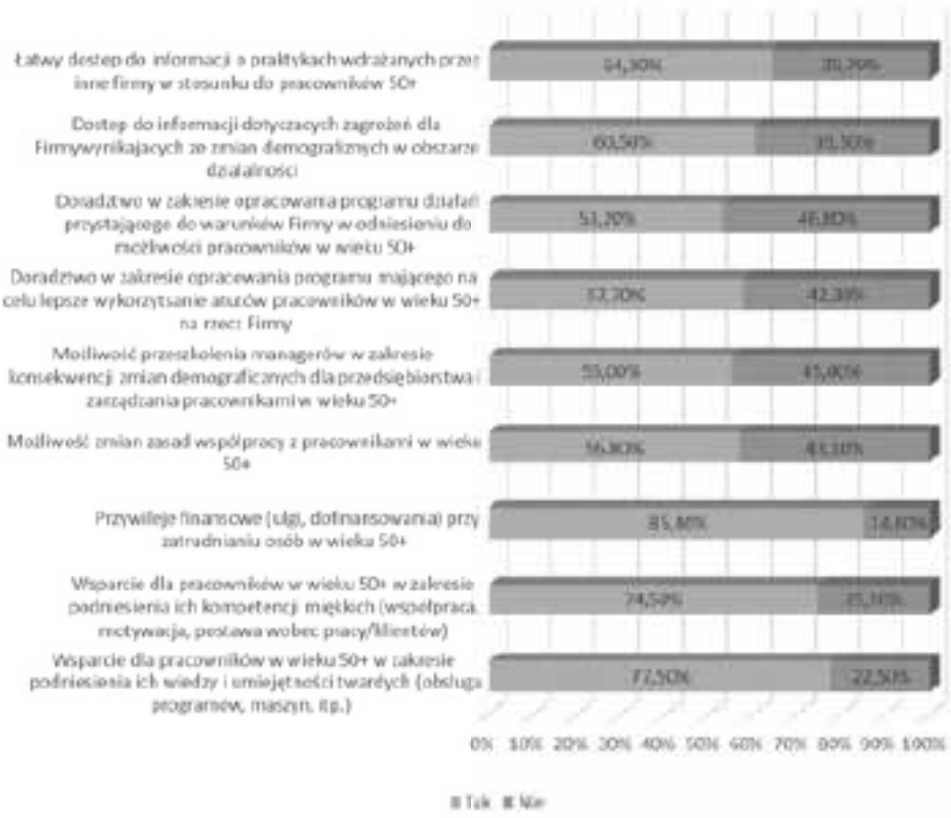
Ankietowani mieli również możliwość samodzielnego wskazania występujących problemów w relacjach z pracownikami w wieku 50+. Wskazania miały charakter pojedynczych wypowiedzi, wśród których zwracano uwagę, że nie do końca analizowane problemy należy wiązać z wiekiem, ale raczej z cechami charakteru określonej osoby. Respondenci sygnalizowali również kwestie „walki pokoleniowej", również w odniesieniu do relacji pracownik – młodszy wiekiem kierownik.

2.4. Oczekiwania badanych firm w zakresie wsparcia w zatrudnianiu osób w wieku 50+

Wydłużenie aktywności zawodowej i praca nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego w świetle prognoz demograficznych stają się nieuniknione. Z perspektywy organizacyjnej oznacza to zwiększenie roli starszych pracowników zarówno na etapie rekrutacji, jak i ich udziału w strukturze zatrudnionych. Mając na względzie dystans, z jakim badane firmy podchodzą do zatrudniania pracowników 50+, oraz negatywne doświadczenia we współpracy z tą grupą wiekową ważne mogą okazać się zachęty i wsparcie, na jakie będą mogły liczyć, zatrudniając starszych pracowników. Odpowiedzi respondentów zapytanych o to, jakiego wsparcia oczekują w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+, przedstawia wykres 18.

Zgodnie z przypuszczeniami, badane firmy najczęściej liczą na określone korzyści finansowe w postaci ulg, dofinansowania zatrudnienia pracowników w wieku 50+ (85,4%). W następnej kolejności liczą na wsparcie dla samych pracowników w wieku 50+, zarówno w odniesieniu do kształcenia kompetencji twardych (77,5%), jak i miękkich (74,5%). Znaczny odsetek badanych firm oczekuje łatwego dostępu do wiedzy dotyczącej stosowanych już praktyk (64,3%) oraz o zagrożeniach dla firm wynikających z postępujących procesów demograficznych (60,5%). Uwagę zwraca fakt, że każdy z zaproponowanych rodzajów wsparcia uzyskał więcej niż połowę wskazań wśród wszystkich badanych firm.

Wykres 18.
Rodzaje wsparcia oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+ [ogółem, w %]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Oczekiwane wsparcie w zakresie zatrudniania pracowników w wieku 50+ przez firmy w poszczególnych regionach przedstawia tabela 21.

Firmy z trzech spośród wszystkich analizowanych województw wskazywały na podobne oczekiwania w zakresie wsparcia zatrudnienia osób w wieku 50+, tj. lubelskie, podkarpackie i świętokrzyskie. Trzy wskazane przez nie najczęściej rodzaje wsparcia to: przywileje finansowe, wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie kompetencji twardych oraz kompetencji miękkich. Przedsiębiorstwa z województwa warmińsko-mazurskiego oczekują podobnego wsparcia, a drobna różnica polega na tym, że większy odsetek firm preferuje wsparcie dla pracowników 50+ w zakresie rozwoju kompetencji miękkich, a mniejszy w zakresie kompetencji twardych. Natomiast firmy z województwa podlaskiego najczęściej wskazywały na wsparcie bezpośrednie dla samych pracowników w zakresie rozwoju kompetencji zarówno twardych, jak i miękkich. Nieznacznie mniejszy odsetek badanych firm wiąże zatrudnienie osób w wieku 50+ z przywilejami finansowymi.

Tabela 21.
Rodzaje wsparcia oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+ [wg województw, w %]

	Lubelskie	Podkarpackie	Warmińsko-maz.	Podlaskie	Świętokrzyskie
Łatwy dostęp do informacji o praktykach wdrażanych przez inne firmy w stosunku do pracowników 50+	54,6	75,8	38,0	80,9	72,7
Dostęp do informacji dotyczących zagrożeń dla Firmy, wynikających ze zmian demograficznych w obszarze działalności	51,6	78,8	36,0	76,0	60,0
Doradztwo w zakresie opracowania programu działań przystającego do warunków Firmy w odniesieniu do możliwości pracowników w wieku 50+	45,4	61,6	37,0	78,0	44,0
Doradztwo w zakresie opracowania programu mającego na celu lepsze wykorzystanie atutów pracowników w wieku 50+ na rzecz Firmy	49,5	63,3	44,0	82,0	50,0
Możliwość przeszkolenia menedżerów w zakresie konsekwencji zmian demograficznych dla przedsiębiorstwa i zarządzania pracownikami w wieku 50+	44,4	58,6	35,0	87,0	50,0
Możliwość zmian zasad współpracy z pracownikami w wieku 50+	43,5	60,0	40,0	90,9	50,0
Przywileje finansowe (ulgi, dofinansowania) przy zatrudnianiu osób w wieku 50+	83,9	91,0	71,0	94,0	87,0
Wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich kompetencji miękkich (współpraca, motywacja, postawa wobec pracy/klientów)	69,7	80,8	54,0	95,0	74,0
Wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich wiedzy i umiejętności twardych (obsługa programów, maszyn, itp.)	76,8	83,8	52,0	95,0	79,0

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci mieli także możliwość swobodnego wypowiedzenia się odnośnie tego, co mogłoby skłonić firmę do zatrudniania pracowników w wieku 50+. Analiza odpowiedzi pozwala podzielić je na następujące grupy:

1) Najliczniej powtarzające się wypowiedzi, potwierdzające wnioski z wcześniejszego pytania, w których respondenci wskazują albo na oczekiwane wsparcie finansowe, albo na możliwości bezpłatnych szkoleń dla pracowników w tej grupie wiekowej.

2) Wypowiedzi, w których respondenci wskazują na wiedzę, kwalifikacje, motywację i podejście do pracy jako główne kryterium doboru pracowników. I póki młodsi pracownicy wypadają pod tym względem lepiej, to oni są wybierani do pracy. Wniosek ten okazuje się znajdować potwierdzenie w innych badaniach prowadzonych w Polsce, gdzie stwierdzono, że brak kwalifikacji jest częstym powodem odrzucenia kandydata do pracy[14].

3) Wypowiedzi, z których wynika brak możliwości zatrudniania przez firmę osób w wieku 50+. Jako uzasadnienie respondenci podają prowadzony rodzaj działalności (np. branża informatyczna, ciężka praca fizyczna w zmiennych warunkach pogodowych); brak planów zatrudniania nowych pracowników oraz wcześniejsze negatywne doświadczenia z osobami w tym wieku.

2.5. Najważniejsze wnioski z badań

• Charakterystyka podejścia menedżerów do zatrudniania pracowników w wieku 50+.

• Menedżerowie połowy badanych firm dostrzegają zachodzące zmiany demograficzne i ich możliwe konsekwencje dla przedsiębiorstwa.

• Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że jeżeli kadra kierownicza dostrzega konsekwencje procesów demograficznych i konieczność zatrudniania osób w wieku 50+, to firmy częściej zatrudniają takie osoby (lub odwrotnie).

• Świadomość kadry menedżerskiej konsekwencji procesów demograficznych jest różna w poszczególnych województwach, podobnie jak świadomość potrzeby dostosowywania warunków pracy, stosownie do możliwości pracowników w wieku 50+.

• Potrzeba dostosowywania warunków pracy do możliwości związanych z wiekiem jest dostrzegana częściej w większych przedsiębiorstwach. Im mniejsza firma, tym rzadziej menedżerowie przywiązują wagę do tego aspektu organizacji pracy.

• Podejmowanie działań zachęcających pracowników w wieku 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej dotyczy niewielkiego odsetka badanych firm. W badanej grupie przeważają firmy, które nie podejmują działań i nie zamierzają nic w tym względzie zmienić.

• Występuje również zależność: im większe przedsiębiorstwo, tym częściej firmy podejmują działania zmierzające do zachęcenia pracowników w wieku 50+ do kontynuacji aktywności zatrudnienia.

---

[14] E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Łódź 2013, s. 167.

• Spółdzielnie to te podmioty gospodarcze, które często podejmują działania zachęcające pracowników w wieku 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej, ale także planują je podjąć.

• Firmy młodsze rzadziej realizują programy zachęcające do kontynuowania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+.

• Poziom wiedzy w zakresie zarządzania wiekiem w badanych firmach oceniony został nie najlepiej. Dla 25% firm określono go jako wysoki lub bardzo wysoki, dla pozostałych jako przeciętny lub jej brak.

• Występuje zróżnicowanie między przedsiębiorstwami w poszczególnych województwach pod względem oceny poziomu wiedzy menedżerów nt. zarządzania wiekiem w firmie.

• Znaczny odsetek badanych firm preferuje przy zatrudnianiu pracowników ludzi młodych. Jest to skłonność potwierdzona także w innych badaniach europejskich.

Najczęstsze przyczyny problemów w relacjach z pracownikami w wieku 50+

• Badania potwierdzają, że niektóre stereotypy przypisywane pracownikom w wieku 50+ stanowią rzeczywisty problem w reakcjach z nimi. Dotyczy to głównie przywiązania do starych sposobów działania, czyli konserwatyzmu, przy jednoczesnym braku otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania.

• Pracodawcy wskazują także na fakt, że praca dla tej grupy wiekowej pracowników nie jest priorytetem. Na tym etapie swojej kariery przenoszą uwagę na inne wartości. W codziennej współpracy skutkuje to tym, na co skarżą się pracodawcy w wywiadzie bezpośrednim, że pracownicy ci niechętnie zostają po godzinach i nie chcą pracować w soboty.

• Występuje zróżnicowanie ze względu na województwo co do przyczyn najczęściej spotykanych problemów w relacjach z pracownikami w wieku 50+. Przestawia je tabela 22.

Wsparcie oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+

• Badani pracodawcy najczęściej oczekują finansowych zachęt do zatrudniania osób w wieku 50+.

• Pracodawcy oczekują także wsparcia dla zatrudnianych pracowników, które pozwoli im podnieść kwalifikacje, ale także kompetencje miękkie.

• Wszystkie z proponowanych form wsparcia, w tym również dostęp do informacji, doradztwo, zostało wskazane przez więcej niż połowę badanych firm. Kolejność wg częstości wskazań prezentuje tabela 23.

Tabela 22.
Najczęściej wskazywane przez pracodawców problemy w relacjach z pracownikami w wieku 50+

Województwo	I	II	III	IV	V
Lubelskie	przywiązanie do starych sposobów działania (75,3%)	strach i niepewność swoich umiejętności (63,9%)	brak wiary w swoje możliwości (61,9%)	brak otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania (60,8%)	trudności w opanowaniu nowych zadań (59,8%) brak celów i ambicji zawodowych (59,8%)
Podkarpackie	przywiązanie do starych sposobów działania (76,1%)	postawa „na przeczekanie" do emerytury (64,1%)	brak motywacji do nauki rzeczy nowych (61,5%)	oczekiwanie specjalnych przywilejów ze strony pracodawcy (60%)	inne wartości ważniejsze niż praca (59,5%)
Warmińsko-mazurskie	przywiązanie do starych sposobów działania (76,1%)	brak otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania (58%)	brak elastyczności w myśleniu, działaniu (56%)	fizyczne i intelektualne ograniczania związane z wiekiem (55%)	trudności w komunikacji z młodszym pokoleniem (53%)
Podlaskie	przywiązanie do starych sposobów działania (63%)	postawa „na przeczekanie" do emerytury (55%)	inne wartości ważniejsze niż praca (51%)	brak przedsiębiorczości, inicjatywy (50%)	trudności z odnalezieniem się w obecnych warunkach pracy (40%)
Świętokrzyskie	przywiązanie do starych sposobów działania (73,7%)	strach i niepewność swoich umiejętności (70,7%)	trudności w opanowaniu nowych zadań (67,7%)	brak (zanik) zdolności do podejmowania ryzyka (65,6%)	brak wiary w swoje możliwości (62,6%) ważniejsze inne wartości niż praca (62,6%)

Legenda:

stereotypy	motywacja	kwalifikacje	zarządzanie

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 23.
Wsparcie oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+

Lp.	Oczekiwany rodzaj wsparcia
1.	Przywileje finansowe (ulgi, dofinansowania) przy zatrudnianiu osób w wieku 50+
2.	Wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich wiedzy i umiejętności twardych (obsługa programów, maszyn, itp.)
3.	Wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich kompetencji miękkich (współpraca, motywacja, postawa wobec pracy/klientów)
4.	Łatwy dostęp do informacji o praktykach wdrażanych przez inne firmy w stosunku do pracowników 50+
5.	Dostęp do informacji dotyczących zagrożeń dla Firmy wynikających ze zmian demograficznych w obszarze działalności

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Na uzyskane wyniki badań może mieć wpływ kilka czynników charakterystycznych dla grupy badawczej. Przede wszystkim dominują w niej pod względem liczności firmy najmniejsze, a więc mikroprzedsiębiorstwa oraz firmy małe, co w dużym stopniu odzwierciedla strukturę podmiotów tworzących miejsca pracy na rynku. Cechą charakterystyczną takich przedsiębiorstw jest dominująca rola osoby właściciela w jego społecznej strukturze, zazwyczaj łączącego tę funkcję z zadaniami menedżera. Co więcej, takie firmy mają proste, niesformalizowane struktury organizacyjne z centrum decyzyjnym w osobie właściciela. Cechy te mają istotne znaczenie dla przebiegu procesu zarządzania ludźmi, ponieważ wiedza i doświadczenie właściciela rzutuje na jego podejście do spraw kadrowych i decyzje. Z jednej strony jest to atutem tych firm, ponieważ oznacza niezwykłą elastyczność i szybkość reakcji. Z drugiej strony niesie ze sobą także zagrożenie wynikające z faktu, że właściciel – menedżer, niekoniecznie musi być świetnym menedżerem personalnym. Nadmiar zadań i obowiązków, konieczność podejmowania decyzji w bardzo różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa sprzyja intuicyjnemu podejmowaniu decyzji i bazowaniu na stereotypach w relacjach z pracownikami. W dobie profesjonalizacji wszystkich obszarów życia, w tym także zarządzania zasobami ludzkimi, właściciele najmniejszych firm nie mają do swojej dyspozycji fachowego wsparcia w postaci specjalistów ds. kadrowych, co jest atutem menedżerów firm średnich i dużych. Stąd też konieczność dbania o aktualizację wiedzy i rozwój kompetencji właścicieli/menedżerów z perspektywy potrzeb firm najmniejszych. W odniesieniu do kwestii zatrudniania pracowników w wieku 50+ wydaje się być wiele do zrobienia. Blisko połowa z nich nie do końca zdaje sobie sprawę z zachodzących procesów demograficz-

nych, brakuje im wiedzy z tego obszaru. Często nie dostrzegają konieczności zatrudniania osób w wieku 50+, bo póki co mają wybór spośród młodych, wykształconych pracowników i takich właśnie kandydatów preferują w zatrudnianiu do firmy. Potwierdza to także fakt, że bisko połowa badanych przedsiębiorstw nie zatrudnia osób w wieku 50+, nie mają więc doświadczenia we współpracy z takimi pracownikami i póki co stoją niejako „poza problemem".

Drugim istotnym czynnikiem dla praktycznych wniosków jest niski średni poziom wynagrodzeń deklarowany przez badane firmy. Nie należy tego faktu jednak wiązać jedynie z charakterystyką województw, których dotyczyły badania, ale raczej z pewną tendencją charakterystyczną dla grupy mikroprzedsiębiorstw w Polsce. Dane wskazują, że w 2013 r. średnie wynagrodzenie w tej grupie podmiotów gospodarczych wynosiło 2145 zł i było blisko dwukrotnie niższe niż w firmach większych[15]. Pomijając kwestie związane z przestrzeganiem prawa w zakresie wynagradzania pracowników i funkcjonowania szarej strefy w wynagradzaniu w grupie najmniejszych przedsiębiorstw, które mogą mieć istotny wpływ na deklarowany poziom płac, to jednak wszystkie te okoliczności wskazują na dominującą rolę czynnika ekonomicznego w podejściu do pracowników. Oznacza to, że podejście tych pracodawców do zatrudniania pracowników w wieku 50+ będzie efektem kalkulacji ekonomicznej i spodziewanych korzyści dla pracodawcy.

Warto zwrócić uwagę na spółdzielnie biorące udział w badaniach, choćby z jednego względu. W ocenie podejścia menedżerów do zatrudniania pracowników w wieku 50+ forma prawna nie jest częstą zmienną, dla której wystąpiłyby zależności. Jednakże zwraca uwagę fakt, że są to podmioty, które najczęściej realizują już działania zachęcające do kontynuowania aktywności zawodowej starszych pracowników, a co więcej znaczna ich część zamierza takie działania wprowadzić. Być może takie podejście spółdzielni wynika nie tyle z podążania za trendami w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ale raczej z sytuacji. Otóż są to podmioty relatywnie o długim okresie obecności na rynku (38 lat), a średnia wieku pracowników wynosi 44 lata. Te podmioty gospodarcze ze względu na specyficzne warunki funkcjonowania, tj. formę prawną i zaszłości historyczne, często zatrudniają pracowników starszych, także niepełnosprawnych, stąd też niezależnie od trendów demograficznych odczuwają już z doświadczenia konsekwencje zatrudniania pracowników w wieku 50+.

Ocenę podejścia menedżerów badanych firm do pracowników w wieku 50+ można określić jako zróżnicowaną. Bardzo dobrą ocenę w podejściu do osób w wieku 50+ można wystawić menedżerom jedynie w 20 badanych firmach (4% grupy badawczej). Są to firmy, których menedżerowie mają świadomość procesów demograficznych oraz ich konsekwencji dla organizacji, posiadają wiedzę z zakresu zarządzania wiekiem i wdrażają działania promujące zatrudnienie osób starszych[16]. Jednoznacznie negatywną ocenę można przypisać z kolei 139 firmom

[15] Portal wynagrodzenia.pl; http://wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.513/wpis.3030 z dn. 30.05.2015 r.

[16] Chodzi o firmy, które na pytania 1, 2, 3, 4 odpowiedziały tak (dla 4 bardzo wysoki, wysoki), a jednocześnie na pytanie 5 odpowiedziały raczej nie i nie, poz. Kwestionariusz ankiety, załącznik 1.

(28%). Pozostałe 68% badanych firm w pewnych aspektach wypadło pozytywnie, w innych negatywnie lub też ocena była niejednoznaczna. Ogólnie jednak uzyskane dane potwierdzają wyniki wcześniejszych badań[17], że poziom zarządzania w odniesieniu do starszych pracowników jest w badanych firmach raczej na niskim poziomie.

W odniesieniu do problemów, z jakimi do tej pory spotykały się badane firmy w relacjach z pracownikami w wieku 50+, to ogólnie można powiedzieć, że nie do końca potwierdzają się negatywne opinie przypisywane starszym pracownikom. Oceniając średnią wskazań procentowych, to jedynie problemy określane w badaniach jako „stereotypy" były wskazane przez więcej niż połowę badanych firm (52%[18]), następne wskazywano problemy motywacyjne (47%) oraz w obszarze kwalifikacji (47%). Najmniej problemów badani pracodawcy mieli w obszarze zarządzania pracownikami w wieku 50+ (37%).

Uogólnienie wyników badań stanowi charakterystyka firm ze względu na badane województwa.

Charakterystyka badanych firm województwa lubelskiego

Charakterystyka podejścia menedżerów do zatrudniania pracowników w wieku 50+:

- często (w porównaniu do firm z pozostałych województw) dostrzegają konsekwencje procesów demograficznych i konieczność zwiększania zatrudnienia osób w wieku 50+;
- brakuje im wiedzy nt. zarządzania wiekiem;
- preferują zatrudnianie ludzi młodych.

Najczęstsze przyczyny problemów w relacjach z pracownikami w wieku 50+:

- w podejściu do pracy najczęściej konserwatyzm, brak otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania, koncentracja na innych ważniejszych wartościach niż praca;
- brak umiejętności i kwalifikacji, aby poradzić sobie z nowymi zadaniami, ze zmieniającymi się warunkami pracy, ale także wiedzy technicznej wymaganej przez pracodawcę;
- motywacja charakteryzująca się strachem i niepewnością wynikającą z braku kwalifikacji, brak wiary we własne możliwości, ale i ambicji zawodowych;
- brak zdolności do podejmowania ryzyka.

---

[17] W.S. Conen, K. Henkens, J. Schippers, op. cit., s. 648–665.

[18] Interpretacja tego wskaźnika jest następująca: biorąc pod uwagę wszystkie odpowiedzi „tak" dla wszystkich stwierdzeń z obszaru „stereotypy", to średnio 52% wszystkich respondentów wskazywało na stwierdzenie z tego obszaru. Podobna interpretacja jest dla pozostałych wskaźników.

Wsparcie oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+:

- przywileje finansowe (ulgi, dofinansowania);
- wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich wiedzy i umiejętności twardych (obsługa programów, maszyn, itp.);
- wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich kompetencji miękkich (współpraca, motywacja, postawa wobec pracy/klientów).

Charakterystyka badanych firm **województwa podkarpackiego**

Charakterystyka podejścia menedżerów do zatrudniania pracowników w wieku 50+:

- często (w porównaniu do pozostałych województw) podejmują działania zachęcające pracowników w wieku 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej;
- przy zatrudnianiu często preferują ludzi młodych.

Najczęstsze przyczyny problemów w relacjach z pracownikami w wieku 50+:

- przywiązanie do starych sposobów pracy oraz pewnego rodzaju marazm, który wiąże się z tym, że pracownik nie jest aktywnie zainteresowany swoją pracą, chce jedynie przetrwać do emerytury i niekoniecznie coś dodatkowego robić, zmieniać czy uczyć się; jest skoncentrowany na innych wartościach;
- brak kwalifikacji utrudniający opanowanie nowych zadań, a jednocześnie brak motywacji do nauki i podnoszenia kwalifikacji;
- wygórowane oczekiwania (roszczeniowość) w odniesieniu do pracodawcy.

Wsparcie oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+:

- przywileje finansowe (ulgi, dofinansowania);
- wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich wiedzy i umiejętności twardych (obsługa programów, maszyn, itp.);
- wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich kompetencji miękkich (współpraca, motywacja, postawa wobec pracy/klientów).

Charakterystyka badanych firm **województwa warmińsko-mazurskiego**

Charakterystyka podejścia menedżerów do zatrudniania pracowników w wieku 50+:

- nie dostrzegają potrzeby dostosowywania warunków pracy do potrzeb osób w wieku 50+;
- rzadko (w porównaniu do pozostałych województw) podejmują działania

zachęcające pracowników w wieku 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej;

• często (w porównaniu do pozostałych) postrzegani jako posiadający wiedzę nt. zarządzania wiekiem (30%), ale dużo w tym względzie pozostaje do zrobienia;

• najrzadziej (w porównaniu do pozostałych województw) preferują zatrudnianie ludzi młodych, choć i tak robią to często (66%).

Najczęstsze przyczyny problemów w relacjach z pracownikami w wieku 50+:

• dotyczą postaw i zachowań tych pracowników: przywiązanie do tego co było, brak otwartości, elastyczności, co rodzi także konsekwencje w problemach w komunikacji z pracownikami młodymi;

• fizyczne i intelektualne ograniczenia związane z wiekiem.

Wsparcie oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+:

• przywileje finansowe (ulgi, dofinansowania);

• wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich kompetencji miękkich (współpraca, motywacja, postawa wobec pracy/klientów);

• wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich wiedzy i umiejętności twardych (obsługa programów, maszyn, itp.).

Charakterystyka badanych firm **województwa podlaskiego**

Charakterystyka podejścia menedżerów do zatrudniania pracowników w wieku 50+:

• najczęściej (w porównaniu do pozostałych regionów) dostrzegają konsekwencje procesów demograficznych i konieczność zwiększania zatrudnienia osób w wieku 50+;

• wykazują świadomość potrzeby dostosowywania warunków pracy do potrzeb osób w wieku 50+;

• w porównaniu do pozostałych województw, występuje największy odsetek firm planujących podjąć działania zachęcające pracowników w wieku 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej;

• największy odsetek firm pozytywnie oceniających wiedzę menedżerów nt. zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.

Najczęstsze przyczyny problemów w relacjach z pracownikami w wieku 50+:

• konserwatyzm, koncentracja na innych wartościach niż praca, brak przedsiębiorczości, inicjatywy;

• kwalifikacje nie są częstym problemem w relacjach z pracodawcą;

• marazm w działaniu i oczekiwanie przejścia na emeryturę, brak wiary we własne możliwości oraz ambicji zawodowych;

• niezbyt powszechne, ale jednak, wygórowane oczekiwania względem pracodawcy.

Wsparcie oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+:

• wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich wiedzy i umiejętności twardych (obsługa programów, maszyn, itp.);

• wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich kompetencji miękkich (współpraca, motywacja, postawa wobec pracy/klientów);

• przywileje finansowe (ulgi, dofinansowania) przy zatrudnianiu osób w wieku 50+.

Charakterystyka badanych firm województwa świętokrzyskiego

Charakterystyka podejścia menedżerów do zatrudniania pracowników w wieku 50+:

• w porównaniu do pozostałych województw, rzadko podejmują działania zachęcające pracowników w wieku 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej;

• w porównaniu do pozostałych województw najmniejszy odsetek firm, w których wiedzę menedżerów nt. zarządzania wiekiem oceniono pozytywnie;

• najczęściej z badanej grupy preferują zatrudnianie ludzi młodych.

Najczęstsze przyczyny problemów w relacjach z pracownikami w wieku 50+:

• przywiązanie do starych sposobów pracy oraz marazm, brak aktywnego zainteresowania pracą, skupienie na tym, żeby „przetrwać" do emerytury; koncentracja na innych wartościach;

• brak kwalifikacji utrudniający opanowanie nowych zadań, a jednocześnie brak motywacji do nauki i podnoszenia kwalifikacji;

• w motywacji strach i niepewność własnych umiejętności, brak wiary we własne możliwości wzmocniony dodatkowo postawą „na przeczekanie" do uzyskania świadczenia emerytalnego;

• niechęć pracowników do zmian warunków zatrudnienia.

Wsparcie oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+:

• przywileje finansowe (ulgi, dofinansowania);

• wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich wiedzy i umiejętności twardych (obsługa programów, maszyn, itp.);

• wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich kompetencji miękkich (współpraca, motywacja, postawa wobec pracy/klientów).

II

WYDŁUŻANIE AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ MIESZKAŃCÓW POLSKI WSCHODNIEJ – PERSPEKTYWA INDYWIDUALNA

Rozdział III

SPOŁECZNE I KULTUROWE UWARUNKOWANIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB W WIEKU 50+

3.1. Sytuacja demograficzna

Zmiany demograficzne w ostatnich dekadach i związane z tym starzenie się europejskiego i polskiego społeczeństwa zaczęły odgrywać kluczową rolę w funkcjonowaniu gospodarki, a w tym szczególnie rynku pracy. Według demografów ONZ, o starości demograficznej społeczeństwa można mówić, gdy liczba osób powyżej 65. roku życia przekracza 7% populacji (tzw. próg starości demograficznej). W Polsce w 2013 roku liczba osób w wieku 65+ wynosiła 11,2%[1] ogółu społeczeństwa. Starzenie się społeczeństw niesie za sobą wiele konsekwencji: feminizację populacji (kobiety statystycznie żyją dłużej), zmiany w wydatkach publicznych (między innymi przesuwanie wieku emerytalnego, zwiększenie wydatków na świadczenia emerytalne), zmiany w zakresie opieki społecznej i sektorze zdrowia, zmiany w strukturze rodziny (wzrost liczby samotnych i bezdzietnych osób wymagających opieki, mniejsza liczba dzieci), zmiany w społecznościach lokalnych (dostosowanie komunikacji, usług, przestrzeni do potrzeb osób starszych), zmiany w konsumpcji (wzrost popytu na lekarstwa i suplementy diety, kosmetyki; rozwój infrastruktury kulturalnej, oświatowej, rekreacyjnej), zmiany na płaszczyźnie politycznej (zamieszczanie w programach wyborczych kwestii ważnych dla osób starszych), a także w sferze edukacji (szczególnie uczenia się przez całe życie). Brak skutecznych rozwiązań będzie pociągać za sobą niedostosowanie społeczeństw do konsekwencji zmian i w efekcie doprowadzić może do permanentnego kryzysu. Dlatego coraz częściej podejmowany jest temat aktywności zawodowej i społecznej osób w wieku 50+.

Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat wzrosła średnia wieku – w Europie z 39,5 do 42,2 lat, a w Polsce z 36,5 do 39,2 lat. Do „najmłodszych" krajów w Europie należą: Słowacja, Islandia, Norwegia, Albania, Turcja, Cypr, Irlandia.

[1] *Rocznik demograficzny*, GUS, Warszawa 2014.

Tabela 24.
Średni wiek w Unii Europejskiej i Polsce w latach 2010–2014

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UE	39,5	39,9	40,1	40,4	40,7	41,0	41,3	41,6	41,9	42,2
Polska	36,5	36,7	37,0	37,3	37,5	37,9	38,2	38,5	38,8	39,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat (demo_pjanind).

Proces starzenia się polskiego społeczeństwa niesie za sobą wiele zmian, w tym na rynku pracy, systemu zabezpieczeń społecznych, edukacji czy funkcjonowania rodzin. Maleje liczba osób w wieku przedprodukcyjnym, zaś rośnie odsetek osób powyżej 65. roku życia. Podczas gdy liczba osób w wieku produkcyjnym pozostaje na tym samym poziomie. Zatem obciążenie ekonomiczne tej warstwy wzrasta.

Tabela 25.
Udział osób w poszczególnych grupach wiekowych w Polsce w latach 2005–2014

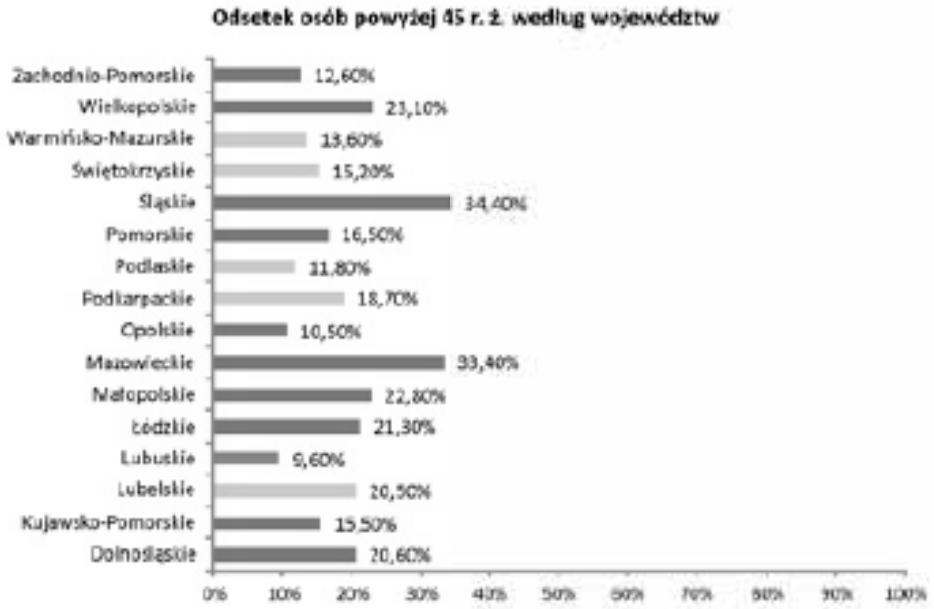
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
0–14 lat	16,7	16,2	15,8	15,5	15,3	15,3	15,3	15,1	15,1	15,0
15–64	70,2	70,4	70,8	71,1	71,1	71,1	71,1	71	70,5	70,1
60–64	4,0	3,9	4,2	4,6	5,1	5,6	6,2	6,5	6,7	6,9
65+	13,1	13,3	13,4	13,5	13,5	13,6	13,6	14,0	14,4	14,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat (demo_pjanind).

Według prognoz Głównego Urzędu Statystycznego do roku 2035 osoby powyżej 65. roku życia stanowić będą w Polsce 23,2% ogółu społeczeństwa. Odsetek osób, które ukończyły 45. rok życia (wiek produkcyjny niemobilny i poprodukcyjny[2]) jest zróżnicowany pod względem województw. Wschodnie województwa charakteryzują się mniejszym odsetkiem osób powyżej 45 lat w porównaniu do innych regionów Polski. Obraz ten przedstawiono na poniższym wykresie.

[2] GUS grupuje ludność według wieku na pięć głównych kategorii: wiek przedprodukcyjny (0–17 lat), wiek produkcyjny (18–59 lat kobiety i 18–64 mężczyźni) – w tym produkcyjny mobilny (18–44 lata) i niemobilny (45–59 K, 45–64 M) oraz wiek poprodukcyjny (powyżej 59. roku życia dla kobiet i powyżej 64. roku życia dla mężczyzn).

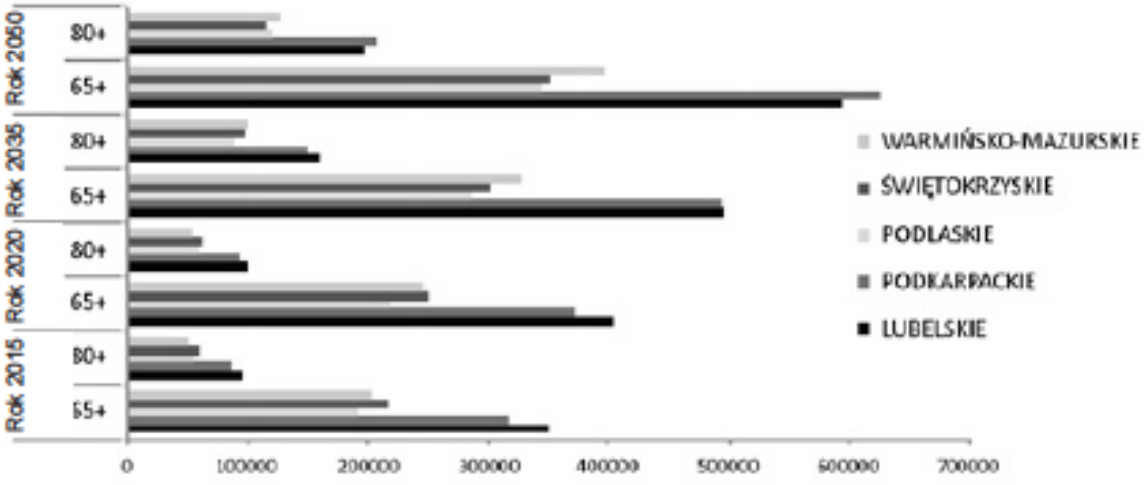
Wykres 19.
Odsetek osób 45+ według województw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, GUS, Warszawa 2014.

Taka „szansa demograficzna" pozwala na dobre przygotowanie się województw Polski wschodniej do stopniowego zwiększania aktywności społecznej i zawodowej osób starszych, szczególnie tych, które jeszcze są na rynku pracy (50–60 lat). Jest to o tyle ważne, że w dzisiejszych „młodych" województwach liczba osób po 65. roku życia będzie szybko wzrastać. Prognozowana liczba osób 65+ na rok 2035 i 2050 będzie największa w województwach podkarpackim i lubelskim, najmniejsza zaś w podlaskim.

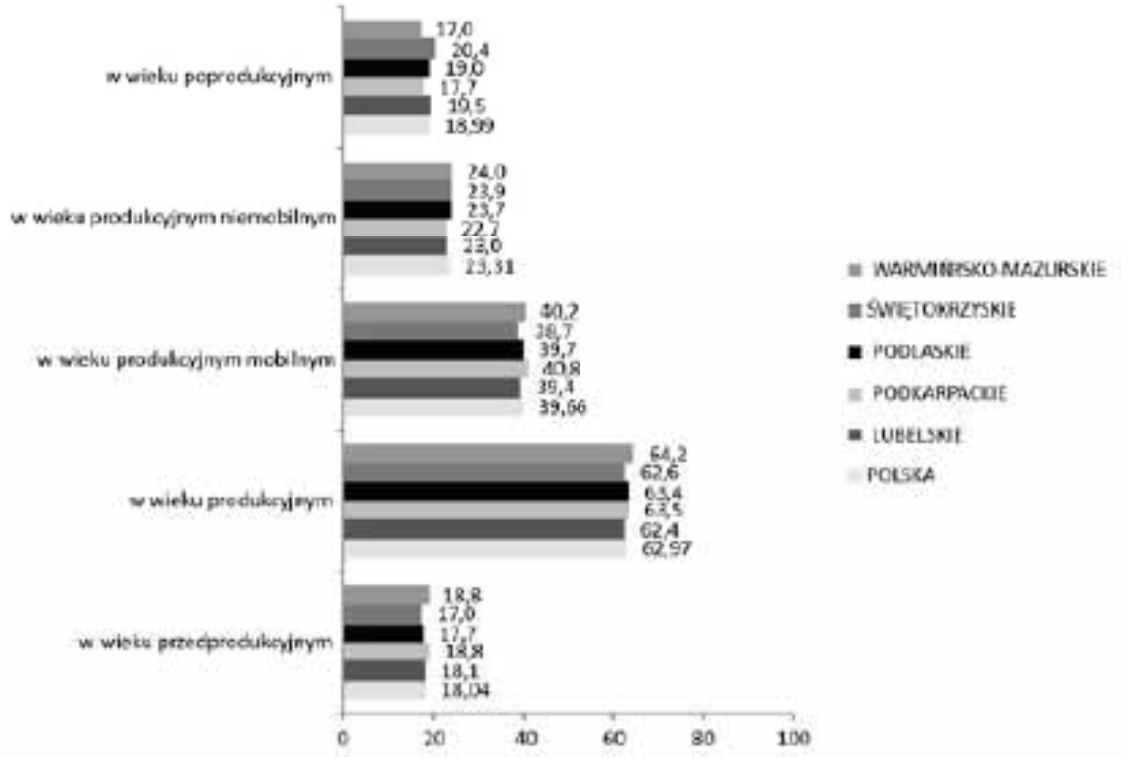
Wykres 20.
Prognozowana liczba ludności w wieku 65+ i 80+ dla poszczególnych województw Polski wschodniej na lata 2015, 2035 i 2050



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Obecnie największy udział osób starszych w populacji notowany jest w województwach łódzkim, świętokrzyskim i śląskim (ponad 21–22%), z medianą wieku ok. 40 lat. Najmłodsze województwa, gdzie odsetek osób starszych nie przekracza 19%, a mediana wieku kształtuje się na poziomie ok. 37 lat, to: warmińsko-mazurskie oraz podkarpackie, pomorskie, wielkopolskie i lubuskie. „Najstarszym" demograficznie miastem jest Łódź – odsetek osób w wieku 60+ wynosi tam 26,2%. „Najmłodszym" miastem jest Rzeszów z odsetkiem 19,4%[3]. W odniesieniu do województw Polski wschodniej nie istnieją duże różnice w proporcjach ludności według wieku, choć nieco „młodszymi" wydają się być województwa warmińsko-mazurskie i podkarpackie, w których seniorzy (osoby powyżej 60. roku życia) stanowią niższy niż w innych regionach odsetek. Z kolei więcej osób starszych i mniej dzieci jest w województwie świętokrzyskim.

Wykres 21.
Odsetek liczby osób w poszczególnych kategoriach wiekowych w województwach Polski wschodniej



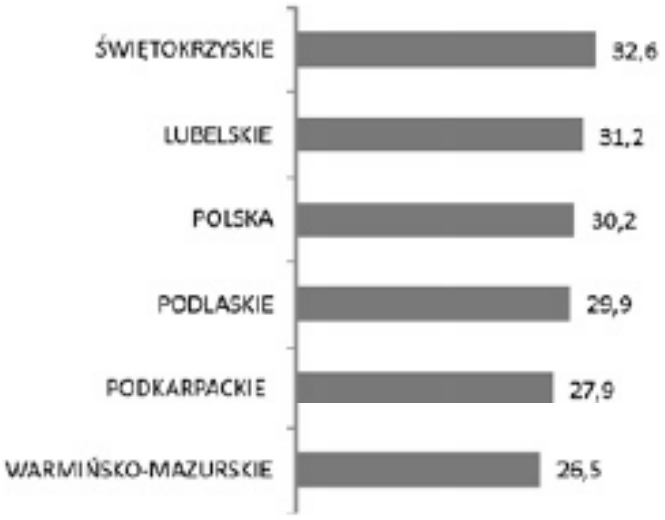
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS.

Innym ważnym wskaźnikiem w analizach demograficznych jest wskaźnik obciążenia demograficznego, czyli stosunek liczby osób w wieku produkcyjnym i nieprodukcyjnym (ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku

[3] *Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020*, MPiPS, Warszawa grudzień 2013, s. 9. Jednocześnie według prognoz GUS wskaźnik ten dla Rzeszowa będzie w 2050 r. wynosił 44,26%.

produkcyjnym). Pozwala on przewidywać między innymi obciążenie systemu zabezpieczenia społecznego wypłatą świadczeń emerytalnych i rentowych, ale także wykorzystywany jest do analiz przyszłego rynku pracy, zapotrzebowania w zakresie instytucji opieki nad dziećmi (szkoły, przedszkola, żłobki), czy decyzji w zakresie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn. Według danych Eurostatu wskaźnik ten dla Polski kształtuje się na poziomie 21,8[4] i jest niższy niż średnia dla Unii Europejskiej. Dla województw Polski wschodniej wynosi on 30,2, przy czym najwyższy jest w świętokrzyskim, a najniższy w warmińsko-mazurskim.

Wykres 22.
Ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym w województwach Polski wschodniej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

W perspektywie kolejnych dziesięcioleci wskaźnik ten dla Polski będzie znacznie rósł, by w prognozach na rok 2080 osiągnąć poziom 59,6. Jednocześnie dla całej UE wskaźnik w perspektywie 2080 r. będzie niższy niż w Polsce (51,0). To wynik realizowanych już od wielu lat polityk prorodzinnych i migracyjnych w wielu krajach Unii. Podobnie wygląda sytuacja z odsetkiem osób w wieku 65+ (czyli emerytalnym) – w Polsce z poziomu 15,2% będzie wzrastać do 32,3% w perspektywie roku 2080, podczas gdy w całej Unii ten wzrost będzie wolniejszy (z 18,9% do 28,7%). W Polsce szacuje się ponadtrzykrotny wzrost odsetka osób powyżej 80. roku życia z 3,9% do 14,9%.

Jeśli chodzi o aktywność zawodową osób 50+, to zdecydowanie maleje ona wraz z wiekiem. Szczególnie duży jest odsetek osób biernych zawodowo, a więc emerytów i rencistów – niemal wszyscy po 65. roku życia są już poza rynkiem pracy.

[4] Co oznacza, że przypada 21,8 osób w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym.

Tabela 26.
Wybrane wskaźniki dotyczące prognoz ludności w Polsce i Unii Europejskiej

		2015	2020	2030	2040	2050	2060	2070	2080
UE	średnia wieku	42,4	43,6	45,4	46,4	46,2	46,3	46,4	46,4
Polska		39,4	41,1	45,3	48,7	49,6	49,9	50,7	49,9
UE	odsetek osób 65+	18,9	20,4	23,9	26,9	28,1	28,4	28,1	28,7
Polska		15,2	18,0	22,6	24,9	29,7	32,9	32,4	32,3
UE	odsetek osób 80+	5,3	5,8	7,1	9,0	10,9	11,8	12,2	12,3
Polska		3,9	4,4	5,6	9,2	9,5	12,0	15,5	14,9
UE	wskaźnik obciążenia demograficznego	28,8	31,8	39,0	45,9	49,4	50,2	49,3	51,0
Polska		21,8	27,1	35,4	40,0	51,9	60,9	59,2	59,6

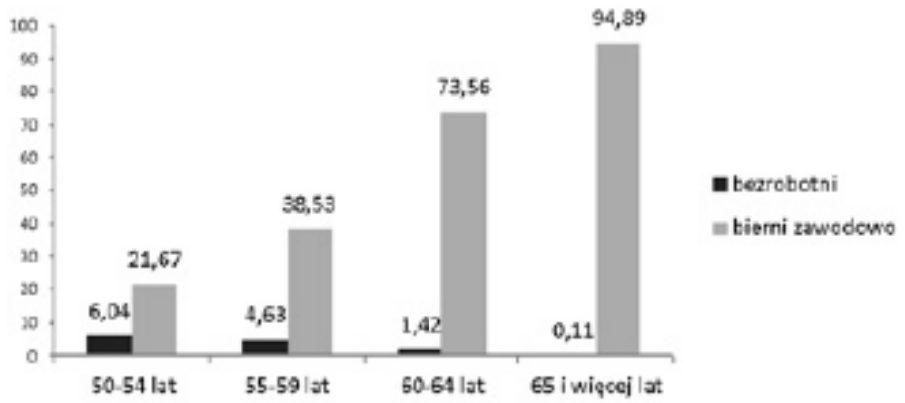
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (http://ec.europa.eu/eurostat/data/database).

Tabela 27.
Aktywność ekonomiczna ludności w wieku powyżej 50 lat w II kwartale 2014 r. [w tysiącach]

	Ogółem	Aktywni zawodowo	Bezrobotni	Bierni zawodowo
50–54 lata	2450	1918	148	531
55–59 lat	2852	1753	132	1099
60–64 lata	2598	687	37	1911
65 i więcej lat	5678	290	6	5388

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, GUS, Warszawa 2014.

Wykres 23.
Odsetek osób bezrobotnych i biernych zawodowo według kategorii wiekowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, GUS, Warszawa 2014.

3.2. Pozaekonomiczne uwarunkowania aktywności zawodowej

Wśród cech, które sprzyjają aktywności zawodowej wymienia się wykształcenie (średnie lub wyższe), dobry stan zdrowia, długi staż pracy, opiekę nad dziećmi lub innymi osobami zależnymi, brak emerytury czy renty jako głównego źródła dochodów, znajomość nowoczesnych technologii[5].

Wśród uwarunkowań aktywności zawodowej osób po 50. roku życia niezwykle ważną rolę odgrywają te o charakterze pozaekonomicznym. Należą tu uwarunkowania systemu ubezpieczeń społecznych, stan zdrowia, warunki pracy, kwestie kulturowe związane z przypisywaniem określonych ról społecznych osobom starszym i preferowany styl życia polskich seniorów[6]. Wszystkie te aspekty wpływają na decyzje podejmowane przez osoby w wieku 50+ związane z aktywnością zawodową.

Jedną z najważniejszych barier, które niejako wykluczają osoby starsze na rynku pracy, jest brak akceptacji społecznej dla pracujących seniorów (szczególnie dla kobiet). Związane jest to z kilkoma czynnikami, takimi jak:

- wysokie bezrobocie wśród młodych osób i przekonanie, że starsi „blokują" miejsca pracy – wystarczy prześledzić komentarze pod artykułami dotyczącymi pracy emerytów;
- stereotypowym postrzeganiem osób starszych jako niezdolnych do pracy, które powinni zajmować się domem, wnukami, działką, itd.[7];
- wizerunkiem starszych pracowników jako lojalnych i dyspozycyjnych, mniej kreatywnych i dynamicznych, bojących się zmian, niepotrafiących zaadaptować się do nowych technologii;
- niską samooceną samych osób starszych – obawą przed dyskryminacją, niechęcią do pracy z uwagi na gorszy stan zdrowia czy chęć odpoczynku po latach pracy.

Opinie społeczne o osobach starszych w dużej mierze decydują o jakości życia seniorów, gdyż mogą sprzyjać ich marginalizacji społecznej i „samowykluczaniu" się z życia społecznego i zawodowego. W Polsce brak akceptacji dla sytuacji, gdy osoba będąca na emeryturze jest jednocześnie zatrudniona na pełny etat[8].

---

[5] Z. Wiśniewski (red.), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 210.

[6] Por. P. Kubicki, *Ubóstwo i wykluczenie społeczne osób starszych* [w:] *Social Watch 2010. Ubóstwo i wykluczenie społeczne w Polsce*, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa 2011.

[7] Spotyka się opinie samych seniorów potępiających innych, bardziej aktywnych – „powinna zająć się wnukami, a nie ganiać na jakiś uniwersytet".

[8] Przykładem „potępienie społecznego" może być sytuacja emerytów w służbach mundurowych – osoby na długo przed obowiązującym dla innych grup zawodowych wiekiem emerytalnym pobierają świadczenia, jednocześnie nadal będąc aktywnymi na rynku pracy.

Według badań CBOS zdecydowana większość Polaków uważa, że ludzie starsi są potrzebni społeczeństwu – przede wszystkim w roli babci i dziadka oraz osób doświadczonych życiowo[9]. Znamienne, że w samym badaniu opcje do wyboru dotyczyły tylko takich kwestii, jak opieka nad wnukami, bycie dobrym sąsiadem, pomoc finansowa dzieciom i wnukom, zajmowanie się działalnością społeczną, natomiast w ogóle nie były poruszane kwestie aktywności zawodowej. Z kolei podejmowanie pracy zawodowej na emeryturze związane jest najczęściej z chęcią uzyskania dodatkowych dochodów do dość niskich świadczeń. Motyw głównie finansowy nie sprzyja mobilności i przedsiębiorczości na rynku pracy; poza tym osoby po 45. roku życia rzadziej zmieniają pracę, przyzwyczajenia czy miejsce zamieszkania w związku z pracą.

Osoby starsze są niejako wypychane z rynku pracy już w wieku okołoemerytalnym – badania wskazują na to, że w polskich przedsiębiorstwach stosowane są praktyki dyskryminacyjne (brak szkoleń, awansów, podwyżek)[10]. W takiej sytuacji przejście na emeryturę jest ucieczką przed nieprzychylnym rynkiem pracy i z firm, w których wciąż brakuje skutecznych pomysłów na to, jak można wykorzystać potencjał osób doświadczonych dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Z badań prowadzonych w ramach projektu „Dojrzała przedsiębiorczość" wynika, że na aktywność zawodową duży wpływ mają postawy osób starszych – ich nastawienie życiowe i wyznawane wartości. W badaniach tych wyodrębniono cztery typy seniorów: „prorodzinni" – tradycjonaliści nastawieni na życie rodzinne, „poszukiwacze wrażeń" – zorientowani na wypoczynek i aktywne spędzanie wolnego czasu, „elita" – pracujący, dla których ważne jest działanie i bycie aktywnym, „wykluczeni" – chorzy, niepełnosprawni, żyjący w biedzie, na marginesie życia społecznego[11]. Te orientacje życiowe mają swoje przełożenie na postawy wobec aktywności zawodowej i społecznej.

Z badań wynika, że najliczniejszą grupę w Polsce stanowią osoby nastawione prorodzinnie, a w wyniku zmian demograficznych coraz szybciej rośnie liczba aktywnych („elita" i „poszukiwacze wrażeń").

---

[9] CBOS, *Polacy wobec ludzi starszych i własnej starości, komunikat z badań*, Warszawa 2009.

[10] J. Osiecka-Chojnacka, *Społeczne opinie o starości a wdrażanie idei aktywnego starzenia się*, „Studia BAS" 2012, nr 2(30).

[11] P. Kubicki, *Ocena kompetencji osób 50+ w zakresie przedsiębiorczości oraz działań służących wydłużeniu aktywności zawodowej – analiza desk research*, Opracowanie w ramach projektu: „Dojrzała przedsiębiorczość – innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób 50 +", Warszawa 2012, s. 16 i n.

Tabela 28.
Postawy życiowe osób starszych a stosunek do aktywności zawodowej

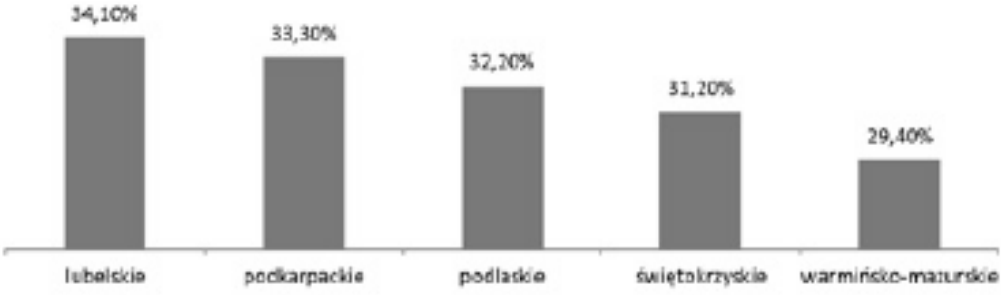
	Prorodzinni	Poszukiwacze wrażeń	Elita	Wykluczeni
Stosunek do aktywności zawodowej	Negatywny, dopuszczalna praca w ograniczonym/ elastycznym wymiarze czasu, nie kolidująca z obowiązkami rodzinnymi	Negatywny, gdy praca jako konieczność, by mieć środki na korzystanie z czasu wolnego, pozytywny w przypadku ciekawej i interesującej pracy	Pozytywny, praca nie tylko jako źródło dochodów, ale styl życia i wartość autoteliczna	Ambiwalentny, praca jako dobro pożądane, przy jednoczesnym braku wiary we własne możliwości lub/i braku kwalifikacji pozwalających na zatrudnienie
Czynniki sprzyjające aktywności zawodowej	Zła sytuacja materialna rodziny – aktywność wymuszona, bądź możliwość pracy w ograniczonym zakresie	Zła sytuacja materialna – praca jako konieczność, bądź praca jako pasja i realizacja własnych zainteresowań	Brak dyskryminacji oraz możliwość pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego	Kompleksowe działania na rzecz podniesienia kapitału ludzkiego i społecznego
Czynniki ograniczające aktywność zawodową	Wielopokoleniowa, angażująca rodzina, w szczególności duża liczba wnuków i pracujące na pełny etat dzieci	Relatywnie dobra sytuacja materialna, wsparcie rodziny, różnorodna i niedroga oferta spędzania czasu wolnego (kluby seniora, UTW, domy dziennego pobytu, itp.)	Dyskryminacja na rynku pracy, brak możliwości znalezienia zatrudnienia	Brak wiary we własne możliwości, niskie kwalifikacje, często ubóstwo oraz niepełnosprawność
Szanse i zagrożenia: starzenie się populacji/ zmiany obyczajowe	W przypadku ograniczonych kontaktów rodzinnych konieczność przeformułowania priorytetów i celów życiowych, w zależności od posiadanych zasobów i okoliczności dostosowanie i przejście do „elity"/ „poszukiwaczy wrażeń", bądź wykluczonych	Kwestią kluczową posiadane zasoby materialne oraz kapitał społeczny (krąg znajomych i przyjaciół, kontakty rodzinne), w przypadku braku możliwości zagospodarowania czasu wolnego ryzyko wykluczenia	Unijna i polska polityka aktywizacji osób starszych sprzyja elicie, zagrożeniem choroba i niesamodzielność – uzależnienie od innych i brak możliwości samorealizacji grozi apatią i wykluczeniem	Szansą polityka na rzecz przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu społecznemu oraz specjalne programy unijne, działalność samopomocowych organizacji seniorskich oraz organizacji pozarządowych
Działania państwa na rzecz aktywizacji zawodowej	Tworzenie sieci darmowych żłobków i przedszkoli, wspieranie alternatywnych form zatrudnienia, w tym własnej działalności gospodarczej	Wspieranie alternatywnych form zatrudnienia, działania na rzecz budowy pozytywnego wizerunku aktywnej zawodowo osoby starszej, zwalczanie dyskryminacji	Zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek, ułatwienia dla prowadzenia własnej działalności gospodarczej	Integracja działań z zakresu aktywizacji społecznej i zawodowej, np. łączone programy ośrodków pomocy społecznej i urzędów pracy, alternatywne formy zatrudnienia

Źródło: P. Kubicki, *Ocena kompetencji osób 50+ w zakresie przedsiębiorczości oraz działań służących wydłużeniu aktywności zawodowej – analiza desk research*, Warszawa 2012, s. 18.

3.3. Sytuacja osób w wieku 50+ na rynku pracy

Wskaźnik zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia w 2013 r. wynosił 31,6% (BAEL). Co czwarty bezrobotny jest w wieku powyżej 50 lat (*Bezrobocie rejestrowane I–II kwartał 2014 r.*, GUS, Warszawa 2014).

Wykres 24.
Wskaźnik zatrudnienia wg województw Polski wschodniej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS za 2013 r.

Według badania „Aktywni 50+" zrealizowanego przez Fundację im. Królowej Polski św. Jadwigi w Puszczykowie na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Poznaniu w 2011 r. wynika, że wysoki odsetek osób nieaktywnych zawodowo wynika przede wszystkim ze złego stanu zdrowia, niskich kompetencji (szczególnie językowych i informatycznych), a także wyższych oczekiwań finansowych (w stosunku do młodych pracowników).

W dokumentach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej zaznacza się, że wykształcenie, kompetencje i umiejętności osób po 50. roku życia często nie przystają do oczekiwań pracodawców, stanowiąc istotną barierę dla zwiększenia i wydłużenia aktywności zawodowej. Poziom formalnego wykształcenia znacząco różni młodsze i starsze generacje Polaków. W grupie wieku 25–49 lat niemal 30% legitymuje się wykształceniem wyższym, podczas gdy w grupie 50+ jest to tylko 12%[12].

Według raportu *Aktywność społeczna osób starszych* 37% mężczyzn i 13% kobiet w wieku 60–64 lata albo jest aktywnych zawodowo, albo dorabia do świadczeń społecznych[13]. Jest to jednak często praca w niepełnym wymiarze godzinowym. Głównym czynnikiem motywującym do pozostawania na rynku pracy jest możliwość podniesienia dochodów. Aktywność zawodowa związana jest silnie z wykształceniem osób w wieku 50+ – największy odsetek pracujących/dorabiających jest w grupie osób z wyższym lub pomaturalnym wykształceniem.

---

[12] *Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50*, MPiPS, Monitor Polski, Poz. 115, Warszawa 2014, s. 11.

[13] J. Czapiński, P. Błędowski, *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza społeczna 2013*. Raport tematyczny, Warszawa 2014, s. 30.

Polska należy do krajów z bardzo niską aktywnością zawodową seniorów (powyżej 60. roku życia) na tle Unii Europejskiej (np. w Szwecji czy Estonii odsetek pracujących w tym wieku wynosi więcej niż 20%, a w Polsce – niecałe 5%)[14]. Autorzy raportu sugerują, że szybsze odchodzenie z rynku pracy polskich seniorów nie wynika głównie z pogarszającego się stanu zdrowia, a raczej z rozwiązań systemowych (możliwość przechodzenia na wcześniejszą emeryturę czy uzyskanie renty). Dotyczy to szczególnie kobiet, które rzadziej niż mężczyźni pracują po osiągnięciu wieku emerytalnego. Inny czynnik „wypychający" to zły stan psychiczny (zła ocena różnych aspektów własnego życia). Natomiast to, co zachęca do kontynuowania zatrudnienia to pełny etat, samozatrudnienie, dobre zdrowie, zadowolenie z pracy i wyższe wykształcenie.

3.4. Jakość życia i aktywność społeczna osób w wieku 50+

Jakość życia rozumieć można jako „kategorię wyrażającą stopień samorealizacji człowieka w ujęciu holistycznym (przy równowadze dobrobytu, dobrostanu i błogostanu) lub w ujęciu mniej czy bardziej zawężonym, np. z punktu widzenia konsumpcji dóbr materialnych zaspokajających jego potrzeby (przy dominacji dobrobytu nad dobrostanem i błogostanem)"[15]. Jakość życia najczęściej mierzona jest wskaźnikami, które decydują o dobrym życiu, tu życiu osób starszych. Są to między innymi: stan zdrowia, sytuacja rodzinna, sytuacja materialna, posiadanie sieci wsparcia rodzinnego i społecznego. Subiektywna ocena jakości życia osób starszych jest dość dobra – 59,6% z nich dobrze ją ocenia, a osoby niezadowolone stanowią 5,5% ogółu[16]. Ocena ta zróżnicowana jest pod względem płci – bardziej zadowoleni ze swojego życia są mężczyźni niż kobiety i częściej osoby mieszkające w miastach.

W *Diagnozie społecznej* za wskaźniki jakości życia uznano: kapitał społeczny, dobrostan psychiczny, fizyczny i społeczny, poziom cywilizacyjny, dobrobyt materialny, stres życiowy, patologie[17].

Jednym z ważniejszych czynników warunkujących aktywność społeczną i zawodową osób starszych jest ich stan zdrowia. Badania międzynarodowe (SHARE) wykazały, że w porównaniu do innych krajów osoby w wieku 50+ w Polsce najgorzej oceniają swoją kondycję zdrowotną. Wynika to z odmiennych

---

[14] Europejskie badania seniorów SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) z lat 2010–2012: A. Chłoń-Domińczak (red.), *Portret generacji 50+ w Polsce i Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE)*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014.

[15] A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białegostoku*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012, s. 77.

[16] M. Mossakowska, A. Więcek, P. Błędowski (red.), *Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce*, Termedia Wydawnictwa Medyczne, Poznań 2012, s. 551.

[17] J. Czapiński, P. Błędowski, op. cit., s. 85.

stylów życia, odżywiania, profilaktyki medycznej. Wraz z wiekiem natężenie dolegliwości wzrasta – w grupie 80+ jest ich ponad trzykrotnie więcej niż w grupie 60–69 lat[18]. Jednocześnie ponad połowa seniorów jest mniej lub bardziej zadowolona ze swojego stanu zdrowia, co zdaniem autorów *Diagnozy społecznej* nie może wyjaśniać niskiego poziomu aktywności społecznej.

Na nastawienie do aktywności wpływa także przyjęty system wartości. Osoby starsze cenią sobie w życiu przede wszystkim zdrowie i relacje z innymi – udane małżeństwo, dzieci. W sytuacji kiedy praca przesuwa się na plan dalszy, życie osób 50+ może koncentrować się wokół najbliższych. Właśnie sytuacja na rynku pracy różnicuje filozofię życia – zatem w kategorii osób po 50. roku życia będą istotne różnice, jeśli chodzi o priorytety. Im osoby starsze, tym ważniejsze stają się takie wartości, jak dzieci czy zdrowie. Dla osób po 60. roku życia ważne są także: pieniądze, Opatrzność/Bóg i praca[19]. Religijność wyróżnia seniorów spośród innych kategorii wiekowych, co świadczy o ich przywiązaniu do tradycyjnych wartości. Poziom religijności wzrasta wraz z wiekiem, szczególnie u kobiet. To przywiązanie do tradycyjnych wartości może wpływać na paradoksalnie niższe zaangażowanie społeczne, w tym przedsiębiorczość – w katolicyzmie przywiązanie do kwestii materialnych jest mniej cenione niż do tych duchowych (w myśl koncepcji rozwoju kapitalizmu Maxa Webera[20]). Ponadto stereotypy i oczekiwania społeczne wyznaczają określone zadania osobom w wieku okołoemerytalnym – rola dziadków, wspieranie dzieci, zajmowanie się domem, ogrodem. Dopiero od niedawna zdecydowanie większą popularnością cieszą się uniwersytety trzeciego wieku jako przejaw aktywności społecznej i edukacyjnej seniorów. To przywiązanie osób (szczególnie w wieku 60+) do wartości rodzinnych może wynikać z przyjęcia tak wyznaczonej roli właśnie „dziadka" czy „babci". Jednak ta tendencja może ulegać stopniowej zmianie z uwagi na takie czynniki, jak: niski przyrost naturalny, emigracja młodych czy zmieniające się style życia propagowane w mediach. Osoby po 50. roku życia, nieposiadające np. wnuków, będą zmuszone poszukać innego rodzaju aktywności. Bardzo motywujący w tym zakresie jest przykład innych osób – znajomych, sąsiadów, rodziny. O wiele łatwiej wybrać się na zajęcia w ramach uniwersytetu trzeciego wieku z kimś, niż samemu. Podobnie z innymi inicjatywami, w tym z założeniem firmy czy innym rodzajem samozatrudnienia.

Ważnymi czynnikami warunkującymi aktywność życiową i społeczną są takie przesłanki psychologiczne, jak motywacja, samoocena i wyrażana nadzieja na przyszłość (optymizm). Wraz z wiekiem spada zapał i energia do pracy – zmęczenie, gorsze zdrowie, wypalenie zawodowe to tylko niektóre przyczyny tego zjawiska. Także wraz z wiekiem spada zadowolenie z własnych osiągnięć i wiara

---

[18] Ibidem.

[19] J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2013, s. 55.

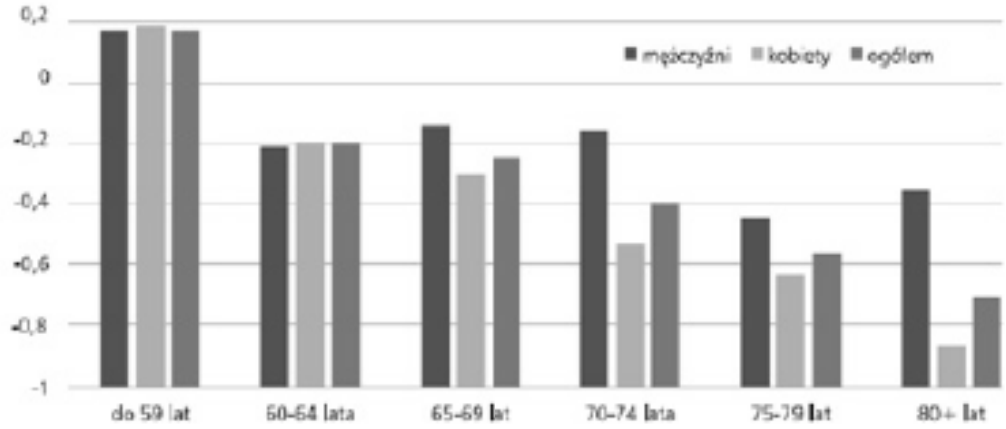
[20] M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Aletheia, Warszawa 2011.

w swoje możliwości. Wskaźniki te mocno skorelowane są z płcią i poziomem wykształcenia. Kobiety i osoby mniej wykształcone mają niższą samoocenę. Prawdopodobnie wraz z przechodzeniem w przyszłości do grupy seniorów coraz lepiej wykształconych generacji będzie rosła także ich samoocena, co będzie zwiększać szansę na aktywność życiową. Podobnie ma się rzecz z korzystaniem z nowoczesnych technologii (uważane współcześnie za jeden z czynników wykluczenia społecznego) – dzisiejsi 40-latkowie sprawnie poruszający się w „cyfrowym świecie" za 10–15 lat będą już w grupie 50+.

Na dobrostan psychiczny osób w wieku 50+ wpływa także ich aktywność pozazawodowa – społeczna, indywidualna, edukacyjna i religijna. Z badań SHARE wynika, że polscy seniorzy przejawiają aktywność głównie w obszarze indywidualnym (czytanie książek, czasopism, granie w gry liczbowe, rozwiązywanie krzyżówek) i religijnym (uczestnictwo w działalności organizacji religijnej). Wśród osób powyżej 54. roku życia bardzo wysoki jest poziom całkowitej bierności – 22% nie podejmuje żadnej aktywności. Na poziom tego typu aktywności wpływa wyższe wykształcenie. Ponadto bardziej aktywne są kobiety i osoby młodsze (głównie z przedziału wiekowego 55–64 lata). Aktywności osób w wieku 50+ „w Polsce na tle rówieśników z krajów Unii Europejskiej są na zdecydowanie niższym poziomie: polscy respondenci w badaniu w 78% zadeklarowali przynajmniej jedną z aktywności, a np. w Szwecji – 99%, Niemczech 95%, w Czechach 91%.

Ogólna jakość życia mierzona w ramach *Diagnozy społecznej* spada systematycznie z wiekiem wśród kobiet, zaś w przypadku mężczyzn jest ona najniższa w wieku 75–79 lat[21].

Wykres 25.
Ogólny wskaźnik jakości życia według płci i wieku



Źródło: J. Czapiński, P. Błędowski, *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków, Diagnoza społeczna 2013*. Raport tematyczny, Warszawa 2014, s. 88.

[21] J. Czapiński, P. Błędowski, op. cit., s. 88.

3.5. Kapitał społeczny osób starszych

Pojęcie kapitału społecznego nie jest ściśle zdefiniowane[22]. Wśród teoretyków kapitału społecznego wymienić należy Pierre'a Bourdieu, Roberta Putnama, Francisa Fukuyamę, Jamesa Colemana, Anthony'ego Giddensa czy Piotra Sztompkę. Termin ten rozpowszechnił się w latach 80. XX w. za sprawą Colemana i Putnama, a później Bourdieu i Fukuyamy, teoria zaś ciągle jest rozwijana.

Według Putnama kapitał społeczny „odnosi się do powiązań między jednostkami – sieci społecznych i norm wzajemności oraz wyrastającego z nich zaufania"[23]. Kapitał społeczny w ujęciu tego autora ma charakter i publiczny, i prywatny (indywidualny), co oznacza, że jest on budowany w horyzoncie historycznym i jest dobrem publicznym, a zarazem zależy od jednostek – ich postaw, przekonań, systemu wartości. Putnam za wskaźniki kapitału społecznego uznaje takie formy zaangażowania obywatelskiego, jak partycypacja polityczna, wolontariat, zaangażowanie religijne, przynależność i działanie w ramach stowarzyszeń, kontakty formalne i nieformalne, zaufanie do innych i do instytucji, ruchy społeczne.

Z kolei Francis Fukuyama definiował kapitał społeczny jako „atrybut jedynie stabilnych społeczności, gdzie istnieje trwały system polityczny i prawny"[24]. Wspólne nieformalne wartości i normy etyczne w danej grupie pozwalają na skuteczne współdziałanie, zaś podstawą tego współdziałania jest wzajemne zaufanie jej członków.

Różnorodność definiowana idzie w parze także z trudnością w pomiarze tego zjawiska, które jest bardzo trudne do uchwycenia. Bardzo trudno mierzyć takie wskaźniki jak zaufanie, prawdomówność czy uczciwość. Istnieje wiele propozycji, w jaki sposób można mierzyć kapitał społeczny, jednak wciąż zdaniem badaczy wydają się niewystarczające. Można mierzyć czynniki składające się na kapitał społeczny pośrednio. Putnam proponował, by pomiar ten odbywał się za pomocą wybranych danych statystycznych, jak: członkostwo w grupach dobrowolnych (stowarzyszeniach), liczba takich grup, frekwencja wyborcza, czytelnictwo czasopism[25]. Wysoki kapitał społeczny przekłada się na dużą liczbę osób należących do różnych stowarzyszeń dla celów zbiorowych i indywidualnych, wielość takich grup, aktywne uczestnictwo w wyborach i chętne sięganie po czasopisma. Autor ten proponował także pomiar poziomu altruizmu, który może być mierzony liczbą datków na cele charytatywne czy działania w ramach różnych form wolontariatu (od oddawania krwi po pomoc innym w ramach organizacji).

Zatem zaangażowanie obywatelskie i przejawy samoorganizowania się to przejawy zasobności kapitału społecznego grup społecznych. Współcześnie naj-

---

[22] Szczegółowy przegląd koncepcji kapitału społecznego przedstawił R. Hardin: *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.

[23] R.D. Putnam, *Samotna gra w kręgle: upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 33.

[24] K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar, typy*, „Studia Ekonomiczne" 2011, nr 1, s. 70.

[25] Ibidem, s. 76.

częściej wykorzystywanymi w celu określenia poziomu kapitału społecznego są takie zmienne, jak: członkostwo w grupach dobrowolnych lub liczba takich grup, frekwencja wyborcza, wolontariat, działania na rzecz społeczności lokalnej, zaufanie interpersonalne, pozytywny stosunek do demokracji.

Kapitał społeczny przekłada się na rozwój gospodarczy wspólnoty, choć jak zauważają autorzy opracowania *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków* zalety kapitału społecznego „rozciągają się na szeroko rozumianą jakość życia społeczeństwa"[26]. Zdaniem autorów raportu opracowanego w ramach *Diagnozy społecznej 2013* kapitał społeczny może służyć między innymi:

- integracji społecznej, co przeciwdziała wykluczeniu i dyskryminacji,
- uzupełnianiu niewydolnych funkcji państwa,
- kontroli sektora rządowego i komercyjnego,
- budowaniu i ochronie kultury lokalnej[27].

Według *Diagnozy społecznej 2013* większość wskaźników kapitału społecznego wśród osób powyżej 50. roku życia jest na bardzo niskim poziomie, jednym z najniższych w Unii Europejskiej[28]. Jako wskaźniki pomiaru wykorzystano uogólnione zaufanie interpersonalne, wrażliwość na naruszanie dobra wspólnego, wielkość sieci społecznej, dobrowolną przynależność do organizacji i pełnienie w nich funkcji, udział w nieprzymusowych zebraniach publicznych i zabieranie na nich głosu, organizowanie tego typu zebrań, dobrowolne działania na rzecz społeczności lokalnej (w tym wolontariat), udział w wyborach samorządowych i parlamentarnych i pozytywny stosunek do demokracji[29]. Większość tych czynników użyto do budowy syntetycznego wskaźnika kapitału społecznego, który stanowi jeden z wymiarów jakości życia.

Z badań prowadzonych w ramach *Diagnozy społecznej 2013* zaangażowanie społeczne seniorów w prace na rzecz społeczności lokalnej i w wolontariat jest niewielkie – kilkanaście procent osób 50+ podejmuje takie działania, a z wiekiem ta aktywność maleje. Z kolei formalny udział osób po 60. roku życia w organizacjach pozarządowych kształtuje się na poziomie 15,7%. Najczęściej angażują się one w działalność organizacji religijnych, towarzyskich/klubowych oraz coraz popularniejszych uniwersytetów trzeciego wieku.

Większą aktywność osoby po 50. roku życia wykazują w odniesieniu do rodziny i najbliższego otoczenia (np. sąsiedztwo). Jest to ten rodzaj kapitału społecznego, który sprawia, że działania i współpraca jednostek jest nakierowana na rodzinę i wzmocnienie jej jedności[30].

---

[26] J. Czapiński, P. Błędowski, op. cit., s. 73.

[27] Ibidem, s. 73 i n.

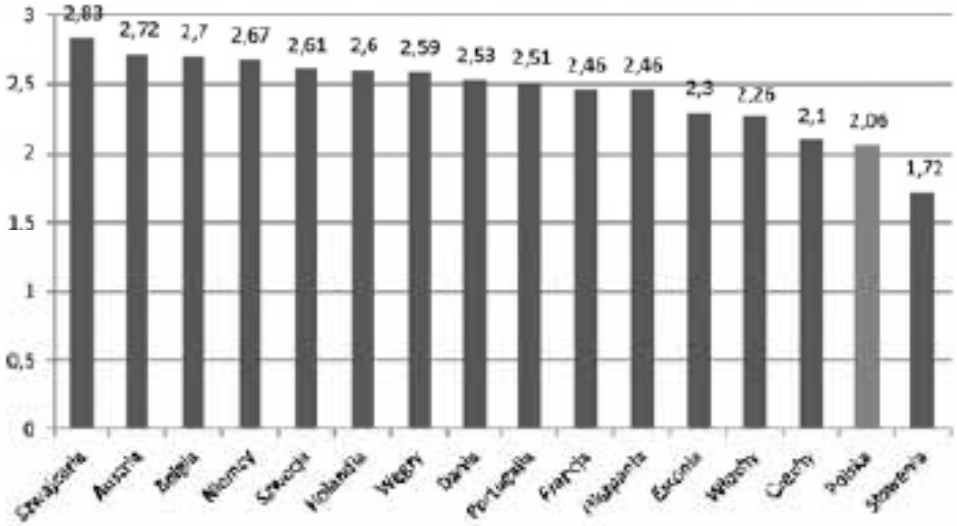
[28] J. Czapiński, T. Panek (red.), op. cit.

[29] J. Czapiński, P. Błędowski, op. cit., s. 74.

[30] A. Klimczuk, op. cit., s. 215.

Liczba kontaktów budujących sieci społeczne, tak ważne dla poczucia wsparcia, jest na podobnym poziomie jak u osób młodszych (liczona liczbą przyjaciół – średnio 6,6 osób) i wraz z wiekiem maleje. Większą sieć znajomych mają mężczyźni i osoby z wyższym i średnim wykształceniem. Wielkość sieci społecznych polskich seniorów jest według badania SHARE jedną z najmniejszych w grupie 16 krajów europejskich (mniejsza jest tylko w Słowenii, a w krajach takich jak Szwajcaria, Belgia czy Austria jest o 30% większa). Wskaźnik ten zaś idzie w parze z poziomem stresu i poczuciem bezpieczeństwa – im szersze kontakty towarzyskie, tym mniejszy stres i większe poczucie bezpieczeństwa w sytuacjach krytycznych. To z kolei przekłada się na lepszy stan zdrowia. Jednocześnie wraz z odejściem z rynku pracy sieć społeczna kurczy się – urywają się kontakty z dotychczasowymi współpracownikami, a wraz z wiekiem coraz trudniej o nowe znajomości.

Wykres 26.
Wielkość sieci społecznej seniorów w 16 krajach europejskich



Źródło: J. Czapiński, P. Błędowski, *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków, Diagnoza społeczna 2013*. Raport tematyczny, Warszawa 2014, s. 77.

Jeśli chodzi o aktywność seniorów w organizacjach pozarządowych i politycznych, to największy odsetek osób po 60. roku życia działa w organizacjach religijnych (3,4%), co wiąże się z przywiązaniem do tradycyjnych wartości i konserwatyzmu osób starszych. Seniorzy tworzący grupy wyznaniowe i uczestniczący aktywnie w działaniach tych grup czy organizacji (np. w parafiach) budują także ten rodzaj kapitału wiążącego, który pozwala na realizację wspólnych celów, daje poczucie wsparcia w trudnych sytuacjach i wspólnoty, odpowiada na potrzebę bycia wciąż aktywnym poza życiem zawodowym i ułatwia gospodarowanie czasem wolnym.

Jednocześnie osoby starsze liczniej biorą udział w wyborach, zarówno tych samorządowych, jak i parlamentarnych. Według danych z *Diagnozy społecznej*

2011 w 2010 r. 71,8% osób powyżej 60. roku życia deklarowało udział w wyborach samorządowych (przy czym odsetek mężczyzn był wyższy niż kobiet)[31]. Na podobnym poziomie kształtowała się frekwencja w wyborach parlamentarnych w 2011 r. w tej grupie wiekowej. Warto zauważyć, że wraz z wiekiem spada zainteresowanie wyborami, ale tylko w grupie osób gorzej wykształconych. Osoby z wyższym wykształceniem przez całe życie aktywniej uczestniczą w życiu politycznym.

Poziom zaufania uogólnionego (traktowanego jako fundament kapitału społecznego) u Polaków po 50. roku życia jest także na jednym z najniższych w Europie (oscyluje wokół 10%) i nie jest uzależniony ani od wykształcenia, ani nie maleje z wiekiem. Podobnie zaufanie do innych ludzi i instytucji jest wśród seniorów na bardzo niskim poziomie. Osoby po 60. roku życia ufają głównie członkom swojej rodziny (ponad 90%), sąsiadom (86,4%), a jeśli chodzi o instytucje to są to przede wszystkim Narodowy Bank Polski (59,6%) i Policja (70,9%). Najniższe zaufanie mają do Otwartych Funduszy Emerytalnych (9%), giełdy (8,9%), banków komercyjnych (27,2%) i Sejmu (30,3%).

Wszystkie te wskaźniki świadczą o niskim poziomie kapitału społecznego wśród osób starszych w Polsce[32], to zaś stanowi poważną barierę dla aktywności społecznej. Zmienną różnicującą poziom zaufania jest w dużej mierze wykształcenie seniorów – im wyższe, tym kapitał społeczny rośnie. Zatem wzrost poziomu wykształcenia u osób 50+ jest jednym z najważniejszych czynników warunkujących aktywizację tej grupy społecznej. Poza tym czynnikami mającymi wpływ na aktywność społeczną (i w tym także zawodową) jest stan zdrowia i postawy społeczne.

3.6. Polityka społeczna wobec osób starszych w Polsce

Problem z aktywizacją zawodową osób po 50. roku życia – niejako wypchnięcie ich z rynku pracy wynika w dużej mierze z polityki społecznej realizowanej przez rządy w latach dziewięćdziesiątych. Promowano wówczas wcześniejsze przechodzenie na emeryturę jako remedium na rosnące bezrobocie. Natomiast pracodawcy, szukając możliwości restrukturalizacji, wysyłali starszych pracowników na emerytury pomostowe lub wcześniejsze. W wyniku takiej polityki społecznej państwa wskaźnik zatrudnienia pracowników po 50. roku życia jest obecnie najniższy w Europie. Podobnie realny wiek przechodzenia na emeryturę[33] jest jednym z najniższych w krajach Unii. Osoby starsze w obawie przed utratą pracy, w wyniku dyskryminowania z powodu swojego

[31] Często mówi się o osobach starszych jako o zdyscyplinowanym elektoracie.

[32] Choć jest on na podobnym poziomie jak u osób młodszych, jeśli chodzi o zaangażowanie społeczne.

[33] W odróżnieniu od ustawowego.

wieku, w obliczu trudnej sytuacji na rynku pracy same poszukiwały możliwości wcześniejszego skorzystania ze świadczeń społecznych (emerytura, renta). Działania te doprowadziły do bierności generacji 50+ i narastania negatywnych stereotypów dotyczących aktywności zawodowej osób w wieku okołoemerytalnym.

Z uwagi na to aktywizacja zawodowa osób starszych stała się priorytetem w Unii Europejskiej[34]; także w Polsce kolejne ekipy rządzące uruchamiają programy mające na celu wzrost wskaźnika zatrudnienia osób 50+. W 2014 r. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej opracowało projekt „50 plus. Program na rzecz zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia", który jednak zakończył się niepowodzeniem (zbyt mała liczba osób została objęta tym programem). Nieco lepsze rezultaty przyniósł rozpoczęty w 2008 r. program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+". W 2012 r. zapoczątkowano Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych i obecnie jego kontynuacją jest program na lata 2014–2020. Celem programu jest poprawa jakości i poziomu życia osób starszych dla godnego starzenia się poprzez aktywność społeczną, w tym aktywność zawodową. Program zakłada działania jednocześnie w czterech obszarach obejmujących aktywność społeczną seniorów i opiera się na czterech priorytetach:

1. Edukacja osób starszych – obejmuje działania mające na celu rozwój oferty edukacyjnej skierowanej do seniorów, wykorzystanie potencjału wzajemnego uczenia się, rozwój innowacyjnych form edukacji, w tym nieformalnej i pozaformalnej, promowanie tzw. wolontariatu kompetencji.

2. Aktywność społeczna promująca integrację wewnątrz- i międzypokoleniową – zakłada rozwój różnych form aktywności osób starszych przy wykorzystaniu istniejącej infrastruktury społecznej (jak np. biblioteki publiczne, domy kultury) oraz włączenie do wspólnych działań młodszego pokolenia, co pozwoli na budowanie wzajemnego zrozumienia oraz rozwój umiejętności społecznych.

3. Partycypacja społeczna osób starszych – działania na rzecz zwiększenia udziału osób starszych w życiu publicznym, społecznym, gospodarczym, kulturalnym i politycznym, co przyczyni się do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Bardzo istotną rolę odgrywają w tym zakresie organizacje reprezentujące interesy i potrzeby osób starszych, które sprzyjają ich zaangażowaniu w życie lokalnych społeczności, jak np. rady seniorów działające przy samorządach.

4. Usługi społeczne dla osób starszych – działania służące rozwojowi różnych form wsparcia poprzez zwiększenie dostępności i podniesienie jakości usług społecznych dla osób starszych. Kluczowe znaczenie ma tutaj tworzenie

[34] Rok 2012 ogłoszony został Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej, która to inicjatywa miała przyczynić się do podjęcia działań na rzecz promowania kultury aktywności osób starszych.

lokalnych sieci wsparcia opartych na działaniach wolontariuszy w celu tworzenia środowiska samopomocy[35].

Realizacja Programu ASOS pozwoliła na stworzenie podstaw polityki senioralnej w Polsce (polityki dotyczącej osób starszych oraz dla osób starszych), która jest z założenia skierowana do osób powyżej 60. roku życia. Opracowane zostały Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020 (ZDPS).

Główne zidentyfikowane wyzwania dla polityki senioralnej to:

- zwiększający się udział osób starszych w populacji i przygotowanie się na wiele społecznych i ekonomicznych konsekwencji tego zjawiska,
- wydłużenie okresu aktywności zawodowej,
- włączenie potencjału osób starszych w obszar aktywności społecznej i obywatelskiej,
- zapotrzebowanie na rozwiązania pozwalające osobom pracującym w wieku 50+ na godzenie życia zawodowego z rodzinnym (konieczność sprawowania opieki nad rodzicami lub innymi osobami zależnymi)[36].

Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020 obejmują takie zagadnienia, jak: zdrowie i samodzielność, aktywność zawodową osób 50+, aktywność edukacyjną, społeczną i kulturalną osób starszych, relacje międzypokoleniowe i srebrną gospodarkę[37].

W zakresie aktywności zawodowej osób 50+ podjęto następujące zagadnienia:

- system edukacji i szkoleń dedykowanych osobom po 50. roku życia,
- zarządzanie wiekiem i ergonomia w przedsiębiorstwach,
- wspieranie instytucji rynku pracy w aktywizowaniu osób 50+.

Także dokumenty strategiczne obejmują problematykę wykorzystania potencjału osób w wieku 50 i więcej lat na rynku pracy. Są to w szczególności dwie strategie horyzontalne: *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju* z 11 stycznia 2013 r. oraz *Strategia Rozwoju Kraju 2020* z 25 września 2012 r. Trzecim dokumentem jest sektorowa *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020* z 18 czerwca 2013 r. Strategie te uzupełnia dokument: *Perspektywa uczenia się przez całe życie* z 10 września 2013 r.

W dokumencie *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju* jako jeden z warunków realizacji Strategii wymienia się dłuższą aktywność zawodową i przesuwanie wieku wyjścia z rynku pracy.

---

[35] http://www.mpips.gov.pl/seniorzyaktywne-starzenie/rzadowy-program-asos/

[36] *Założenia...*, MPiPS, op. cit., s. 5 i n.

[37] Srebrna gospodarka (silver economy) to system ekonomiczny ukierunkowany na wykorzystanie potencjału osób starszych i uwzględniający ich potrzeby; http://www.silvereconomy-europe.org

W projekcie rozwój kapitału społecznego wskazano jako jeden z priorytetowych kierunków interwencji publicznej w ramach celu 6. „Rozwój kapitału ludzkiego poprzez wzrost zatrudnienia i stworzenie 'workfare state'". Jako kierunek interwencji wyznaczono tu „Stworzenie modelu aktywności intelektualnej, społecznej i zawodowej osób starszych opartego na wykorzystywaniu ich potencjałów i zapobieganiu wykluczeniu społecznemu" poprzez:

- stworzenie miksu dochodowego opartego na świadczeniach emerytalnych oraz wynagrodzeniu z pracy, tak aby zapobiegać wykluczeniu społecznemu osób starszych (dostęp do opieki zdrowotnej i długoterminowej na odpowiednim poziomie) oraz zbyt szybkiej rezygnacji z zatrudnienia poprzez wzrost jej opłacalności,
- stworzenie nowego modelu elastycznego zatrudnienia dla osób starszych,
- wspieranie poprawy dostępu do edukacji i zasobów kultury na każdym etapie życia,
- wspieranie uczenia się przez całe życie, w tym tworzenia uniwersytetów trzeciego wieku,
- wsparcie rozwoju srebrnej gospodarki[38].

Podobnie na rozwój kapitału społecznego[39] stawia „Strategia Rozwoju Kraju 2020" w ramach celu 1.3. „Wzmocnienie warunków sprzyjających realizacji indywidualnych potrzeb i aktywności obywatela" obszaru strategicznego 1. „Sprawne i efektywne państwo". Wśród zaplanowanych działań są:

- wspieranie kształcenia postaw obywatelskich w uczeniu innym niż formalne […] w tym osób w wieku 50+;
- promowanie idei wolontariatu, w szczególności wśród osób w wieku 50+[40].

Ponadto dokument zakłada w zakresie zwiększenia aktywności zawodowej wspieranie działań w celu umożliwienia osobom 50+ „zdobywanie nowej i uzupełnianie posiadanej już wiedzy w instytucjach edukacyjnych, w tym w instytucjach szkolnictwa wyższego, pozwalające na zatrzymanie osób starszych na rynku pracy"[41]. W celu zaś przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu wśród ludzi starszych proponuje się propagowanie usług internetowych w grupie tych osób.

Kolejne propozycje działań zawiera projekt *Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego* (SRKS), szczególnie w celu 2. „Wydłużenie okresu aktywności zawodowej i zapewnienie lepszej jakości funkcjonowania osób starszych". Zakłada się w nim stworzenie warunków do rozwoju „srebrnej gospodarki", promowanie edukacji osób starszych (zwłaszcza z uwzględnieniem rozwoju kompetencji

---

[38] *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju*, MAiC, Warszawa 2013, s. 102 i n.

[39] Jest to jeden z priorytetowych kierunków interwencji publicznej.

[40] *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, MRR, Warszawa, wrzesień 2012, s. 60.

[41] Ibidem, s. 103.

cyfrowych), wspieranie aktywności społecznej osób starszych (w tym wolontariatu), tworzenie warunków do zaangażowania tych osób w działania na rzecz społeczności lokalnych i inne[42].

Na poziomie województw problematyka osób starszych realizowana jest dość okazjonalnie. Brakuje bowiem w dokumentach strategicznych jasno sprecyzowanych celów zorientowanych stricte na politykę społeczną wobec osób 50+. Strategie rozwoju odnoszą się do kwestii demograficznych w kategoriach zagrożeń (przy analizach SWAT). Jedynie w strategii dla województwa świętokrzyskiego zaznaczono konieczność aktywizacji zawodowej osób 50+. Brakuje zatem systemowych rozwiązań na poziomie lokalnym.

W poszczególnych województwach podejmowane są różnego typu działania, ale głównie w dużych miastach. Dla przykładu w województwie podkarpackim pod auspicjami wojewody wydano poradnik *Bezpieczne Życie Seniorów*, zawierający porady i wskazówki, dotyczące unikania zagrożeń w życiu codziennym. Poradnik przekazywany ma być do seniorów za pośrednictwem samorządów. Inicjatywy na rzecz osób starszych realizowane są przez samorządy lokalne, głównie w miastach (Rzeszów – „Aktywny senior"[43], Lublin – „Lublin strefa 60+"[44], Białystok – „Karta aktywnego seniora 60+"[45], Olsztyn – Rada Seniorów[46]).

---

[42] *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*, MPiPS, Warszawa, czerwiec 2013, s. 38 i n.

[43] Serwis informacyjny na portalu Urzędu Miasta dla osób starszych o inicjatywach w zakresie edukacji, kultury i promocji zdrowia.

[44] Program skierowany do mieszkańców Lublina po 60. roku życia, który ma na celu wspieranie i wzmacnianie aktywności społecznej seniorów, zwiększenie dostępności do różnego rodzaju usług i dóbr oraz poprawę jakości życia osób starszych i kształtowanie ich pozytywnego wizerunku. Seniorzy otrzymują Lubelską Kartę Seniora uprawniającą do korzystania z usług w zakresie kultury, sportu, nauki i zdrowia na preferencyjnych warunkach.

[45] Program obejmujący ulgi, preferencje i świadczenia skierowane do białostockich seniorów (osoby po 60. roku życia) – zakres zbliżony do programu lubelskiego.

[46] Powołana uchwałą Rady Miasta Olsztyna Rada Seniorów jest organem opiniująco-konsultacyjnym i inicjatywnym podejmującym działania w celu integracji środowiska osób starszych oraz wzmacniania udziału seniorów w życiu społeczności lokalnej Olsztyna.

Rozdział IV

DIAGNOZA PERSPEKTYW DOTYCZĄCYCH AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB W WIEKU 50+

4.1. Metoda badawcza i charakterystyka próby badawczej

Badanie przeprowadzone zostało w okresie luty–marzec 2015 r. Miało ono charakter ilościowy, prowadzone techniką wywiadów telefonicznych (CATI) i osobistych (CAPI, PAPI) za pomocą standaryzowanego kwestionariusza wywiadu, skierowanego do osób 50+ aktywnych i nieaktywnych zawodowo z obszarów Polski wschodniej.

Dobór próby miał charakter nielosowy i realizowany był metodą kuli śniegowej – do badania zapraszano osoby w wieku 50+, które były pracownikami firm biorących udział w I turze badań, a poprzez nie także inne spełniające kryterium wieku (respondenci powinni byli mieć zbliżone do siebie cechy). Badani dobierani byli z pięciu województw Polski wschodniej: podkarpackiego, lubelskiego, świętokrzyskiego, podlaskiego i warmińsko-mazurskiego.

W sumie zebrano 1000 ankiet wypełnionych prawidłowo.

Podstawowe dane demograficzne

56% ankietowanych stanowiły kobiety, co odzwierciedla rzeczywisty podział ludności Polski wschodniej według płci. Najstarszy uczestnik badań miał 75 lat. Największą grupę respondentów stanowiły osoby do 54. roku życia – 47,7%. Blisko 40% to osoby między 55. a 60. rokiem życia, a zatem przed ustawowym wiekiem emerytalnym (nie licząc uprawnionych do wcześniejszych emerytur). Osoby między 68. a 75. rokiem życia to respondenci już niepracujący.

Tabela 29.
Wiek badanych

Wiek badanych	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
49–54 lata	477	47,7	47,7	47,7
55–60 lat	395	39,5	39,5	87,2
61–65 lat	107	10,7	10,7	97,9
66 i więcej lat	21	2,1	2,1	100,0
Ogółem	**1000**	**100,0**	**100,0**	

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Największą grupę wśród ankietowanych stanowiły osoby ze średnim wykształceniem (43,8%), więcej niż 1/3 stanowili badani z podstawowym lub zawodowym stopniem wykształcenia, 23,3% natomiast ukończyło studia.

Tabela 30.
Wykształcenie badanych

Wykształcenie	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Podstawowe	68	6,8	6,8	6,8
Zawodowe	261	26,1	26,1	32,9
Średnie	438	43,8	43,8	76,7
Wyższe	233	23,3	23,3	100,0
Ogółem	**1000**	**100,0**	**100,0**	

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

52,3% badanych osób w wieku 50+ mieszka w małych miastach, zaś 36,5% na wsi. W większych miastach (wojewódzkich) zamieszkuje 11,2% badanych. Ankietowani w równych częściach mieszkają w pięciu z analizowanych województw.

Tabela 31.
Województwo, w którym zamieszkują badani

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	podkarpackie	199	19,9	19,9	19,9
	lubelskie	201	20,1	20,1	40,0
	świętokrzyskie	201	20,1	20,1	60,2
	podlaskie	199	19,9	19,9	80,1
	warmińsko--mazurskie	199	19,9	19,9	100,0
	Ogółem	**999**	**99,9**	**100,0**	
Braki danych	Systemowe braki danych	1	0,1		
Ogółem		**1000**	**100,0**		

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Sytuacja rodzinna

Zdecydowana większość badanych pozostaje w związku małżeńskim (74,5%). Dane te korespondują z wynikami badań w ramach projektu *Diagnoza społeczna* z 2013 r. 23,4% ankietowanych żyje samotnie (single, wdowy/wdowcy, osoby w separacji lub po rozwodach). Pozostali badani deklarowali życie w związkach nieformalnych.

Tabela 32.
Wielkość gospodarstw domowych

Ile osób liczy gospodarstwo domowe?		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
	mieszkam sam/a	98	9,8	9,8	9,8
	dwie osoby	311	31,1	31,1	40,9
	3 osoby	245	24,5	24,5	65,5
	4 i więcej osób	345	34,5	34,5	100,0
	Ogółem	999	99,9	100,0	
Braki danych	Systemowe braki danych	1	0,1		
Ogółem		**1000**	**100,0**		

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco ponad 60% posiada dwoje lub troje dzieci, 16,1% ma jedno dziecko, a 14,2% to rodziny wielodzietne. Tylko niecałe 10% jest osobami bezdzietnymi.

Mimo że większość badanych posiada dzieci, to ponad połowa (54,3%) z nich deklaruje, że nie ma już ich na utrzymaniu, zaś 40% nadal utrzymuje jedno lub dwoje dzieci.

Tabela 33.
Liczba dzieci

Liczba dzieci		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
	brak dzieci	94	9,4	9,5	9,5
	jedno dziecko	160	16,0	16,1	25,6
	2–3 dzieci	597	59,7	60,2	85,8
	4 i więcej dzieci	141	14,1	14,2	100,0
	Ogółem	992	99,2	100,0	
Braki danych	Systemowe braki danych	8	0,8		
Ogółem		**1000**	**100,0**		

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Niecałe 10% z badanych mieszka samotnie, zaś co trzecia osoba deklarowała dwuosobowe gospodarstwo domowe. 34,5% zamieszkuje czteroosobowe lub większe gospodarstwo domowe. Można zatem stwierdzić, że osoby 50+ w większości nie mieszkają samotnie, co może wpływać na większe poczucie wsparcia w najbliższym otoczeniu.

Ankietowani oprócz sprawowania opieki nad dziećmi, zajmują się także starszymi rodzicami (33,6%) lub innymi osobami wymagającymi takiej opieki (8,9%).

Sytuacja finansowa

Głównym źródłem utrzymania ankietowanych jest pensja (66,5%), zaś dla 10,3% – emerytura. Tylko 5,5% deklarowało brak jakichkolwiek dochodów. Posiadanie przez większość badanych środków finansowych powoduje, że swoją sytuację materialną oceniają nie najgorzej, ale też nie określają jej jako dobrą. Blisko 70% z nich żyje w swojej ocenie średnio lub skromnie, co skłania do oszczędnego gospodarowania pieniędzmi i brak możliwości odkładania ich lub kupowania wszystkich potrzebnych dóbr/usług. Sytuacja finansowa polskich seniorów wydaje się zatem niezbyt dobra. Nawet mimo dużego stażu pracy zarobki osób starszych nie wystarczają w ich deklaracjach na zaspokojenie wszystkich potrzeb. Z badań Sedlak&Sedlak wynika, że najwyższe wynagrodzenia otrzymują pracownicy, których staż pracy wnosi od 11 do 15 lat, czyli osoby w wieku do 40. roku życia[1]. W niniejszym zaś badaniu osoby posiadające staż pracy do 14 lat stanowiły zdecydowaną mniejszość (4,5%). Ponadto zarobki spadają wraz ze stażem pracy szczególnie na stanowiskach średniego szczebla. Należy tu także wziąć pod uwagę fakt, że pensje w województwach wschodnich należą do najniższych w kraju[2].

Ocena własnej sytuacji finansowej uzależniona jest także od poziomu wykształcenia – osoby po studiach lepiej niż inni oceniają swoje zarobki. Podobnie jest z przynależnością do grup społeczno-zawodowych – najgorzej powodzi się emerytom, rencistom, gospodyniom domowym i bezrobotnym, najlepiej zaś dyrektorom, kadrze kierowniczej przedsiębiorstw, specjalistom z wyższym wykształceniem.

Ponad połowa ankietowanych z województwa świętokrzyskiego i 46% z podlaskiego deklarowało w badaniu, że ich sytuacja finansowa jest zła. Seniorzy z Podkarpacia w większości oceniają swoją sytuację materialną jako przeciętną. Wśród oceniających swoje finanse najlepiej znalazło się 26,6% respondentów z województwa podlaskiego.

---

[1] S. Radzięta, *Wynagrodzenia osób o różnych stażu pracy w 2014 roku*, Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń, dostępny on-line http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.3131.

[2] S. Radzięta, *Wynagrodzenia osób po 50. roku życia*, Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń, dostępny on-line http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.3114.

Wykres 27.
Sytuacja finansowa badanych

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Najlepiej swoją sytuację materialną oceniają mieszkańcy województwa podlaskiego, zaś najgorzej – świętokrzyskiego. W województwie podkarpackim sytuacja finansowa oceniana jest jako średnia.

Tabela 34.
Sytuacja materialna według województw

		Województwo					Ogółem
		Podkarpackie	Lubelskie	Świętokrzyskie	Podlaskie	Warmińsko-mazurskie	
Dobra	Liczebność	18	50	36	53	49	206
	%	9,0%	24,9%	17,9%	26,6%	24,6%	20,6%
Przeciętna	Liczebność	131	71	57	51	76	386
	%	65,8%	35,3%	28,4%	25,6%	38,2%	38,6%
Zła	Liczebność	44	60	106	92	53	355
	%	22,1%	29,9%	52,7%	46,2%	26,6%	35,6%
Brak odpowiedzi	Liczebność	6	20	2	3	21	52
	%	3,0%	10,0%	1,0%	1,5%	10,6%	5,2%
Ogółem	**Liczebność**	**199**	**201**	**201**	**199**	**199**	**1000**
	%	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

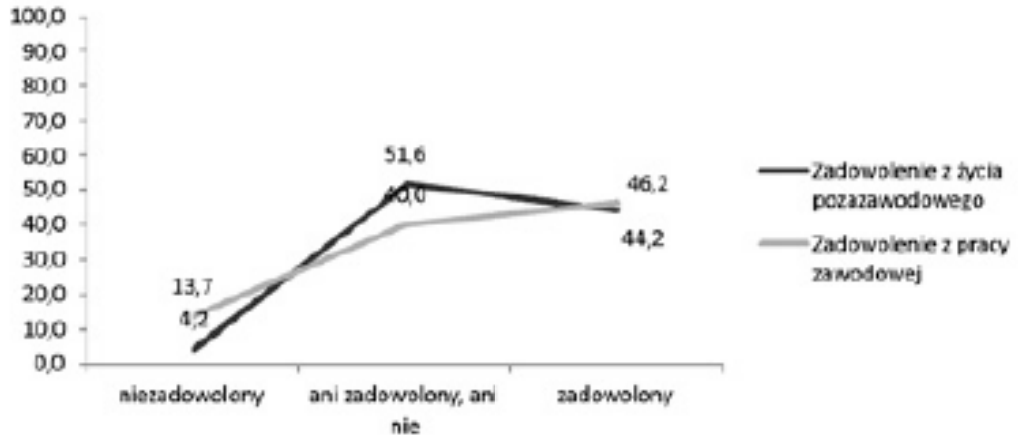
Sytuacja finansowa osób 50+ może determinować ich zaangażowanie społeczne i zawodowe. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Andrzeja Klimczuka[3] wskazują na istotne zjawisko dotyczące stosunku ludzi starszych do pieniędzy. Postrzegają oni zasoby finansowe jako środki służące do osiągania celów – posiadanie kapitału ekonomicznego sprzyja utrzymywaniu się przy zdrowiu, zaspokojeniu potrzeb materialnych, aktywnemu spędzaniu wolnego czasu, uczestnictwu w kulturze, a także pomaga w kontaktach z innymi ludźmi.

4.2. Ocena wybranych aspektów jakości życia seniorów

Respondentów proszono o ocenę różnych aspektów swojego życia, które pogrupowano na te związane z ich życiem prywatnym (życie rodzinne, relacje ze znajomymi i przyjaciółmi, zdrowie, umiejętności poruszania się w świecie nowych technologii, wiedza, wsparcie otoczenia, poczucie bezpieczeństwa) oraz pracą zawodową[4] (ogólna sytuacja zawodowa, wysokość dochodów, relacje z przełożonymi i współpracownikami, pewność zatrudnienia, zakres świadczeń pozapłacowych).

Ogólnie rzecz ujmując mniej respondentów narzeka na swoje życie pozazawodowe (4,2%) niż zawodowe, choć aż połowa z nich nie umiała jednoznacznie określić poziomu swojego zadowolenia. Z kolei w ocenie aspektów zawodowych więcej było osób niezadowolonych, a mniej niezdecydowanych. Można zatem wnioskować o osiągnięciu przez osoby w wieku 50+ pewnego balansu między życiem zawodowym a prywatnym.

Wykres 28.
Relacja między zadowoleniem z życia zawodowego i pozazawodowego



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

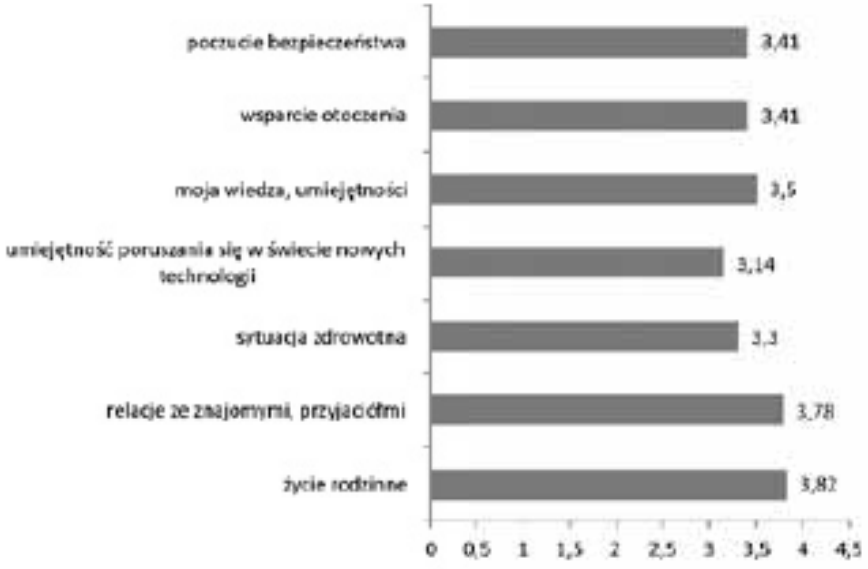
[3] A. Klimczuk, op. cit.

[4] Omówione w dalszej części opracowania.

Osoby w wieku 50+ nie są osobami, które byłyby bardzo zadowolone z różnych aspektów swojego życia – wszystkie są oceniane bardzo przeciętnie. W skali od 1 do 5 większość ocen jest między 3 a 4. Mediana wprawdzie wynosi 4 (ocena „raczej zadowolony"), ale w przypadku umiejętności poruszania się w świecie nowych technologii i oceny swojej wiedzy ma ona wartość już 3,0.

Seniorzy najbardziej zadowoleni są ze swoich relacji rodzinnych i tych ze znajomymi i przyjaciółmi. Zadowolenie z relacji międzyludzkich wzrasta wraz z wiekiem (im starsze osoby w badaniu, tym wyższa średnia ocen tych relacji). Najniższe zadowolenie dotyczy wiedzy i umiejętności korzystania z nowych technologii, a także ze swojego stanu zdrowia. Tu także istnieje zależność od wieku badanych – wraz z wiekiem spada ocena swoich umiejętności cyfrowych i rośnie ocena wiedzy ogólnej (doświadczenia życiowego). Na bardzo przeciętnym poziomie oceniono także wsparcie otoczenia (co może wiązać się ze stereotypami i opisywanym wyżej zjawiskiem agizmu) i poczucie bezpieczeństwa (co z kolei może być związane z sytuacją finansową i/lub sytuacją na rynku pracy). Ocena wsparcia ze strony otoczenia wzrasta wraz z wiekiem, co może wiązać się ze zwiększonym zapotrzebowaniem na pomoc (np. w przypadku schorzeń, obniżenia sprawności psychoruchowej). Podobnie z wiekiem poczucie bezpieczeństwa wzrasta – być może osoby będące już na emeryturze nie muszą obawiać się np. utraty pracy czy zarobków. Pozytywna ocena wsparcia społecznego idzie w parze także z mniejszymi obawami o utratę pracy ze względu na wiek, a także lepszą oceną swojego życia zawodowego ogółem.

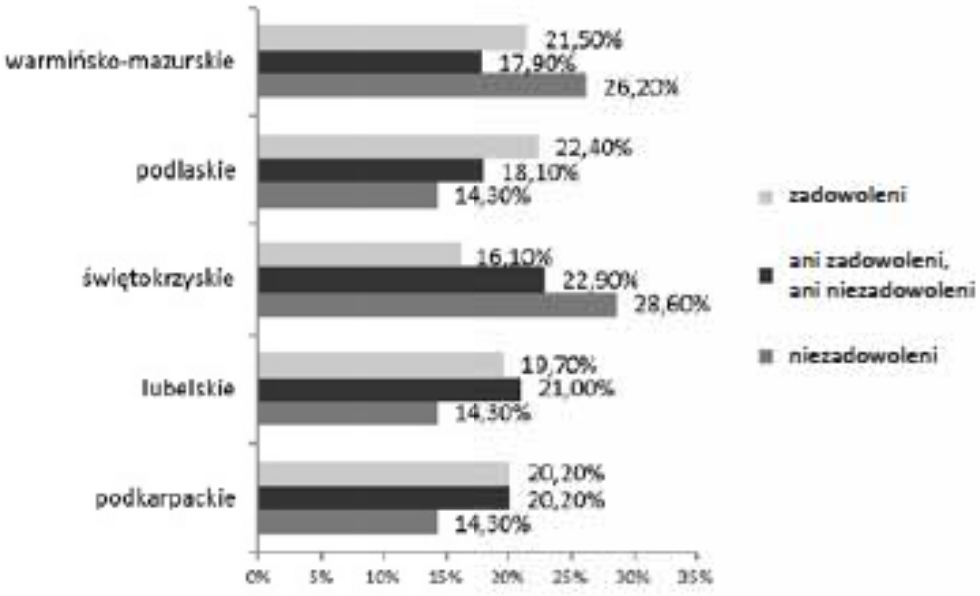
Wykres 29.
Średnie oceny wybranych aspektów jakości życia



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej niezadowolonych z różnych aspektów życia pozazawodowego jest w województwach świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim, najbardziej zaś zadowolonych można spotkać na Podlasiu, Podkarpaciu i paradoksalnie także w warmińsko-mazurskim, gdzie opinie mocno były podzielone.

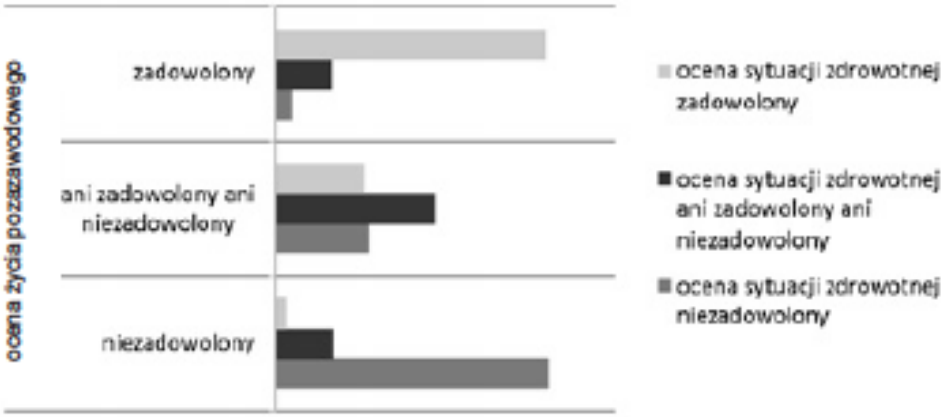
Wykres 30.
Zadowolenie z różnych aspektów życia pozazawodowego



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

48,6% ankietowanych jest zadowolonych ze swojego **zdrowia**, zaś co trzeci nie potrafi jednoznacznie ocenić swojego zadowolenia bądź niezadowolenia. Niecałe 20% badanych jest niezadowolonych ze swojej sytuacji zdrowotnej. Subiektywna jej ocena uzależniona jest od wieku badanych – im osoba starsza, tym gorzej ocenia swoje zdrowie. Ocena własnego stanu zdrowia jest związana z sytuacją na rynku pracy – osoby pracujące i zadowolone z sytuacji zawodowej lepiej oceniają swoje zdrowie niż bierni zawodowo. Osoby zdrowe także zdecydowanie lepiej oceniają swoje życie pozazawodowe i odwrotnie – niezadowoleni ze swojego stanu zdrowia są także niezadowoleni z jakości swojego życia.

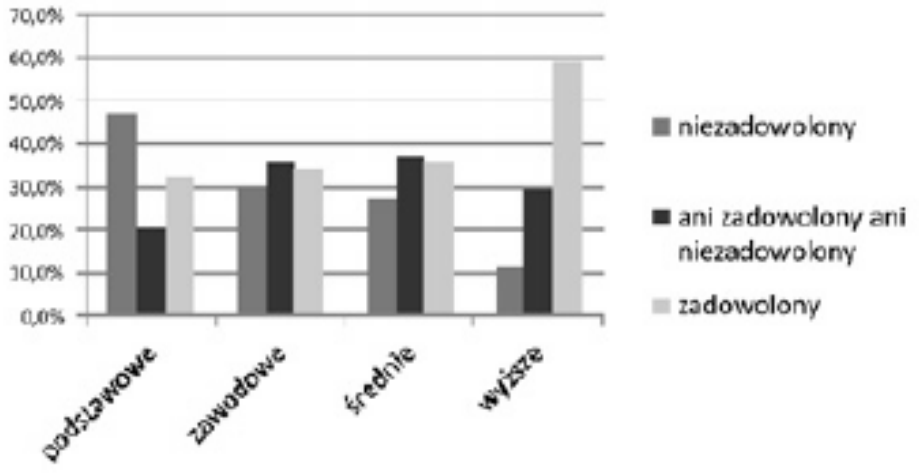
Wykres 31.
Zależność między oceną swojego stanu zdrowia a jakością życia pozazawodowego



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

O osobach 50+ często pisze się, że są wykluczone cyfrowo, co oznacza, że zdecydowanie rzadziej niż inne kategorie wiekowe wykorzystują nowe technologie jak komputer, internet, komórki, etc. Wnioski płynące z raportu *Między alienacją a adaptacją. Polacy w wieku 50+ wobec Internetu* jednoznacznie potwierdzają, że wykluczenie cyfrowe jest najwyższe wśród osób starszych[5]. Według badaczy wśród prawie 13 mln Polaków w wieku 50+ z Internetu korzysta zaledwie 21,6% (2,8 mln), mimo że 40% posiada do niego dostęp w domu. Obecnie osoby w wieku 50+ to tylko 18% polskich internautów. Autorzy tego raportu piszą także, że „wyniki prowadzonych w odstępach dwuletnich badań panelowych dobitnie pokazują, że używanie internetu jest związane z pozytywnymi konsekwencjami dla osób po pięćdziesiątce. Wśród wielu pozytywnych skutków korzystania z sieci można wymienić podtrzymywanie aktywności zawodowej (choć nie ma wpływu na reaktywizację osób nieaktywnych), awanse w pracy, większą aktywność społeczną i częstsze uczestnictwo w kulturze oraz życiu towarzyskim"[6]. W badaniach prowadzonych w Polsce wschodniej co czwarta osoba nie była zadowolona z własnych **umiejętności cyfrowych**, a 40,5% takie zadowolenie deklarowało. Zadowolenie z tego typu umiejętności idzie w parze z posiadaniem pracy – osoby pracujące prawdopodobnie muszą na co dzień korzystać z nowych technologii do wykonywania swoich obowiązków, zatem ich wiedza i umiejętności w tym zakresie są większe. Jednocześnie osoby niezadowolone ze swojej pracy zawodowej także gorzej oceniają swoje kompetencje cyfrowe. Z kolei im wyższe wykształcenie respondentów, tym lepsza ocena swoich umiejętności korzystania z nowych technologii.

Wykres 32.
Zadowolenie z umiejętności cyfrowych a wykształcenie



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

[5] D. Batorski, J. Zając (red.), *Między alienacją a adaptacją. Polacy w wieku 50+ wobec internetu*, Raport Otwarcia Koalicji „Dojrz@łość w sieci", UPC Polska, Warszawa 2010.

[6] Ibidem, s. 16.

Z życia rodzinnego zadowolonych jest 73,3% badanych osób (niezadowolonych 7,3%). Zadowolenie z życia rodzinnego idzie w parze z posiadaniem pracy – osoby pracujące są bardziej zadowolone z tego aspektu swojego życia niż niepracujące. Osoby zamężne są bardziej zadowolone z sytuacji rodzinnej niż osoby samotne lub żyjące w związkach nieformalnych. Podobnie oceniane są relacje ze znajomymi i przyjaciółmi (70,4% zadowolonych i tylko 6% niezadowolonych), przy czym bardziej zadowoleni są ci pozostający w związkach małżeńskich.

4.3. Aktywność zawodowa osób w wieku 50+

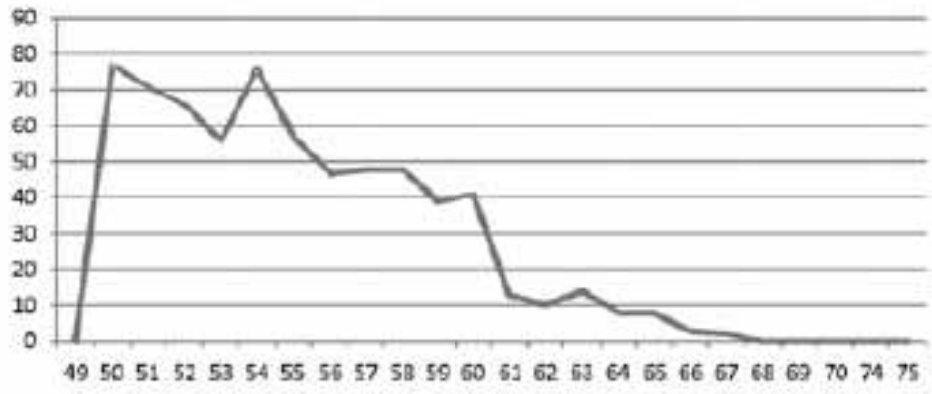
Zatrudnienie i chęć przejścia na emeryturę

Wśród badanych większość, bo blisko 70%, stanowią osoby aktywne zawodowo – w chwili badania pracujące. Kilka osób łączyło pracę zawodową z emeryturą/rentą (8 emerytów i 4 rencistów). Wśród osób niepracujących 40% stanowili emeryci i renciści, 35% bezrobotni i niemal 20% osoby zajmujące się domem.

Wykres 33.
Aktywność zawodowa

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 34.
Aktywność zawodowa a wiek badanych

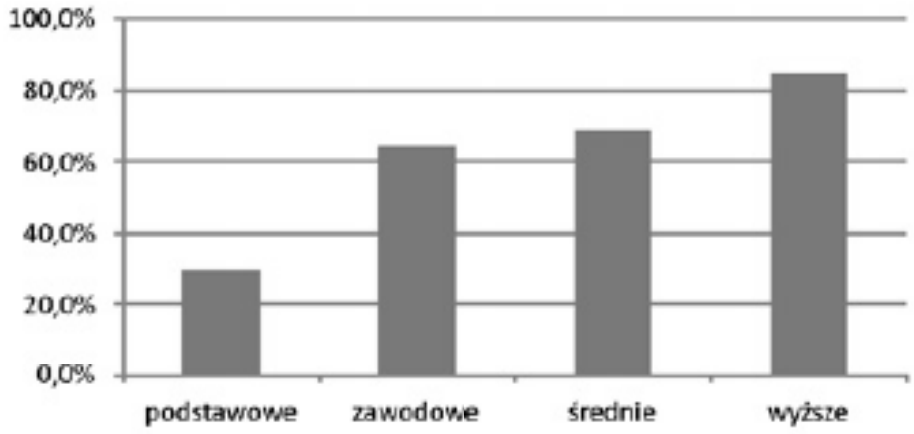


Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Wraz z wiekiem maleje aktywność zawodowa seniorów. Osoby po 67. roku życia już praktycznie nie pracują, zaś między 63. a 67. rokiem życia tylko pojedyncze jednostki są aktywne na rynku pracy. Nie istnieją tu znaczące różnice ze względu na płeć – zarówno kobiety, jak i mężczyźni, osiągając wiek emerytalny, decydują się na odejście z pracy.

Istnieje bardzo silna zależność między aktywnością zawodową a wykształceniem – im ono wyższe, tym większy odsetek pracujących. Może być to związane z tym, że osoby kończące studia wchodzą na rynek pracy później i z reguły mają inny charakter pracy niż ci, którzy ukończyli np. szkołę zawodową. Jednocześnie wyższe wykształcenie wiąże się z większą elastycznością w karierze zawodowej.

Wykres 35.
Aktywność zawodowa a wykształcenie



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Blisko co trzeci ankietowany należy do grupy zawodów „pracownicy umysłowi, urzędnicy, nauczyciele, pielęgniarki, kierownicy niższego szczebla, mistrzowie". 14,5% badanych to robotnicy wykwalifikowani z wykształceniem zawodowym lub średnim. 13,6% pracuje lub pracowało w handlu lub usługach.

Istnieje statystycznie istotna różnica między zatrudnieniem osób w wieku 50+ a województwem, w którym zamieszkują. Największy odsetek zatrudnionych był na Podkarpaciu (81,9%), następnie w województwie podlaskim (70,9%). W pozostałych województwach Polski wschodniej zatrudnionych było nieco ponad 60% respondentów tam mieszkających. Według aktualnych danych GUS najwyższy wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50 lat i więcej jest w województwie lubelskim (34,0%), a w dalszej kolejności podlaskim (33,6%), świętokrzyskim (32,2%) i podkarpackim (30,7%). Wskaźnik ten dla województwa warmińsko-mazurskiego wynosi zaś 28,5%. Więcej też pracujących osób w wieku 50+ jest w większych miastach (75,9%) niż na wsi (65,1%).

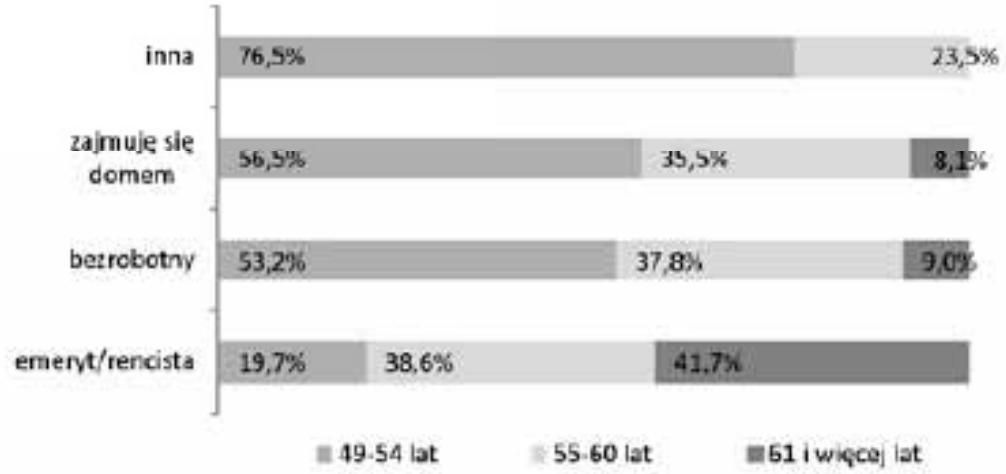
Emerytów jest najwięcej w grupie wiekowej 61 i więcej lat, zaś w wieku 55–60 lat ze świadczeń emerytalnych korzysta 38,6%. W sumie przed osiągnięciem odpowiedniego wieku na emeryturę przeszło nieco ponad 7% ogółu badanych.

Tabela 35.
Sytuacja zawodowa a województwo

Czy pracuje Pan/i obecnie?		Województwo					Ogółem
		Podkarpackie	Lubelskie	Świętokrzyskie	Podlaskie	Warmińsko-mazurskie	
Tak	Liczebność	163	127	130	141	124	685
	%	81,9%	63,2%	64,7%	70,9%	62,3%	68,5%
Nie	Liczebność	36	74	71	58	75	315
	%	18,1%	36,8%	35,3%	29,1%	37,7%	31,5%
Ogółem	**Liczebność**	**199**	**201**	**201**	**199**	**199**	**998**
	%	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 36.
Przyczyny bierności zawodowej badanych

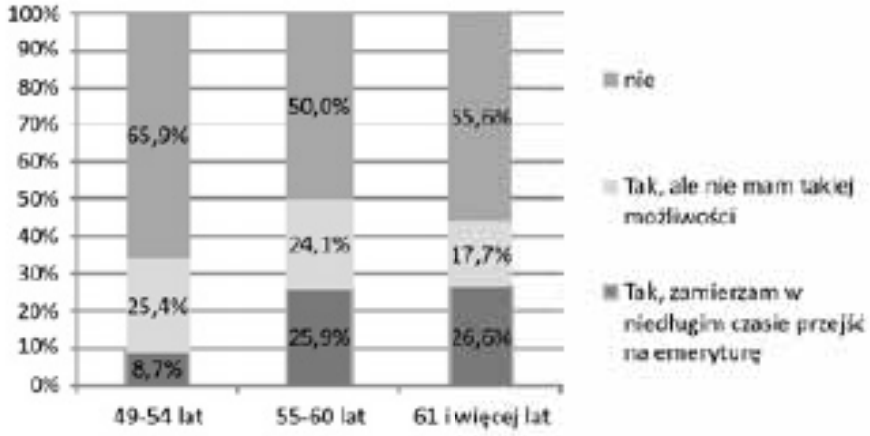


Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanej grupie najwięcej emerytów zamieszkuje w województwie lubelskim i warmińsko-mazurskim. Najmniej zaś było ich wśród respondentów z Podkarpacia. Z kolei największy odsetek bezrobotnych był w grupie z województw świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego.

Blisko 60% ankietowanych osób w wieku 50+ nie planuje w najbliższym czasie przejścia na emeryturę. 23,9% myśli o tym (chciałoby), ale nie ma takiej możliwości. Natomiast 17,8% w niedługim czasie zamierza skorzystać z tych uprawnień. Najwięcej osób chcących odejść już z rynku pracy jest w grupie wiekowej 55–60 lat – w sumie 50% z nich deklarowało chęć przejścia na emeryturę. Podobnie najstarsi respondenci – 44,3% z nich wolałoby już zrezygnować z pracy. W grupie 49–54 lata większość badanych wolałaby pozostać na rynku pracy.

Wykres 37.
Zamiar przejścia na emeryturę a wiek badanych



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Blisko co czwarty ankietowany z województwa podkarpackiego (24,1%) i co piąty ze świętokrzyskiego (20,9%) zamierza niedługo skorzystać z emerytury – to największy odsetek ze wszystkich analizowanych województw. Na rynku pracy pozostaliby najchętniej mieszkańcy podlaskiego, warmińsko-mazurskiego i lubelskiego.

Tabela 36.
Chęć przejścia na emeryturę w poszczególnych województwach

		Województwo					Ogółem
		Podkarpackie	Lubelskie	Świętokrzyskie	Podlaskie	Warmińsko-mazurskie	
Tak, zamierzam w niedługim czasie przejść na emeryturę	Liczebność	48	30	42	25	29	174
	%	24,1%	15,1%	20,9%	13,8%	14,6%	17,8%
Tak, ale nie mam takiej możliwości	Liczebność	55	47	57	32	43	234
	%	27,6%	23,6%	28,4%	17,7%	21,7%	23,9%
Nie	Liczebność	96	122	102	124	126	570
	%	48,2%	61,3%	50,7%	68,5%	63,6%	58,3%
Ogółem	**Liczebność**	**199**	**199**	**201**	**181**	**198**	**978**
	%	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

To, co mogłoby skłonić seniorów do pozostania na rynku pracy, mimo możliwości przejścia na emeryturę, to kwestie finansowe, czyli odpowiednio wysokie wynagrodzenie. Wydaje się naturalne, że jeśli pensja byłaby znacząco większa

od świadczeń emerytalnych, to lepszym rozwiązaniem dla osób starszych byłoby pozostanie aktywnym zawodowo. Jednocześnie dla 16,2% nie jest to argumentem mogącym przekonać ich do dalszej pracy. Dla 77,9% ankietowanych takim czynnikiem, który mógłby sprzyjać aktywności na rynku pracy, byłaby możliwość dorabiania do emerytury. Dla podobnego odsetka osób ważne jest także zdrowie – nie wszystkim w tym wieku pozwala ono na wykonywanie obowiązków służbowych. Blisko 60% badanych seniorów chętnie pracowałoby w wieku emerytalnym tylko na część etatu, by już tak dużo czasu nie poświęcać pracy. Podobnie wygodną formą byłoby dostosowanie godzin pracy do potrzeb osób w wieku 50+. Dobra atmosfera w pracy i doszkolenie są także często wskazywanymi czynnikami, które mogą zachęcić osoby w wieku emerytalnym do pozostania na rynku pracy. Blisko co trzeci respondent uznawał, że nic nie mogłoby go skłonić do dalszej pracy, gdy przejdzie już na emeryturę.

Tabela 37.
Czynniki zachęcające do pozostawania na rynku pracy

	Tak		Nie		Ogółem	
	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Odpowiednio wysokie wynagrodzenie	352	83,8%	68	16,2%	420	100,0%
Dodatki socjalne	307	73,3%	112	26,7%	419	100,0%
Dobry stan zdrowia może jeżeli zdrowie pozwoli będę pracować	323	76,7%	98	23,3%	421	100,0%
Możliwość pracy tylko na część etatu	249	59,1%	172	40,9%	421	100,0%
Nic by mnie nie skłoniło do tego	118	28,2%	301	71,8%	419	100,0%
Możliwość dorobienia do emerytury/renty	328	77,9%	93	22,1%	421	100,0%
Możliwość pracy w dogodnych dla mnie godzinach	296	70,3%	125	29,7%	421	100,0%
Gdyby atmosfera w pracy była taka, żebym się dobrze czuł/ła w niej	279	66,4%	141	33,6%	420	100,0%
Gdyby w pracy bardziej szanowano pracowników	271	64,4%	150	35,6%	421	100,0%
Możliwość korzystania z dłuższego urlopu	271	64,4%	150	35,6%	421	100,0%
Gdyby pracodawca mnie przeszkolił do pracy	244	58,2%	175	41,8%	419	100,0%
Inne czynniki	49	11,7%	370	88,3%	419	100,0%

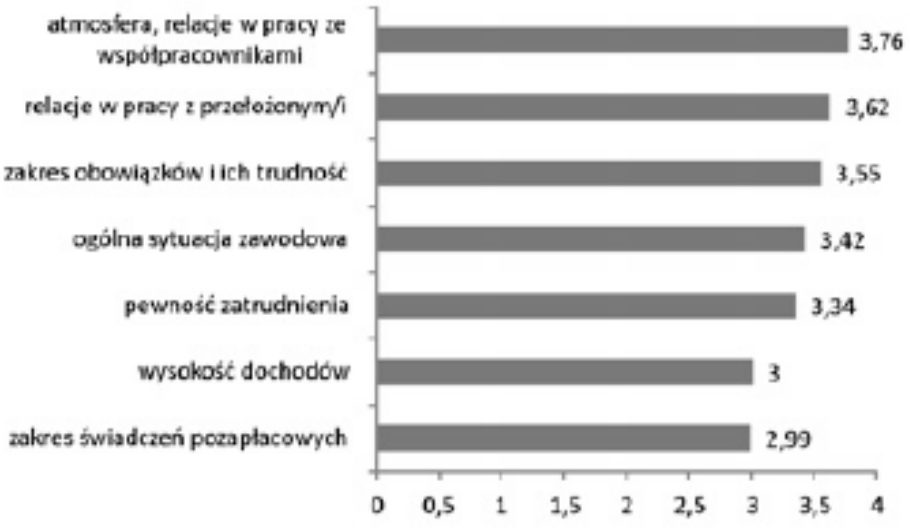
Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocena stopnia zadowolenia z życia zawodowego

Ogólnie ze swojego życia zawodowego zadowolonych było 46,2% ankietowanych, a 40% miało postawę obojętną w tej kwestii (ani zadowolony, ani niezadowolony). Najbardziej zadowoleni ze swojej pracy byli mieszkańcy dużych miast, najmniej zaś osoby mieszkające na wsi. Im niższe wykształcenie osób 50+, tym zadowolenie z pracy mniejsze. Najwięcej zadowolonych z sytuacji zawodowej jest wśród osób posiadających od 21–30 lat stażu pracy.

Jeśli chodzi o ocenę różnych aspektów życia zawodowego, to ankietowani najbardziej zadowoleni są ze swoich relacji ze współpracownikami i swoimi przełożonymi. Może to wynikać z dłuższego stażu pracy – więzi z biegiem czasu poprzez wspólne doświadczenia wzmacniają się, a stąd wynikać może wysoka ich ocena. Nieco niżej oceniany jest zakres obowiązków i ogólna sytuacja zawodowa. Natomiast najmniej badani zadowoleni są z kwestii finansowych – zarobków i świadczeń pozapłacowych. Sytuacja finansowa jest niezwykle ważnym elementem w życiu seniorów. Wątek ten przewija się w różnych aspektach ich życia zawodowego – w postawach wobec przedsiębiorczości, ocenie swojego życia pozazawodowego, chęci przedłużenia aktywności zawodowej. Kwestie finansowe są istotne także z uwagi na feminizację starości – wśród osób 60+ to kobiety stanowią większość, ich zaś sytuacja na rynku pracy jest gorsza niż mężczyzn (niższe stanowiska i płace). Ponadto w tym okresie wiele z nich traci partnerów, a co za tym idzie – pogarsza się ich sytuacja materialna. Jednakże finanse są dla tej grupy ważne także z tego powodu, że osoby 50+ zwykle opiekują się innymi – dziećmi, swoimi rodzicami czy innymi osobami zależnymi, także wspierając ich materialnie. W badaniach opinii często osoby starsze postrzegane są także jako te, które właśnie finansowo pomagają swoim dzieciom i wnukom.

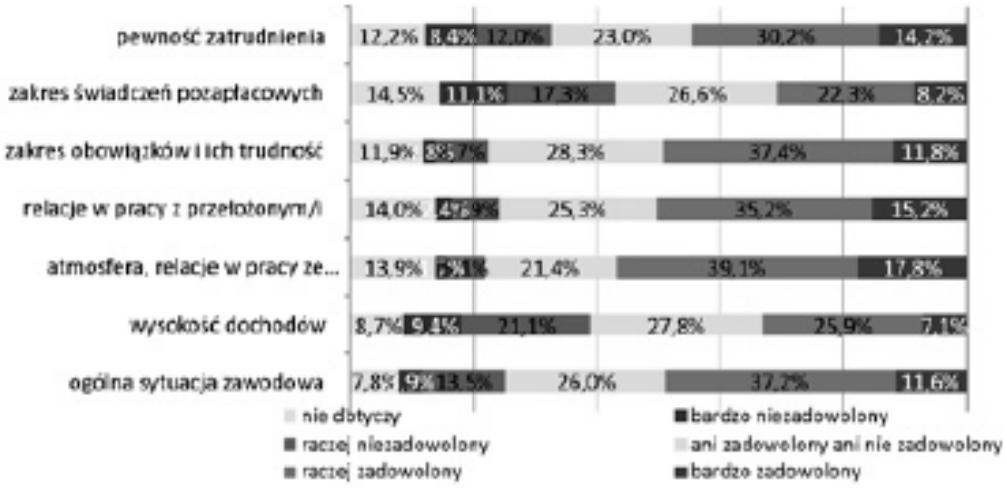
Wykres 38.
Średnie zadowolenie z różnych aspektów życia zawodowego



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Co piąty badany nie ma poczucia pewności zatrudnienia, co wynikać może z wielu powodów, jak ogólna sytuacja na rynku pracy, gorsze często warunki pracy i płacy, przejawy dyskryminacji ze względu na wiek, trudności w adaptacji do zmian. Najbardziej obawiają się utraty pracy ankietowani z województwa świętokrzyskiego, najmniej zaś z podkarpackiego i lubelskiego. Zmiennej tej, co ciekawe, nie różnicują istotnie płeć i staż pracy.

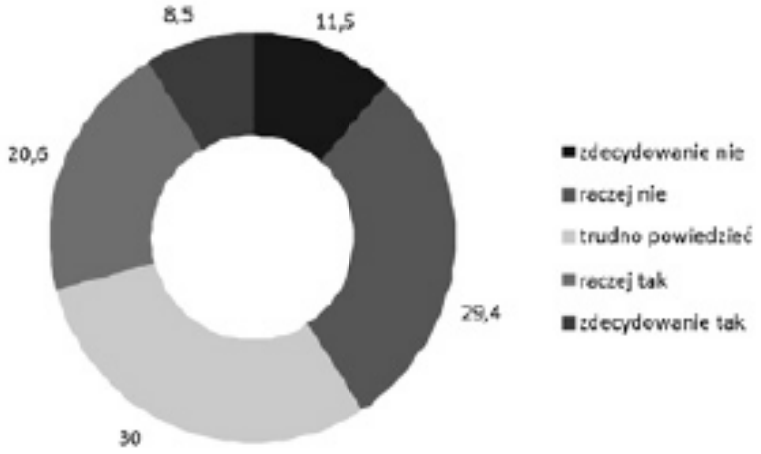
Wykres 39.
Zadowolenie z różnych aspektów życia zawodowego



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Obawa przed utratą pracy związana jest między innymi z wiekiem badanych. Blisko co trzeci ankietowany ma takie przekonanie. 40,9% uważa, że nie dotyczy ich takie zagrożenie. Jedna trzecia ankietowanych nie potrafiła ocenić tego ryzyka w stosunku do siebie.

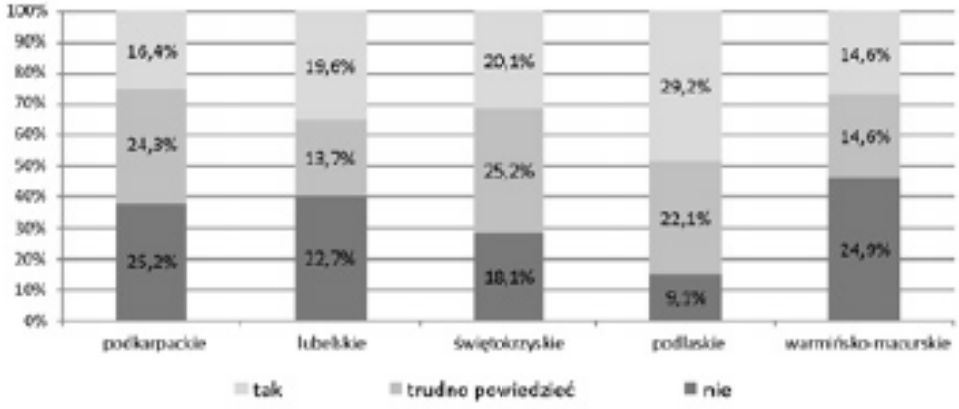
Wykres 40.
Obawa przed utratą pracy ze względu na wiek



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

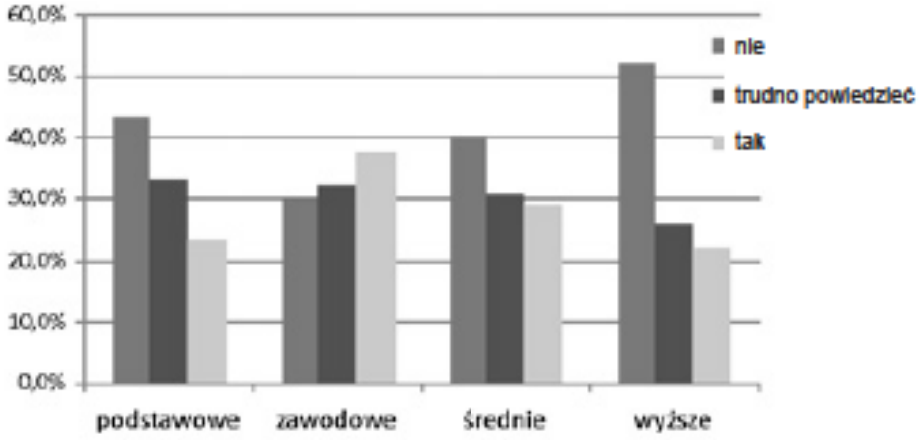
Największe obawy związane ze swoim wiekiem mają pracujący w województwie podlaskim, najmniejsze zaś na Podkarpaciu i w warmińsko-mazurskim. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w każdym województwie duża grupa badanych nie potrafiła ocenić, czy ich sytuacja zawodowa jest zagrożona z powodu ich wieku (najwięcej w podkarpackim i świętokrzyskim – co czwarty badany).

Wykres 41.
Obawa przed utratą pracy ze względu na wiek a zamieszkiwane województwo



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 42.
Lęk przed utratą pracy a wykształcenie



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

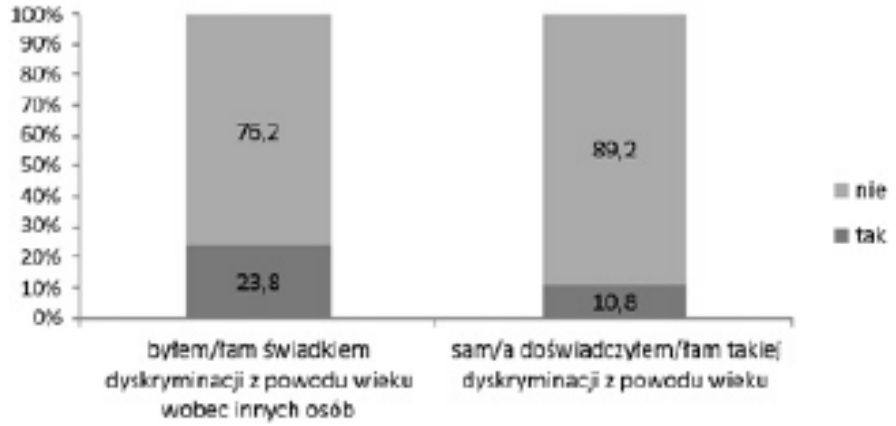
Lęk przed zwolnieniem z uwagi na wiek idzie w parze ze stopniem zadowolenia z pracy zawodowej (w różnych jej aspektach): im niższe zadowolenie, tym większe obawy o dalsze zatrudnienie. Mniej obaw z tym związanych mają kobiety niż mężczyźni. Wśród grup zawodów, w których obawy związane z wiekiem są największe, są: robotnicy wykwalifikowani z wykształceniem zawodowym (39% z nich boi się utraty pracy) i robotnicy niewykwalifikowani (40%), a także

pracownicy w handlu i usługach (34%). Najmniejsze ryzyko utraty swojej pracy z uwagi na wiek widzą osoby z najwyższymi kwalifikacjami, posiadające wysokie stanowiska, lub wykonujące wolne zawody (lekarz, prawnik, twórcy) – tu obawy miało tylko 10,9% z nich, zaś brak lęku deklarowało 69,6%. Utraty pracy nie obawiali się także pracujący na własny rachunek i pracownicy umysłowi (urzędnicy, nauczyciele, pielęgniarki, kierownicy niższego szczebla i mistrzowie). Obawy te związane są także z poziomem wykształcenia: najwięcej jest ich wśród osób z wykształceniem zawodowym, najmniej zaś z wyższym.

Doświadczenia związane z dyskryminacją ze względu na wiek

Niemal co czwarty badany zetknął się z dyskryminowaniem pracowników w swojej firmie z uwagi na ich wiek, zaś 10,8% doświadczyło tego osobiście. Stosunkowo najwięcej przypadków tego typu dyskryminacji deklarowali badani z województwa świętokrzyskiego, zaś najrzadziej zdarzały się one w województwach podkarpackim i warmińsko-mazurskim. Osoby, które zetknęły się z aktami dyskryminacji (zwanymi niekiedy ageizmem[7]), częściej niż inni obawiają się utraty pracy właśnie z powodu swojego wieku. W literaturze przedmiotu dyskryminację ze względu na wiek dzieli się na indywidualną (uprzedzenia poszczególnych osób, np. współpracowników) i instytucjonalną (nierówne traktowanie osób starszych na poziomie organizacji, rodziny czy w przestrzeni publicznej – może być to lekceważenie, agresja słowna, marginalizacja społeczna itp.). Takie nierówne traktowanie może wpływać na postawy osób starszych, powodując wycofywanie się z życia społecznego, w tym z aktywności zawodowej.

Wykres 43.
Zetknięcie się z przejawami dyskryminacji ze względu na wiek

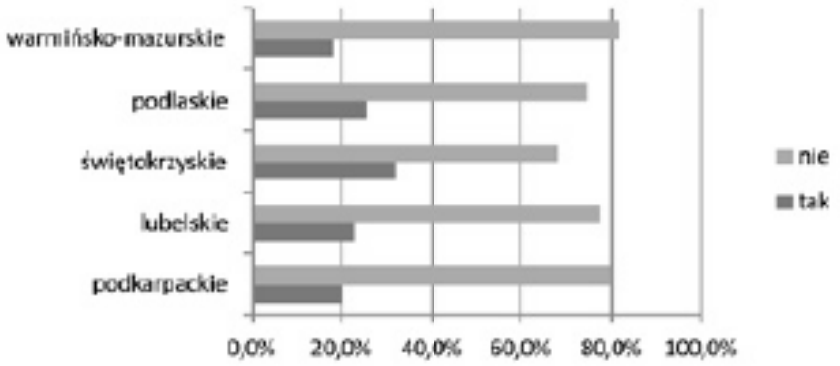


Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

[7] Ageizm – „dyskryminacja ze względu na wiek czasem jest wynikiem świadomych i zamierzonych działań, a czasem bierze się z niezrozumienia potrzeb ludzi starych" – źródło: http://www.niebieskalinia.pl/pismo/153-czasopismo/artykuly-nl/4603-ageizm-i-dyskryminacja-ze-wzgledu-na-wiek.

Najwięcej świadków zachowań dyskryminujących starszych pracowników mieszka w województwie świętokrzyskim, najmniej zaś w warmińsko-mazurskim.

Wykres 44.
Zauważanie przejawów dyskryminacji z uwagi na wiek w województwach



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

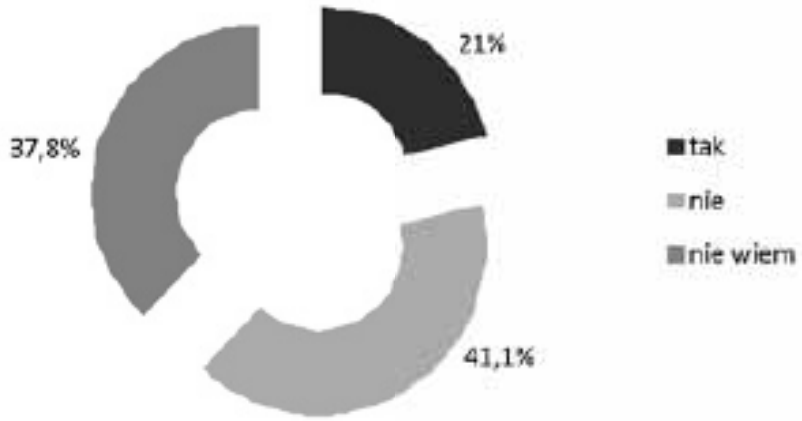
Wśród osób, które same doświadczyły dyskryminacji z powodu swojego wieku w miejscu pracy, więcej jest tych z niższym poziomem wykształcenia i podobnie jak wyżej – najwięcej tych osób mieszka w województwie świętokrzyskim. Są to też osoby, które mocno obawiają się utraty pracy ze względu na swój wiek. Co ciekawe, zmiennej tej nie różnicuje płeć badanych – podobny odsetek kobiet jak i mężczyzn spotkał się z zachowaniami dyskryminującymi (10,8% kobiet i 10,7% mężczyzn).

Działania firm w odniesieniu do starszych pracowników

W odczuciu co piątej osoby firma, w której jest zatrudniona podejmuje działania, które mają ułatwić pracę osobom po 50. roku życia. 41,1% uważa, że ich firma nie podejmuje takich kroków, a 37,8% nie potrafi ocenić, czy i jakie działania w tym kierunku są realizowane. Może to wynikać z tego, że w wielu firmach brak konkretnej informacji na ten temat, programów czy specjalnie dedykowanych projektów. I nawet gdyby polityka firmy obejmowała takie działania na rzecz osób w wieku 50+, to mogą one być niepostrzegane jako właśnie takie.

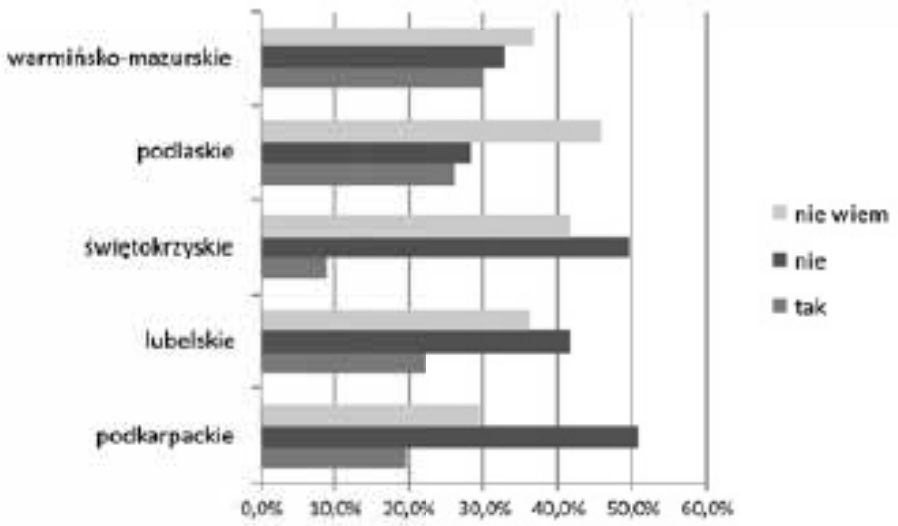
Co ciekawe, pracownicy z krótszym stażem pracy częściej dostrzegają takie działania firm, zaś im staż pracy większy, tym ocen negatywnych także więcej. Częściej też takie działania dostrzegają kobiety niż mężczyźni oraz osoby mieszkające w województwach warmińsko-mazurskim (30,1%) i podlaskim (26,1%). Na Podkarpaciu ponad połowa badanych nie dostrzega takich działań ze strony firm, podobnie jak w województwie świętokrzyskim (49,4%).

Wykres 45.
Podejmowanie przez firmy działań mających ułatwić pracę osobom po 50. roku życia



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 46.
Dostrzeganie działań na rzecz pracowników 50+ w poszczególnych województwach Polski wschodniej



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

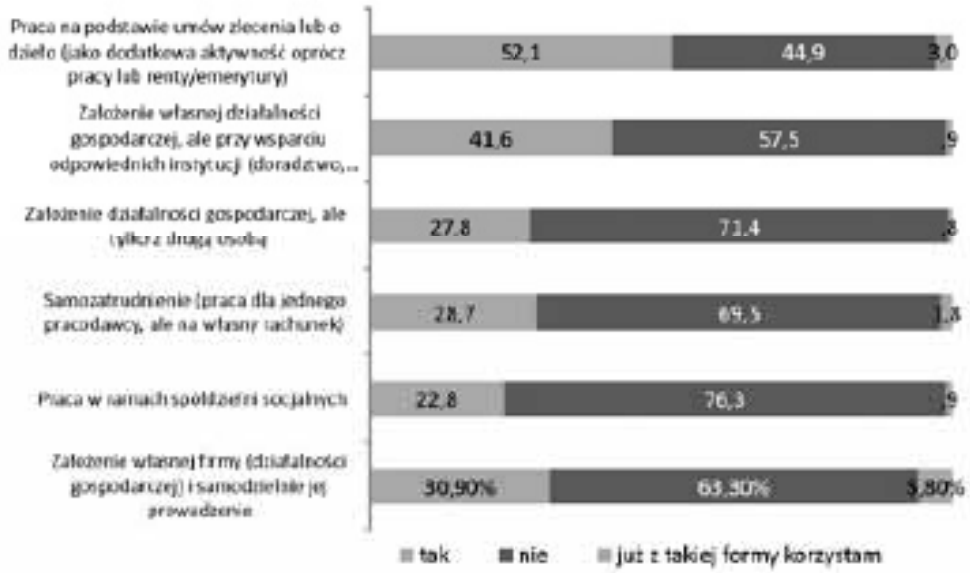
4.4. Przedsiębiorczość osób starszych

Chęć podjęcia pracy na własny rachunek

74,5% badanych wzięłaby pod uwagę jakąś formę pracy na własny rachunek. Najwięcej osób wybierało 1 lub 2 formy – najchętniej w formie dorabiania na umowach cywilnoprawnych do pensji zasadniczej czy emerytury. 13,2% już korzysta z którejś z form samozatrudnienia – najczęściej właśnie dorabiając lub prowadząc własną działalność gospodarczą.

Oprócz pracy w ramach umów cywilnoprawnych, badani najchętniej założyliby firmę przy wsparciu odpowiednich instytucji (w postaci doradztwa czy innej pomocy). Ponadto ponad 30% deklarowało rozważenie rozpoczęcia własnej działalności.

Wykres 47.
Gotowość rozpoczęcia pracy na własny rachunek w różnych formach



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej chętnych do pracy na własny rachunek jest w województwie podlaskim, najmniej zaś w warmińsko-mazurskim. Na Podkarpaciu najodpowiedniejsze wydaje się dla respondentów założenie własnej działalności samodzielnie lub przy wsparciu instytucji. W województwie lubelskim oczekiwana byłaby pomoc instytucjonalna w takich działaniach, zaś w świętokrzyskim ceniona jest współpraca z innymi, czyli rozpoczęcie działalności wraz z drugą osobą.

W badaniu nie odnotowano statystycznie istotnych różnic w deklaracjach dotyczących pracy na własny rachunek a płcią respondentów, choć można zauważyć nieco większe zainteresowanie tymi formami wśród mężczyzn (poza samozatrudnieniem i pracą w spółdzielniach socjalnych).

Tabela 38.
Chęć pracy na własny rachunek według województw

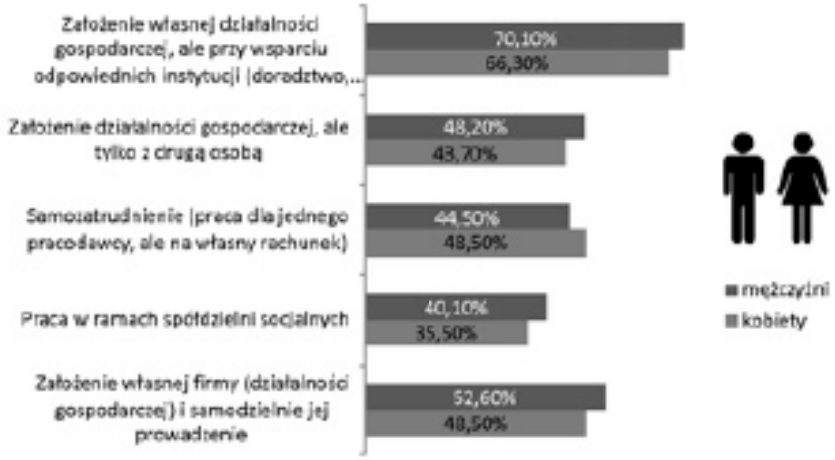
		Województwo					Ogółem
		Podkarpackie	Lubelskie	Świętokrzyskie	Podlaskie	Warmińsko-mazurskie	
Założenie własnej firmy i samodzielnie jej prowadzenie	Liczebność	57	52	53	107	36	305
	%	53,3%	45,6%	38,4%	71,3%	37,1%	
Praca w ramach spółdzielni socjalnych	Liczebność	28	19	65	75	41	228
	%	26,2%	16,7%	47,1%	50,0%	42,3%	
Samozatrudnienie	Liczebność	46	49	57	87	44	283
	%	43,0%	43,0%	41,3%	58,0%	45,4%	
Założenie działalności gospodarczej, ale tylko z drugą osobą	Liczebność	39	42	80	81	35	277
	%	36,4%	36,8%	58,0%	54,0%	36,1%	
Założenie własnej działalności gospodarczej, ale przy wsparciu odpowiednich instytucji	Liczebność	63	82	96	113	58	412
	%	58,9%	71,9%	69,6%	75,3%	59,8%	
Ogółem	Liczebność	**107**	**114**	**138**	**150**	**97**	**606**
Procentowanie i podsumowanie ogółem są oparte na obserwacjach.							

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Wraz z wiekiem chęć do pracy na własny rachunek maleje – najbardziej tą formą zatrudnienia zainteresowane są osoby w grupie wiekowej 49–54 lata. Jest to najprawdopodobniej związane z tym, że w tym wieku z reguły jeszcze nie pojawiają się poważniejsze schorzenia, zaś potrzeby związane np. z utrzymaniem dzieci wciąż są duże (studia, pomoc w usamodzielnieniu się). Ponadto biorąc pod uwagę spadek wynagrodzenia wraz z wiekiem, osoby po 45. roku życia szukają możliwości zwiększenia dochodów na własną rękę, mając już duże doświadczenie i zdecydowanie więcej kontaktów niż osoby młode (najwięcej tych przedsiębiorczych deklaracji było wśród osób ze stażem pracy między 20 a 35 lat). Z kolei dla osób w wieku emerytalnym ważne jest przy rozpatrywaniu możliwości samozatrudnienia wsparcie ze strony innych osób lub instytucji. Doradztwo czy

wspólne z kimś przedsięwzięcie wydają się czynnikami motywującymi do poszukiwania pracy na własny rachunek.

Wykres 48.
Chęć pracy na własny rachunek a płeć



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

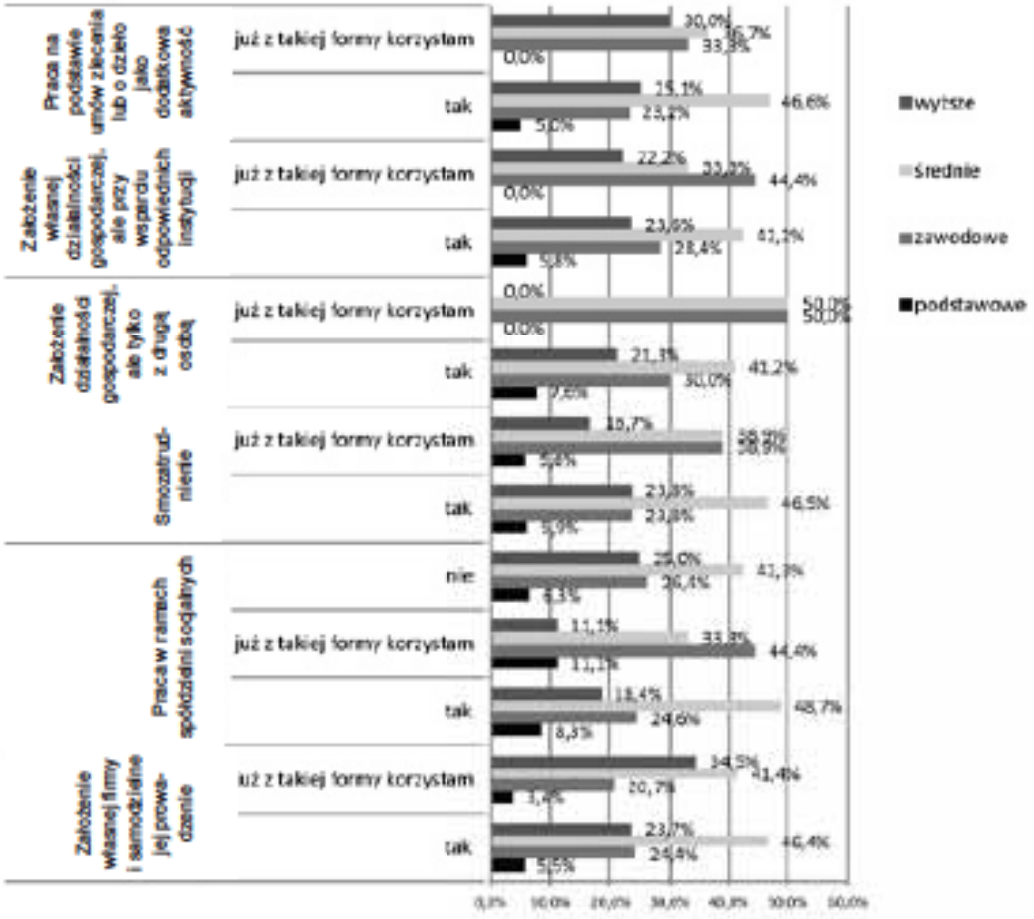
Tabela 39.
Chęć pracy na własny rachunek a wiek

		Wiek kategorie				Ogółem
		49–54 lata	55–60 lat	61–65 lat	66 i więcej lat	
Założenie własnej firmy (działalności gospodarczej) i samodzielnie jej prowadzenie	Liczebność	177	109	15	4	305
	%	55,7%	46,2%	37,5%	33,3%	
Praca w ramach spółdzielni socjalnych	Liczebność	128	81	10	9	228
	%	40,3%	34,3%	25,0%	75,0%	
Samozatrudnienie (praca dla jednego pracodawcy, ale na własny rachunek)	Liczebność	169	99	10	5	283
	%	53,1%	41,9%	25,0%	41,7%	
Założenie działalności gospodarczej, ale tylko z drugą osobą	Liczebność	144	113	10	10	277
	%	45,3%	47,9%	25,0%	83,3%	
Założenie własnej działalności gospodarczej, ale przy wsparciu odpowiednich instytucji (doradztwo, pomoc)	Liczebność	220	162	20	10	412
	%	69,2%	68,6%	50,0%	83,3%	
Ogółem	**Liczebność**	**318**	**236**	**40**	**12**	**606**
Procentowanie i podsumowanie ogółem są oparte na obserwacjach.						

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Chęć pracy na własny rachunek deklarują przede wszystkim osoby z wykształceniem średnim i zawodowym – tylko one już w chwili obecnej posiadają własną firmę wraz z inną osobą. Osoby ze średnim poziomem wykształcenia częściej niż inni rozważyłyby każdą z form pracy na swoim. Z kolei osoby po szkole zawodowej częściej założyły swoją firmę przy wsparciu instytucjonalnym i pracują w spółdzielniach socjalnych. Osoby z wyższym wykształceniem wybierały najchętniej dorabianie na „umowach śmieciowych" i samodzielne prowadzenie własnej firmy. Najmniej przedsiębiorcze są z kolei osoby z wykształceniem podstawowym – one w większości są negatywnie nastawione do pracy na własny rachunek.

Wykres 49.
Chęć pracy na własny rachunek a wykształcenie[8]



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Osoby chcące pracować na własny rachunek mieszkają w zdecydowanej większości w małych miastach i na wsi.

[8] Dla przejrzystości wykresu wykluczono odpowiedzi „nie".

Bariery przedsiębiorczości osób 50+

Wśród obaw, jakie seniorzy widzą w odniesieniu do decyzji o rozpoczęciu pracy na własny rachunek, są przede wszystkim: brak środków na początek przedsięwzięcia (74%) i potrzeba stabilizacji/pewności dochodów (66,1%). Istotne są także bariery biurokratyczne przy zakładaniu firmy (58,8%), a także obawy, że przedsięwzięcie mogłoby się nie udać (59,5%). Niemały odsetek osób (44,5%) potrzebowałby informacji, doradztwa, a 42% kogoś, z kim można taki swój biznes rozpocząć. Połowa respondentów myślących o założeniu firmy nie ma pomysłu, jakiego typu mogłaby to być działalność. 48,2% uważa, że na takie działania jest już za późno (z uwagi na wiek).

Tabela 40.
Bariery przedsiębiorczości osób starszych

	Nie		Trudno powiedzieć		Tak		Ogółem	
	Licz.	%	Licz.	%	Licz.	%	Licz.	%
Obawiam się problemów biurokratycznych przy zakładaniu firmy	197	19,7%	215	21,5%	587	58,8%	999	100,0%
Brak środków finansowych na początek	112	11,2%	148	14,8%	739	74,0%	999	100,0%
Obawiam się, że takie przedsięwzięcie mogłoby się nie udać	139	13,9%	266	26,6%	594	59,5%	999	100,0%
Brak pomysłu na to, co mógłbym/ mogłabym robić	244	24,5%	254	25,5%	499	50,1%	997	100,0%
Nie chcę poświęcać już tak wiele czasu na pracę zawodową	284	28,4%	259	25,9%	456	45,6%	999	100,0%
Myślę, że dla mnie już za późno na takie wyzwania	276	27,6%	241	24,1%	482	48,2%	999	100,0%
Bardziej potrzebuję stabilizacji i pewności dochodów	130	13,0%	209	20,9%	660	66,1%	999	100,0%
Nie wiem, gdzie i jak szukać informacji, doradztwa, co trzeba robić, by pracować na własny rachunek	308	30,8%	246	24,6%	445	44,5%	999	100,0%
Potrzebuję kogoś, z kim mógłbym/ mogłabym taką działalność prowadzić razem	352	35,2%	223	22,3%	424	42,4%	999	100,0%

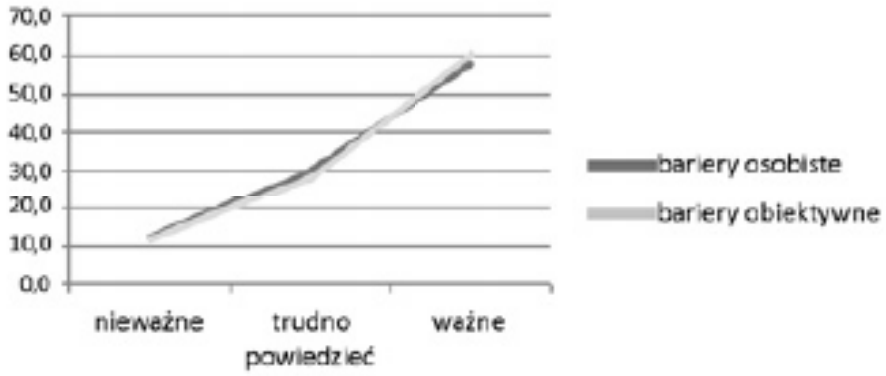
Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza czynnikowa[9] pozwoliła na pogrupowanie czynników hamujących przedsiębiorczość wśród badanych w dwa czynniki:

- bariery obiektywne („Obawiam się problemów biurokratycznych przy zakładaniu firmy", „Obawiam się, że takie przedsięwzięcie mogłoby się nie udać", „Nie wiem gdzie i jak szukać informacji, doradztwa co trzeba robić, by pracować na własny rachunek", „Potrzebuję kogoś, z kim mógłbym/mogłabym taką działalność prowadzić razem", „Brak pomysłu na to, co mógłbym/mogłabym robić, „Brak środków finansowych na początek"),
- osobiste („Nie chcę już poświęcać tak wiele czasu na pracę zawodową", „Myślę, że dla mnie już za późno na takie wyzwania", „Bardziej potrzebuję stabilizacji i pewności dochodów").

Okazuje się, że oba te czynniki są ważne przy rozważaniu opcji pracy na własny rachunek.

Wykres 50.
Bariery osobiste i obiektywne przedsiębiorczości osób starszych



Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Znaczenie obu czynników jest uzależnione od takich zmiennych, jak wykształcenie, wiek czy województwo – zostały one przedstawione w poniższej tabeli.

W ocenie barier w zakładaniu własnej działalności, czy szerzej – w pracy na własny rachunek, istnieją niewielkie różnice między województwami. Problemy biurokratyczne w każdym z województw były wskazywane przez podobny odsetek respondentów, podobnie jak brak środków finansowych (w tym ostatnim przypadku nieco mniej niż w innych wskazywano w województwie podlaskim). Respondenci z lubelskiego rzadziej niż inni wskazywali na to, że ich wiek nie idzie w parze z rozpoczynaniem tego typu działalności.

[9] Alfa Cronbacha wynosi 0,835.

Tabela 41.
Bariery osobiste i obiektywne przedsiębiorczości w zależności od wybranych zmiennych społeczno-demograficznych

Bariery osobiste	Bariery obiektywne
• Im osoby starsze, tym większe mają znaczenie • Im wyższe wykształcenie, tym niższe znaczenie • Brak znaczących różnic w poszczególnych województwach	• Największe znaczenie mają dla osób z kategorii wiekowej 55–60 lat • Im wyższe wykształcenie, tym niższe znaczenie • Szczególnie ważne dla mieszkańców woj. podkarpackiego i świętokrzyskiego • Największe znaczenie mają dla mieszkańców wsi, a następnie małych miast, zaś najmniejsze dla mieszkających w dużych miastach

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 42.
Co stoi na przeszkodzie, by pracować na własny rachunek?

Co stoi na przeszkodzie, by pracować na własny rachunek?		Podkarpackie		Lubelskie		Świętokrzyskie		Podlaskie		Warmińsko-mazurskie	
		Licz.	%	Licz.	%	Licz.	%	Licz.	%	Licz.	%
Obawiam się problemów biurokratycznych przy zakładaniu firmy	nie	28	14,2%	52	26,4%	46	23,4%	22	11,2%	49	24,9%
	trudno powiedzieć	43	20,0%	42	19,5%	27	12,6%	73	34,0%	30	14,0%
	tak	128	21,8%	107	18,2%	128	21,8%	103	17,5%	120	20,4%
	Ogółem	199	19,9%	201	20,1%	201	20,1%	198	19,8%	199	19,9%
Brak środków finansowych na początek	nie	20	17,9%	15	13,4%	16	14,3%	21	18,8%	40	35,7%
	trudno powiedzieć	28	18,9%	15	10,1%	23	15,5%	69	46,6%	13	8,8%
	tak	151	20,4%	170	23,0%	162	21,9%	109	14,7%	146	19,8%
	Ogółem	199	19,9%	200	20,0%	201	20,1%	199	19,9%	199	19,9%
Obawiam się, że takie przedsięwzięcie mogłoby się nie udać	nie	18	12,9%	23	16,5%	26	18,7%	28	20,1%	44	31,7%
	trudno powiedzieć	59	22,2%	60	22,6%	36	13,5%	80	30,1%	30	11,3%
	tak	121	20,4%	118	19,9%	139	23,4%	91	15,3%	125	21,0%
	Ogółem	198	19,8%	201	20,1%	201	20,1%	199	19,9%	199	19,9%

Brak pomysłu na to, co mógłbym/ mogłabym robić	nie	30	12,3%	64	26,2%	46	18,9%	33	13,5%	71	29,1%
	trudno powiedzieć	59	23,2%	62	24,4%	32	12,6%	77	30,3%	23	9,1%
	tak	109	21,8%	74	14,8%	123	24,6%	88	17,6%	105	21,0%
	Ogółem	198	19,9%	200	20,1%	201	20,2%	198	19,9%	199	20,0%
Nie chcą poświęcać już tak wiele czasu na pracę zawodową	nie	44	15,5%	59	20,8%	84	29,6%	34	12,0%	63	22,2%
	trudno powiedzieć	58	22,4%	60	23,2%	39	15,1%	77	29,7%	25	9,7%
	tak	96	21,1%	82	18,0%	78	17,1%	88	19,3%	111	24,3%
	Ogółem	198	19,8%	201	20,1%	201	20,1%	199	19,9%	199	19,9%
Myślą, że dla mnie już za późno na takie wyzwania	nie	40	14,5%	58	21,0%	79	28,6%	35	12,7%	64	23,2%
	trudno powiedzieć	55	22,8%	47	19,5%	43	17,8%	70	29,0%	26	10,8%
	tak	103	21,4%	96	19,9%	79	16,4%	94	19,5%	109	22,6%
	Ogółem	198	19,8%	201	20,1%	201	20,1%	199	19,9%	199	19,9%
Bardziej potrzebują stabilizacji i pewności dochodów	nie	19	14,6%	24	18,5%	27	20,8%	28	21,5%	32	24,6%
	trudno powiedzieć	43	20,6%	43	20,6%	23	11,0%	74	35,4%	26	12,4%
	tak	136	20,6%	134	20,3%	151	22,9%	97	14,7%	141	21,4%
	Ogółem	198	19,8%	201	20,1%	201	20,1%	199	19,9%	199	19,9%
Nie wiem gdzie i jak szukać informacji, doradztwa co trzeba robić, by pracować na własny rachunek	nie	58	18,8%	67	21,8%	73	23,7%	30	9,7%	80	26,0%
	trudno powiedzieć	59	24,0%	41	16,7%	35	14,2%	77	31,3%	33	13,4%
	tak	81	18,2%	93	20,9%	93	20,9%	92	20,7%	86	19,3%
	Ogółem	198	19,8%	201	20,1%	201	20,1%	199	19,9%	199	19,9%
Potrzebuję kogoś, z kim mógłbym/ mogłabym taką działalność prowadzić razem	nie	61	17,3%	91	25,9%	88	25,0%	29	8,2%	83	23,6%
	trudno powiedzieć	58	26,0%	41	18,4%	22	9,9%	71	31,8%	30	13,5%
	tak	79	18,6%	69	16,3%	91	21,5%	99	23,3%	86	20,3%
	Ogółem	198	19,8%	201	20,1%	201	20,1%	199	19,9%	199	19,9%

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

4.5. Otwartość na uczenie się i rozwój

Obszary szkoleń

Respondenci ogółem wykazywali chęć podjęcia wysiłku w zakresie podnoszenia swoich kwalifikacji w formie dodatkowych szkoleń i rozwoju osobistego. 13,4% nie chciałoby skorzystać z żadnej formy rozwoju (z czego 54,5% stanowiły osoby bierne zawodowo, w 50% mieszkający na wsi, ze stosunkowo dużym stażem zawodowym, zadowolone ze swojego życia w aspekcie zawodowym i pozazawodowym, nieobawiający się utraty pracy). Co czwarty respondent natomiast wskazywał nawet na 6 różnych szkoleń i działań, w których byłby skłonny uczestniczyć.

Ankietowani najchętniej skorzystaliby ze szkoleń specjalistycznych w swoim zawodzie (67,8%) i tych związanych z nowymi technologiami (66,9%). Chęć podnoszenia swoich kwalifikacji w zakresie umiejętności cyfrowych jest niezwykle istotna z uwagi na to, że osoby w wieku 50 lat i więcej w dużej mierze należą do grupy wykluczonej cyfrowo.

Ponad połowa badanych była także zainteresowana szkoleniami zmieniającymi kwalifikacje, doradztwem indywidualnym w zakresie samorozwoju (coaching), a także z tematyki obejmującej różne formy prowadzenia własnej działalności. 54,8% chciałoby wziąć udział w szkoleniach językowych. Dane te wskazują, że duża grupa seniorów nadal jest aktywna i nastawiona na uczenie się i rozwój.

Tabela 43.
Zainteresowanie różnymi formami podnoszenia kwalifikacji

	Tak		Nie		Ogółem	
	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Szkolenia specjalistyczne w moim zawodzie	678	67,8%	322	32,2%	1000	100,0%
Szkolenia zmieniające moje kwalifikacje	527	52,8%	472	47,2%	999	100,0%
Szkolenia w zakresie korzystania z nowych technologii komputerowych	669	66,9%	331	33,1%	1000	100,0%
Doradztwo indywidualne w zakresie samorozwoju	525	52,5%	475	47,5%	1000	100,0%
Doradztwo w zakresie zakładania różnych form własnej działalności	514	51,5%	485	48,5%	999	100,0%
Szkolenia w zakresie nauki języków obcych	548	54,8%	452	45,2%	1000	100,0%
Inne formy rozwoju	136	13,6%	864	86,4%	1000	100,0%

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Nastawione na rozwój są głównie osoby z przedziału wiekowego 49–54 lata. Są one zainteresowane wszelkimi formami podnoszenia kwalifikacji. Seniorzy między 55. a 60. rokiem życia byliby skłonni uczestniczyć w szkoleniach specjalistycznych i zmieniających kwalifikacje. Tylko kilka procent najstarszych seniorów jest nastawionych na rozwój.

Szczególnie chętni do podejmowania działań w kierunku rozwoju zawodowego są mieszkańcy województwa podlaskiego. Niemal wszyscy w każdej z wymienionych w ankiecie kategorii wyrażali chęć podnoszenia kwalifikacji. Seniorzy z województwa lubelskiego chętnie uczyliby się języków obcych, brali udział w szkoleniach specjalistycznych i komputerowych, a także korzystali z coachingu. Respondenci z pozostałych regionów w podobnym stopniu są zainteresowani podnoszeniem swoich kwalifikacji.

Wykres 51.
Wybierane formy podnoszenia kwalifikacji a województwo

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Determinanty chęci podnoszenia kwalifikacji

Chęć podnoszenia kwalifikacji jest mocno uzależniona od finansów, którymi dysponują respondenci, a jak wykazała niniejsza analiza – nie są one najlepsze. Dlatego udział w szkoleniach badani seniorzy wiążą z możliwością otrzymania wsparcia w postaci bezpłatnych kursów. 80,1% osób starszych zadeklarowało chęć skorzystania ze szkoleń, pod warunkiem że byłyby one bezpłatne[10]. Innymi ważnymi czynnikami motywującymi były: użyteczność zdobytej wiedzy/praktyki w wykonywanej pracy i otrzymanie wyższego wynagrodzenia po zdobyciu dodatkowych kwalifikacji. Równie ważnym dla badanych czynnikiem byłoby

[10] Jest to także związane z faktem, że przez ostatnich kilkanaście lat wiele szkoleń realizowanych jest z dofinansowaniami w projektach unijnych.

skierowanie na szkolenia przez pracodawcę i to, by móc nauczyć się nowych rzeczy. Te dwa ostatnie motywatory oraz dofinansowanie szkoleń jest niezwykle ważne dla osób w wieku do 54 lat.

Tabela 44.
Determinanty chęci podnoszenia kwalifikacji

	Nie		Tak		Ogółem	
	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Gdyby skierował mnie na nie pracodawca	256	25,6%	744	74,4%	1000	100,0%
Gdyby były bezpłatne	199	19,9%	801	80,1%	1000	100,0%
Gdyby było mi to potrzebne w pracy	214	21,4%	786	78,6%	1000	100,0%
Jeśli mógłbym/łabym się nauczyć nowych rzeczy	240	24,0%	760	76,0%	1000	100,0%
Jeśli wiązałoby się to ze zwiększeniem moich dochodów	211	21,1%	787	78,9%	998	100,0%

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

4.6. Najważniejsze wnioski z badań

• Większość osób 50+ jest zadowolona ze swojej sytuacji rodzinnej – jest w związku małżeńskim i pozytywnie ocenia swoje relacje z najbliższym otoczeniem. Ma też poczucie wsparcia w środowisku rodzinnym. Ponad 60% osób w tym wieku posiada dzieci.

• Ogólnie z życia pozazawodowego najbardziej zadowoleni są mieszkańcy województwa podlaskiego i lubelskiego, zaś najmniej z województw świętokrzyskiego i mazursko-warmińskiego.

• Osoby po ukończeniu 45. roku życia czują się spełnione w rodzinie, w relacjach z innymi czy osiągnięciach życiowych. Większe różnice zdań pojawiają się w aspektach finansowych i ocenie sytuacji politycznej kraju.

• Sytuacja finansowa 70% osób w wieku 50+ jest przeciętna lub niezadowalająca, co skłania do oszczędnego gospodarowania pieniędzmi i powoduje brak możliwości odkładania lub kupowania wszystkich potrzebnych dóbr/usług.

• Ze wszystkich aspektów swojego życia osoby starsze najgorzej oceniają swoją sytuację finansową. Jest ona uzależniona od poziomu wykształcenia – osoby po studiach lepiej niż inni oceniają swoje zarobki. Najgorzej swoją sytuację finansową oceniają badani z województw podlaskiego i świętokrzyskiego.

• Osoby w wieku 50+ nie są osobami, które byłyby bardzo zadowolone z różnych aspektów swojego życia – wszystkie są oceniane bardzo przeciętnie. W skali od 1 do 5 większość ocen jest między 3 a 4. Badani są niezadowoleni ze swoich finansów i umiejętności cyfrowych.

• Wśród badanych blisko 70% stanowią osoby aktywne zawodowo. Jednak wraz z wiekiem maleje aktywność zawodowa seniorów. Osoby po 67. roku życia już praktycznie nie pracują, zaś między 63. a 67. rokiem życia tylko pojedyncze jednostki są aktywne na rynku pracy. Nie istnieją tu znaczące różnice ze względu na płeć – zarówno kobiety, jak i mężczyźni, osiągając wiek emerytalny (lub wcześniej), decydują się na odejście z pracy.

• Istnieje zależność między aktywnością zawodową a wykształceniem – im ono wyższe, tym większy odsetek pracujących.

• Największy odsetek zatrudnionych był na Podkarpaciu (81,9%), następnie w województwie podlaskim (70,9%). W pozostałych województwach Polski wschodniej zatrudnionych było nieco ponad 60% respondentów tam mieszkających.

• Emerytów jest najwięcej w grupie wiekowej 61 i więcej lat, zaś nieco wcześniej na emeryturę przeszło 41,9% osób w wieku 55–60 lat. W sumie przed osiągnięciem odpowiedniego wieku na emeryturę przeszło nieco ponad 7% ogółu badanych. W badanej grupie najwięcej emerytów zamieszkuje w województwie lubelskim i warmińsko-mazurskim. Najmniej zaś było ich wśród respondentów z Podkarpacia.

• Blisko 60% ankietowanych osób w wieku 50+ nie planuje w najbliższym czasie przejścia na emeryturę. 23,9% myśli o tym (chciałoby), ale nie ma takiej możliwości.

• To, co mogłoby skłonić seniorów do pozostania na rynku pracy, mimo możliwości przejścia na emeryturę, to kwestie finansowe, czyli odpowiednio wysokie wynagrodzenie, a także możliwość dorabiania do emerytury. Dla wielu ankietowanych dobrymi rozwiązaniami byłyby także: niższy wymiar pracy niż cały etat, dostosowanie godzin pracy do potrzeb tych osób, dobra atmosfera w pracy i możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez różnego typu szkolenia. Jednakże blisko co trzeci badany deklarował, że nic nie byłoby w stanie zatrzymać go w pracy, gdyby mógł przejść na emeryturę.

• Jeśli chodzi o miejsce aktualnej pracy ankietowanych, to są oni zadowoleni z relacji zarówno ze współpracownikami, jak i przełożonymi. Jednak ich zdaniem sporo do życzenia pozostawiają pensje pracownicze.

• Co piąty badany nie ma poczucia pewności zatrudnienia. Najbardziej obawiają się utraty pracy ankietowani z województwa świętokrzyskiego, najmniej zaś z podkarpackiego i lubelskiego. Lęk przed zwolnieniem z uwagi na wiek idzie w parze ze stopniem zadowolenia z pracy zawodowej (w różnych jej aspektach):

im niższe zadowolenie, tym większe obawy o dalsze zatrudnienie. Mniej obaw z tym związanych mają kobiety niż mężczyźni.

• Niemal co czwarty badany zetknął się z dyskryminowaniem pracowników w swojej firmie z uwagi na ich wiek, zaś 10,8% doświadczyło tego osobiście. Stosunkowo najwięcej przypadków tego typu dyskryminacji deklarowali badani z województwa świętokrzyskiego, zaś najrzadziej zdarzały się one w województwach podkarpackim i warmińsko-mazurskim.

• W odczuciu co piątej osoby firma, w której jest zatrudniona, podejmuje działania, które mają ułatwić pracę osobom po 50. roku życia. 41,1% uważa, że ich firma nie podejmuje takich kroków, a 37,8% nie potrafi ocenić (albo nie wie), czy i jakie działania są w tym kierunku realizowane.

• Około 30% wzięłoby pod uwagę pracę na własny rachunek, gdyby zaistniały odpowiednie ku temu warunki. 13,2% już korzysta z którejś z form samozatrudnienia – najczęściej właśnie dorabiając i prowadząc swoją działalność gospodarczą.

• Nieco ponad 30% ankietowanych seniorów deklarowało chęć rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.

• Najwięcej chętnych do pracy na własny rachunek jest w województwie podlaskim, najmniej zaś w warmińsko-mazurskim. Na Podkarpaciu najodpowiedniejsze dla respondentów wydaje się założenie własnej działalności samodzielnie lub przy wsparciu instytucji. Wraz z wiekiem chęć do pracy na własny rachunek maleje – najbardziej tą formą zatrudnienia zainteresowane są osoby w wieku 49–54 lata. Dla osób w wieku emerytalnym ważne jest przy rozpatrywaniu możliwości samozatrudnienia wsparcie ze strony innych osób lub instytucji.

• Barierami w przedsiębiorczości osób w wieku 50+ są przede wszystkim: brak funduszy na rozpoczęcie działalności, potrzeba stabilności dochodów, biurokracja, obawy, że przedsięwzięcie może się nie udać, brak doradztwa i osoby, z którą można by taką działalność założyć.

• Osoby w wieku 50+ są z reguły otwarte na szkolenia i rozwój. Ponad połowa badanych była także zainteresowana szkoleniami zmieniającymi kwalifikacje, doradztwem indywidualnym w zakresie samorozwoju (coaching), a także w kwestii różnych form prowadzenia własnej działalności. 54,8% chciałoby wziąć udział w szkoleniach językowych. Nastawione na rozwój są głównie osoby z przedziału wiekowego 49–54 lata. Seniorzy między 55. a 60. rokiem życia byliby skłonni uczestniczyć w szkoleniach specjalistycznych i zmieniających kwalifikacje. Szczególnie chętni do podejmowania działań w kierunku rozwoju zawodowego są mieszkańcy województwa podlaskiego.

• 80,1% osób starszych zadeklarowało chęć skorzystania ze szkoleń, pod warunkiem że byłyby one bezpłatne. Innymi ważnymi czynnikami motywującymi były: użyteczność zdobytej wiedzy/praktyki w wykonywanej pracy i otrzymanie

wyższego wynagrodzenia po zdobyciu dodatkowych kwalifikacji. Równie ważnym dla badanych czynnikiem byłoby skierowanie na szkolenia przez pracodawcę i to, by móc nauczyć się nowych rzeczy.

Podsumowanie

Celem prowadzonych analiz było zidentyfikowanie uwarunkowań i możliwości aktywizacji oraz wydłużenia wieku aktywności zawodowej osób w wieku 50+ z obszarów Polski wschodniej – wskazanie barier i oczekiwanych form wsparcia. Badania prowadzone wśród osób w wieku 50+ miały na celu zdiagnozowanie sytuacji tych osób na rynku pracy, ustalenie barier i możliwości utrzymania ich aktywności zawodowej.

Wschodnie województwa charakteryzują się mniejszym odsetkiem osób powyżej 45 lat w porównaniu do innych regionów Polski. Taka „szansa demograficzna" pozwala na dobre przygotowanie się województw Polski wschodniej do stopniowego zwiększania aktywności społecznej i zawodowej osób starszych, szczególnie tych, które jeszcze są na rynku pracy (50–60 lat). Jest to o tyle ważne, że w dzisiejszych „młodych" województwach liczba osób po 65. roku życia będzie szybko wzrastać. Prognozowana liczba osób 65+ na rok 2035 i 2050 będzie największa w województwach podkarpackim i lubelskim, najmniejsza zaś w podlaskim. Wskaźnik obciążenia demograficznego we wszystkich województwach jest wyższy niż średni dla Polski, najwyższy zaś w województwie świętokrzyskim.

Analiza desk research pozwoliła wskazać cechy, które sprzyjają aktywności zawodowej, należą do nich: średnie i wyższe wykształcenie, dobry stan zdrowia, długi staż pracy, opieka nad dziećmi, znajomość nowoczesnych technologii. Natomiast czynnikami „wypychającymi" osoby po 50. roku życia z rynku pracy jest brak akceptacji społecznej dla pracujących seniorów (szczególnie dla kobiet), niskie wykształcenie, niska samoocena, zły stan zdrowia, niskie kompetencje (szczególnie językowe i informatyczne), wyższe oczekiwania finansowe. Głównym zaś motywem do pozostawania na rynku pracy jest motyw finansowy. Na aktywność zawodową wpływa także przyjęty system wartości. Osoby starsze cenią sobie w życiu przede wszystkim zdrowie i relacje z innymi – udane małżeństwo, dzieci. W sytuacji kiedy praca przesuwa się na plan dalszy, życie osób 50+ może koncentrować się wokół najbliższych. Dla osób po 60. roku życia ważne są także pieniądze i religia.

Wśród barier aktywności społecznej (w tym także zawodowej) wymienić należy także niski poziom kapitału społecznego osób starszych w Polsce, przy czym zmienną różnicującą ten poziom jest wykształcenie osób 50+ – im wyższe, tym kapitał społeczny rośnie.

Badania prowadzone w województwach Polski wschodniej pozwoliły na zdiagnozowanie sytuacji osób starszych na rynku pracy, jakości ich życia, skłonności do pracy na własny rachunek, stopnia otwartości na uczenie się i rozwój

Tabela 45.
Najistotniejsze dane odnoszące się do poszczególnych województw

Najważniejsze dane	Województwo lubelskie	Województwo podkarpackie	Województwo podlaskie	Województwo świętokrzyskie	Województwo warmińsko-mazurskie
Odsetek osób 45+	20,5%	18,7%	11,8%	15,2%	13,6%
Odsetek liczby osób w wieku poprodukcyjnym	19,5%	17,7%	19%	20,4%	17%
Wskaźnik obciążenia demograficznego	31,2	27,9	29,9	32,6	26,5
Prognozowana liczba osób 65+ w 2035 r.	495 537	495 123	285 549	299 768	327 070
Odsetek osób deklarujących dobrą sytuację materialną osób 50+	24,9%	9,8%	26,6%	17,9%	24,6%
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto za 2014 r.	3605,03 zł	3412,30 zł	3530,17 zł	3435, 93 zł	3386,96 zł
Odsetek zadowolonych z życia pozazawodowego	43,3%	44,7%	50%	35,3%	48%
Odsetek zadowolonych z życia zawodowego	40,3%	49,2%	52,8%	36%	53,3%
Odsetek osób aktywnych zawodowo	63,2%	81,9%	70,9%	64,7%	62,3%
Odsetek osób chcących w najbliższym czasie przejść na emeryturę	15,1%	24,1%	13,8%	20,9%	13,8%
Obawy przed utratą pracy ze względu na wiek	19,6%	16,4%	29,2%	20,1%	14,6%
Zauważanie przejawów dyskryminacji z uwagi na wiek	22,8%	20%	25,4%	31,9%	18,2%
Dostrzeganie działań na rzecz pracowników 50+	22,2%	19,5%	26,1%	8,9%	30,1%
Chęć założenia własnej firmy	45,6%	53,3%	71,3%	38,4%	37,1%

osobisty. Najważniejsze wnioski zostały przedstawione w poprzednim rozdziale, zaś w tabeli obok zebrano najistotniejsze dane odnoszące się do poszczególnych województw.

Województwo lubelskie charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem obciążenia demograficznego i należy do tych, w których będzie szybko rosła liczba osób 65+. Sytuacja finansowa osób 50+ jest przez nie oceniana dobrze, zaś średnie miesięczne zarobki na 2014 r. są najwyższe wśród analizowanych regionów. Zadowolenie osób starszych z różnych aspektów życia jest przeciętne, szczególnie z tych dotyczących pracy zawodowej. Mniej więcej co piąta osoba boi się utraty pracy z uwagi na swój wiek i dostrzega zarówno przejawy agizmu, ale także działania firm w kierunku ułatwienia pracy osobom po 50. roku życia. Chęć założenia własnej firmy deklarowało nieco ponad 45% osób.

Województwo podkarpackie jest regionem dość młodym demograficznie, choć wskaźnik obciążenia demograficznego jest większy niż średni dla Polski. Liczba osób w wieku 65+ będzie w perspektywie kolejnych dziesięcioleci szybko wzrastać. Sytuacja finansowa osób starszych jest przez nie oceniana jako średnia (tylko 9,8% widzi ją jako dobrą lub bardzo dobrą – to najniższy odsetek wśród analizowanych województw). Średnia płaca wyższa tylko od tej w województwie warmińsko-mazurskim. Więcej osób jest zadowolonych ze swojego życia zawodowego niż pozazawodowego. Odsetek aktywnych zawodowo był najwyższy spośród analizowanych regionów, jak i tych, którzy chcą odejść już na emeryturę. Jednocześnie problem agizmu jest rzadziej zauważany. Nieco więcej niż połowa badanych chciałaby rozpocząć pracę na własny rachunek.

Województwo podlaskie także należy do demograficznie młodszych regionów, choć wskaźnik obciążenia demograficznego jest dość wysoki. Jednak liczba osób 65+ w perspektywie roku 2035 i dalej jest zdecydowanie niższa niż w innych województwach Polski wschodniej. Jest tu najwyższy z tych województw odsetek zadowolonych z sytuacji materialnej (przy drugiej co do wielkości średniej płacy miesięcznej). Poziom zadowolenia z różnych aspektów życia jest tu najwyższy w porównaniu do innych regionów. Jest to województwo z wysokim odsetkiem aktywnych zawodowo seniorów i niższym tych, którzy chcą przejść na emeryturę. Co czwarta osoba zauważa problem agizmu i działania firm w kierunku walki z tym zjawiskiem. Na Podlasiu najwięcej osób było skłonnych do pracy na własny rachunek.

Województwo świętokrzyskie ma obecnie najwyższy wskaźnik obciążenia demograficznego i największy odsetek osób w wieku poprodukcyjnym. Średnia płaca miesięczna jest najniższa we wschodniej Polsce. Osoby 50+ są tu najbardziej niezadowolone ze wszystkich aspektów życia. Jednocześnie co piąty badany chciał jak najszybciej iść na emeryturę. W tym województwie także najczęściej zauważano przejawy dyskryminacji z uwagi na wiek i problem ten prawie w ogóle nie jest dostrzegany w firmach z tego regionu. Seniorzy ze świętokrzyskiego, podobnie jak w warmińsko-mazurskim, przejawiają niski stopień przedsiębiorczości (mierzony chęcią pracy na własny rachunek).

Województwo warmińsko-mazurskie jest najmłodszym regionem w Polsce wschodniej z najniższym wskaźnikiem obciążenia demograficznego. Mimo że średnia płaca jest tu najniższa, blisko co czwarta osoba 50+ była zadowolona ze swojej sytuacji materialnej. Osoby starsze z tego województwa są ogólnie zadowolone ze swojej sytuacji życiowej i zawodowej. W niewielkim stopniu dostrzegają przejawy dyskryminacji wobec takich osób jak one, a co trzeci respondent deklarował, że jego firma podejmuje działania na rzecz pracowników w wieku 50+. Seniorzy z warmińsko-mazurskiego przejawiają niewielką chęć do samozatrudnienia.

Dr Marcin Gębarowski

Recenzja monografii

pt. „Wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców Polski wschodniej – szanse i zagrożenia” autorstwa Krystyny Kmiotek, Barbary Przywary i Katarzyny Podrazy

Polskie społeczeństwo przez ostatnie dekady ulegało znacznym przeobrażeniom. Ewolucja ta determinowana była przede wszystkim przekształceniami ustrojowymi, jakie miały miejsce na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, a także późniejszymi zmianami w gospodarce. Nie wszystkie ze zjawisk społecznych zostały w dostateczny sposób zaprezentowane w literaturze przedmiotu. Jednym z takich problemów wydaje się być aktywność zawodowa osób w wieku powyżej 50. roku życia – osób, które trudno jest zaktywizować na rynku pracy. Ważne jest przy tym uwzględnianie zróżnicowania regionalnego, gdyż poszczególne województwa mają swoją specyfikę. W tym kontekście na specjalną uwagę zasługuje opracowanie pt. *Wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców Polski wschodniej – szanse i zagrożenia* autorstwa Krystyny Kmiotek, Barbary Przywary oraz Katarzyny Podrazy.

Objętość przekazanego do recenzji maszynopisu przekracza 130 stron. Praca składa się ze wstępu, dwóch wyraźnie wyodrębnionych głównych elementów – części I (rozdziały I i II) oraz części II (rozdziały III i IV), jak również z podsumowania, bibliografii (102 pozycje) i dwóch załączników (zawierających kwestionariusze ankiet, które zostały wykorzystane w badaniach pierwotnych). Monografię można zatem podzielić na dwa segmenty: teoretyczno-opisowy (rozdziały I i III) oraz empiryczny (rozdziały II i IV).

Celem opracowania jest pogłębiona diagnoza sytuacji osób w wieku 50+ w kontekście ich aktywności zawodowej. Zamierzeniem autorek była również identyfikacja działań społecznych, mających na celu wzrost aktywności zawodowej osób w wieku 50+ oraz wydłużenia czasu tej aktywności. Przy czym rozważania odnoszą się do mieszkańców pięciu województw wschodniej Polski: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego oraz warmińsko-mazurskiego.

Pierwsza część książki, zatytułowana *Wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców Polski wschodniej – perspektywa organizacyjna*, składa się z dwóch rozdziałów. W pierwszym z nich zaprezentowano demograficzne deter-

minanty zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach. Ten rozdział stanowi teoretyczną podbudowę dla zagadnień przedstawionych w kolejnej partii opracowania. Uzupełnieniem pierwszej części monografii jest rozdział określający perspektywy dla osób w wieku powyżej 50. roku życia, w wymiarze ich aktywności zawodowej. Przy czym rozdział ten zawiera wyniki badań pierwotnych zrealizowanych wśród pracodawców.

Druga część opracowania opatrzona została tytułem *Wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców Polski wschodniej – perspektywa indywidualna*. Podobnie, jak pierwsza część, ten fragment również składa się z dwóch rozdziałów i ma podobną strukturę. W rozdziale trzecim ukazano społeczne i kulturowe czynniki determinujące aktywność zawodową osób w wieku powyżej 50 lat. Rozdział IV to empiryczne dopełnienie prezentowanych zagadnień, odnoszące się – podobnie, jak w rozdziale II – do perspektyw zatrudniania osób znajdujących się w interesujących autorki przedziale wiekowym. Przy czym ukazano tu spojrzenie osób w wieku 50+, zarówno aktywnych, jak i nieaktywnych zawodowo.

Przyjęte podejście do prezentowania uwzględnionych w książce zagadnień należy uznać za właściwe oraz logiczne. Następujące po sobie rozdziały tworzą zwartą, jak również jasną koncepcyjnie całość.

Dokonując oceny książki pt. *Wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców Polski wschodniej– szanse i zagrożenia* należy stwierdzić, że założony we wstępie cel książki został osiągnięty. W recenzowanej pracy dominują właściwe ujęcia merytoryczne przedstawianych problemów, a zawarte w niej treści charakteryzuje zauważalna wartość poznawcza. Przy czym szczególne znaczenie dla oceny recenzowanej pracy mają jej części empiryczne – prezentujące rezultaty ankiet przeprowadzonych zarówno wśród pracodawców, jak i osób w wieku 50+. Badania pierwotne zostały przez autorki właściwie zaprojektowane i zrealizowane, a następnie trafnie zinterpretowano otrzymane wyniki. Należy podkreślić, że materiał empiryczny zebrano na dużych próbach badawczych, co czyni badania wiarygodnymi, zwiększając ich walory aplikacyjne.

Treściom prezentowanym w książce towarzyszy staranna dokumentacja bibliograficzna, o czym świadczy ilość wykorzystanych pozycji literaturowych, a także ich trafny dobór. Autorki zatem, w ramach prac nad monografią, przeprowadziły rzetelne studia literaturowe, dokonując wnikliwego przeglądu literatury przedmiotu – zarówno krajowej, jak i zagranicznej.

Przedłożony do recenzji maszynopis po wydrukowaniu będzie stanowił ważną pozycję wydawniczą dotyczącą istotnego i niezwykle aktualnego problemu, jakim jest utrzymanie aktywności zawodowej osób starszych. Istnieje spora szansa na to, że recenzowana pozycja spotka się ze sporym zainteresowaniem. Grono jej czytelników będą stanowić osoby pragnące poszerzyć swoją wiedzę z zakresu aktywizacji zawodowej ludzi mających powyżej 50 lat – w tym przede wszystkim

przedsiębiorcy zarządzający pracownikami w takim wieku oraz przedstawiciele urzędów zajmujących się ograniczaniem bezrobocia. Po monografię sięgać będą również pracownicy naukowi i studenci intersujący się m.in. ekonomią, demografią, przekształceniami społecznymi, rynkiem pracy. Aktualność treści oraz kompletność zakresu tematycznego opiniowanej pozycji powinna spowodować, że jej lektura okaże się interesująca także dla innych osób, zainteresowanych poznaniem przeobrażeń, jakie dokonały się w rodzimym systemie społeczno-gospodarczym w okresie ostatnich dekad.

W kontekście zaprezentowanych uwag należy stwierdzić, że poddane recenzji opracowanie pt. *Wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców Polski wschodniej – szanse i zagrożenia*, autorstwa Krystyny Kmiotek, Barbary Przywary oraz Katarzyny Podrazy w pełni zasługuje na opublikowanie.

Rzeszów, 29.05.2015 r.

Bibliografia

1. Ahmad S., Schroeder R.G., *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*, „Journal of Operations Management" 2003, 21.

2. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, GUS, Warszawa 2014.

3. Armstrong A., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Kogan Page, London/Philadelphia 2006.

4. Armstrong M., *Strategic Human Resource Management. A guide to action*, 3th edition, Kogan Page, London and Philadelphia 2006.

5. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

6. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

7. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

8. Arthur M.B., Defillippi R.J., Lindsay V.J., *On being a Knowledge Worker*, „Organizational Dynamics" 2008, Vol. 37, No. 4.

9. Bassett-Jonnes N., *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation*, „Creativity and Innovation Management" 2005, Vol. 14, No. 2.

10. Batorski D., Zając J. (red.), *Między alienacją a adaptacją. Polacy w wieku 50+ wobec internetu*, Raport Otwarcia Koalicji „Dojrz@łość w sieci", UPC Polska, Warszawa 2010.

11. *Bezrobocie rejestrowane I–II kwartał 2014 r.*, GUS, Warszawa 2014.

12. Boone L.E., Kurtz D.L., *Contemporary Business*, The Dryden Press, Chicago 1990.

13. Calo J.T., Patterson M.M., Decker W.H., *Employee Perceptions of Older Workers' Motivation in Business, Academia, and Government*, „International Journal of Business and Social Science" February 2013, Vol. 4, No. 2.

14. Chłoń-Domińczak A. (red.), *Portret generacji 50+ w Polsce i Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie* (SHARE), Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014.

15. *Communication from the Commission 'The Demographic Future of Europe – from Challenge to Opportunity' COM*, 2006.

16. Conen W.S., Henkens K., Schippers J., *Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe*, „International Journal of Manpower" 2012, Vol. 33, Iss 6.

17. Czapiński J., Błędowski P., *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków, Diagnoza społeczna 2013. Raport tematyczny*, Warszawa 2014.

18. Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2013.

19. *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, MPiPS, Warszawa 2008.

20. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.

21. *Efektywność podstawowych form aktywizacji zawodowej realizowanych w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej w 2010 roku*, MPiPS, Warszawa 2011.

22. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.

23. Gagacka M., *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność przedsiębiorstw* [w:] *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, red. E. Skrzypek, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.

24. Gibson J.W., Greenwood R.A., Murphy Jr. E.F., *Generational Differences In the Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs*, „Journal of Diversity Management" 2009, Vol. 4, No 3.

25. Glass A., *Understanding generational differences for competitive success*, „Industrial & Commercial Training" 2007, 39(2).

26. Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A., Shook Ch.L., *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*, „Journal of Business Research" 2009, Vol. 62.

27. Hardin R., *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.

28. *Innowacyjny model wsparcia pracowników 50+. Zbiorczy raport z badań*, PBS DGA, Sopot 2011.

29. Ishak N.B., Eze U.C., Ling L.S., *Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance*, „Journal of Organizational Knowledge Management" 2010, Vol. 2010.

30. Jamka B., *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, red. B. Jamka, S. Konarski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

31. Kalleberg A.L., *Organizing flexibility: The flexible firm in a new country*, „British Journal of Industrial Relation" 2001, 39(4).

32. Karpowicz E., *Zarządzanie pracownikami w wieku 50+ – perspektywa pracodawcy*, raport nr 3, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2010.

33. Kayakutlu G., Laurent E.M., *From knowledge Worker to knowledge cultivator-effective dynamics*, Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information System, 2012 IEEE.

34. Klimas P., *Kultura organizacyjna – jej znaczenie dla współdziałania oraz innowacyjności* [w:] *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.

35. Klimczuk A., *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białegostoku*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012.

36. Kmiotek K., *Professional development as a motivator of Generation Y* [w:] *Central Bohemia University International Conference Proceedings 2014 Innovation*, Technology Transfer and Education, February 3–5, Prague 2014.

37. Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy. Wyniki badań realizowanych w latach 2009 i 2010*, PBS DGA i Human Capital Business, Warszawa 2010.

38. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.

39. Kozdrój A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Sens i rodowód terminu HRM*, „Organizacja i Kierowanie" 1991, nr 1.

40. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

41. Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

42. Kubicka J., *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania różnorodnością*, [w:] *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. J. Puchalski, wyd. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010.

43. Kubicki P., *Ocena kompetencji osób 50+ w zakresie przedsiębiorczości oraz działań służących wydłużeniu aktywności zawodowej – analiza desk research*, Opracowanie w ramach projektu: „Dojrzała przedsiębiorczość – innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób 50 +", Warszawa 2012.

44. Kubicki P., *Ubóstwo i wykluczenie społeczne osób starszych* [w:] *Social Watch 2010. Ubóstwo i wykluczenie społeczne w Polsce*, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa 2011.

45. Kunze F., Boehm S., Bruch H., *Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes*, „Journal of Management Studies" May 2013, Vol. 50(3).

46. Kurowska H. (red.), *Społeczno-gospodarcze uwarunkowania i konsekwencje wydłużania życia ludzkiego w Europie Środkowej w czasach nowożytnych*, Zielonogórskie spotkania z demografią, t. 2, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2011.

47. Lapiņa I., Maurāne G., Stariņeca O., *Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility*, „Procedia – Social and Behavioral Science" 2014, 110.

48. Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami* [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan. C.H. Beck, Warszawa 2002

49. Macky K., Gardner D., Forsyth S., *Generational differences at work: introduction and overview*, „Journal of Managerial Psychology" 2008, Vol. 23, Iss: 8.

50. Majowska M., *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.

51. Makowski K., *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, red. M. Rybak, „Monografie i Opracowania" nr 470(IFGN41), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.

52. *Managing the ageing workforce: an introductory guide to age management for HR professionals*, TAEN – The Age and Employment Network, London 2007.

53. Martínez-Sánchez A., Vela-Jiménez M-J., Pérez-Pérez M., de-Luis-Carnicer P., *The Dynamics of Labour Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness*, „Journal of Management Studies" June 2011, 48:4.

54. Maruta R., *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*, „Knowledge-Based Systems" 2012, No. 30.

55. Michie J., Sheehan M., *Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*, „The International Journal of Human Resource Management" 2005, Vol. 16, No. 3.

56. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Human Resource Management – Gaining a competitive advantage*, Mc-Graw Hill Book Co., Singapore 2000.

57. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolter business, Warszawa 2011.

58. Osiecka-Chojnacka J., *Społeczne opinie o starości a wdrażanie idei aktywnego starzenia się*, „Studia BAS" 2012, nr 2(30).

59. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.

60. Pocztowski A., *Kierunki doskonalenia funkcji personalnej przedsiębiorstwa* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.

61. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.

62. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.

63. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.

64. *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju*, MAiC, Warszawa 11 stycznia 2013.

65. *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009.

66. Putnam R.D., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Warszawa–Kraków 1995.

67. Putnam R.D., *Samotna gra w kręgle: upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

68. Radzięta S., *Wynagrodzenia osób o różnym stażu pracy w 2014 roku*, Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń, dostępny on-line http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.3131

69. Radzięta S., *Wynagrodzenia osób po 50. roku życia*, Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń, dostępny on-line http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.3114

70. Raport: *Aktywni 50+*, Obserwatorium Integracji Społecznej w Poznaniu, Poznań 2011.

71. Raport: *Zrozumieć seniora. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu innowacyjnego „PI – Zrozumieć seniora – kompendium metod i narzędzi efektywnego doradztwa i edukacji osób w wieku 50+"*, Kielce 2013.

72. Reeves T.C., Oh E., *Generational Differences* [w:] M.J. Spector, M.D. Merrill, J. van Merrienboer, M.P. Driscoll, *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: A Project of the Association for Educational Communications and Technology*, Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group, New York 2008.

73. *Rocznik demograficzny*, GUS, Warszawa 2014.

74. Rożnowski B., *Wieloaspektowa charakterystyka sytuacji życiowej osób 50+ w perspektywie aktywności zawodowej*, Europerspektywa, publikacja on-line http://www.olbrzym.info/wieloaspektowa_charakterystyka_sytuacji_zyciowej_osob_powyzej_50_lat_w_perspektywie_aktywnosci_zawodowej.pdf

75. Rożnowski B., Mącik R., Noworol Cz, Rożnowska M., *Obudź w sobie olbrzyma. Innowacyjne metody wydłużania aktywności zawodowej*, Europerspektywa, Lublin 2012.

76. Rzechowska E. (red.), *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych (raport z badań)*, Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu, Lublin 2010.

77. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.

78. Sajkiewicz A., *Czynniki sprawcze zarządzania pracownikami* [w:] *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.

79. Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar, typy*, „Studia Ekonomiczne" 2011, nr 1, s. 69–86.

80. *Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Dokument implementacyjny (aktualizacja)*, MPiPS, Warszawa 2012.

81. *Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50*, Monitor Polski, Poz. 115, MPiPS, Warszawa 2014.

82. *Społeczna solidarność z osobami w starszym wieku*, komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2012.

83. *Sprawozdanie z realizacji programu Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, MPiPS, Warszawa 2011.

84. Steele C.M., Aronson J., *Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1995, 69(5).

85. Stor M., Fornalczyk A. (red.), *Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.

86. Stor M., Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.

87. *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*, MPiPS, Warszawa, sierpień 2013.

88. *Strategia rozwoju kraju 2020*, MRR, Warszawa wrzesień 2012.

89. Strużyna J., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1996.

90. Szostakowska M., Ogrocka–Klepacz A., *Analiza problemu badawczego na podstawie zastanych badań i opracowań mających wpływ na zachowanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Opracowanie przygotowane w ramach projektu „Efektywni 50+", Wyższa Szkoła Informatyki, Warszawa 2013.

91. Szukalski P., *Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku* [w:] *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, red. P. Szukalski, Warszawa 2008.

92. *The impact of ageing on public expenditure: projections for the EU25 Member States on pensions, health care, long-term care, education and unemployment transfers* (2004–2050), Komitet Polityki Gospodarczej i Komisja Europejska, Raport specjalny nr 1/2006.

93. Tolbize A., *Generational differences in the work place, Research and Training Center on Community Living*, University of Minnesota, August 2008.

94. Tsui A.S., Wu J.B., *The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for Human resource Management*, „Human Resource Management" 2005, 44 (2).

95. Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

96. Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Aletheia, Warszawa 2011.

97. Weyland A., *Engagement and talent management of Gen Y*, „Industrial and Commercial Training" 2011, Vol. 43, Iss: 7.

98. Wiśniewski Z. (red.), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Dom Organizatora, Toruń 2009.

99. *Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020*, MPiPS, Warszawa grudzień 2013.

100. Ździebło K., *Współczesne zjawiska demograficzne a problemy zdrowotne starzejącego się społeczeństwa*, Wyd. Zakład Onkologii i Pielęgniarstwa Onkologicznego, Instytut Pielęgniarstwa i Położnictwa Wydział Nauk o Zdrowiu Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2008.

101. Zemke R., Raines C., Filipczak. B., *Generations at work*, AMACOM, New York 2000.

102. Zięba M., Szuwarzyński A., *MAYDAY, Model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec strukturalnych zmian w gospodarce 50+*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2008.

Spis tabel

Tabela 1. Przegląd definicji zarządzania zasobami ludzkimi 16
Tabela 2. Różnice między polityką równych szans a zarządzaniem różnorodnością 22
Tabela 3. Stereotypy w postrzeganiu starszych pracowników 25
Tabela 4. Charakterystyka pokoleń Baby Boomers, pokolenia X i Y 29
Tabela 5. Formy prowadzonych badań (liczba) 32
Tabela 6. Struktura badanych firm ze względu na wielkość i lokalizację 34
Tabela 7. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na formę prawną i lokalizację 35
Tabela 8. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i lokalizację 36
Tabela 9. Okres funkcjonowania na rynku badanych firm ze względu na lokalizację 37
Tabela 10. Liczba badanych przedsiębiorstw zatrudniających osoby w wieku 50+ 38
Tabela 11. Wartości średnie wynagrodzeń w badanych firmach wg województw 39
Tabela 12. Badane przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników na podstawie umów cywilnoprawnych 40
Tabela 13. Świadomość kadry menedżerskiej konsekwencji procesów demograficznych dla firmy [wg lokalizacji] 42
Tabela 14. Świadomość kadry menedżerskiej konieczności działań na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób w wieku 50+ [wg lokalizacji] 43
Tabela 15. Przedsiębiorstwa zachęcające pracowników w wieku 50+ do dalszej aktywności zawodowej [wg województw] 45
Tabela 16. Ocena poziomu wiedzy menedżerów badanych firm nt. zarządzania wiekiem [wg województw] 46
Tabela 17. Preferencje badanych firm w zatrudnianiu ludzi młodych [wg województw] 47
Tabela 18. Najczęściej wskazywane problemy w relacjach z pracownikami w wieku 50+ przez firmy w poszczególnych województwach 50
Tabela 19. Najczęściej występujące problemy w zakresie motywacji pracowników w wieku 50+ w poszczególnych województwach 54
Tabela 20. Najczęściej wskazywane problemy w obszarze zarządzania pracownikami w wieku 50+ ze względu na województwa 55
Tabela 21. Rodzaje wsparcia oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+ [wg województw, w %] 58
Tabela 22. Najczęściej wskazywane przez pracodawców problemy w relacjach z pracownikami w wieku 50+ 61
Tabela 23. Wsparcie oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+ 62
Tabela 24. Średni wiek w Unii Europejskiej i Polsce w latach 2010–2014 72
Tabela 25. Udział osób w poszczególnych grupach wiekowych w Polsce w latach 2005–2014 72
Tabela 26. Wybrane wskaźniki dotyczące prognoz ludności w Polsce i Unii Europejskiej 76
Tabela 27. Aktywność ekonomiczna ludności w wieku powyżej 50 lat w II kwartale 2014 r. [w tysiącach] 76
Tabela 28. Postawy życiowe osób starszych a stosunek do aktywności zawodowej 79
Tabela 29. Wiek badanych 92
Tabela 30. Wykształcenie badanych 93
Tabela 31. Województwo, w którym zamieszkują badani 93
Tabela 32. Wielkość gospodarstw domowych 94
Tabela 33. Liczba dzieci 94
Tabela 34. Sytuacja materialna według województw 96
Tabela 35. Sytuacja zawodowa a województwo 103

Tabela 36. Chęć przejścia na emeryturę w poszczególnych województwach 104
Tabela 37. Czynniki zachęcające do pozostawania na rynku pracy 105
Tabela 38. Chęć pracy na własny rachunek według województw 113
Tabela 39. Chęć pracy na własny rachunek a wiek 114
Tabela 40. Bariery przedsiębiorczości osób starszych 116
Tabela 41. Bariery osobiste i obiektywne przedsiębiorczości w zależności od wybranych zmiennych społeczno-demograficznych 118
Tabela 42. Co stoi na przeszkodzie, by pracować na własny rachunek? 118
Tabela 43. Zainteresowanie różnymi formami podnoszenia kwalifikacji 120
Tabela 44. Determinanty chęci podnoszenia kwalifikacji 122
Tabela 45. Najistotniejsze dane odnoszące się do poszczególnych województw 126

Spis wykresów

Wykres 1. Struktura badanych firm ze względu na wielkość [%] 34
Wykres 2. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na formę prawną [%] 35
Wykres 3. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na rodzaj prowadzonej działalności [%] 36
Wykres 4. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na okres funkcjonowania na rynku [%] 37
Wykres 5. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw za grudzień 2014 r. 39
Wykres 6. Świadomość kadry menedżerskiej konsekwencji procesów demograficznych dla firmy [%] 41
Wykres 7. Świadomość kadry menedżerskiej konieczności działań na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób w wieku 50+ [%] 43
Wykres 8. Przedsiębiorstwa zachęcające pracowników w wieku 50+ do dalszej aktywności zawodowej [%] 44
Wykres 9. Preferencje badanych firm w zatrudnianiu ludzi młodych [%] 47
Wykres 10. Problemy występujące w relacjach z pracownikami w wieku 50+ w badanych firmach – przekonania i stereotypy [w %] 49
Wykres 11. Problemy występujące w relacjach z pracownikami w wieku 50+ w badanych firmach – przekonania i stereotypy [wg województw, w %] 49
Wykres 12. Problemy w zakresie kwalifikacji pracowników badanych firm w wieku 50+ [ogółem, w %] 51
Wykres 13. Problemy w zakresie kwalifikacji pracowników badanych firm w wieku 50+ [wg województw, w %] 51
Wykres 14. Problemy w zakresie motywacji pracowników w wieku 50+ [ogółem, w %] 52
Wykres 15. Problemy w zakresie motywacji pracowników w wieku 50+ [wg województw, w %] 53
Wykres 16. Problemy w zakresie zarządzania związane z pracownikami w wieku 50+ [ogółem, w %] 54
Wykres 17. Problemy w zakresie zarządzania związane z pracownikami w wieku 50+ [wg województw, w %] 55
Wykres 18. Rodzaje wsparcia oczekiwane przez badane firmy w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+ [ogółem, w %] 57
Wykres 19. Odsetek osób 45+ według województw 73
Wykres 20. Prognozowana liczba ludności w wieku 65+ i 80+ dla poszczególnych województw Polski wschodniej na lata 2015, 2035 i 2050 73

Wykres 21. Odsetek liczby osób w poszczególnych kategoriach wiekowych w województwach Polski wschodniej ... 74
Wykres 22. Ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym w województwach Polski wschodniej ... 75
Wykres 23. Odsetek osób bezrobotnych i biernych zawodowo według kategorii wiekowych ... 76
Wykres 24. Wskaźnik zatrudnienia wg województw Polski wschodniej ... 80
Wykres 25. Ogólny wskaźnik jakości życia według płci i wieku ... 83
Wykres 26. Wielkość sieci społecznej seniorów w 16 krajach europejskich ... 86
Wykres 27. Sytuacja finansowa badanych ... 96
Wykres 28. Relacja między zadowoleniem z życia zawodowego i pozazawodowego ... 97
Wykres 29. Średnie oceny wybranych aspektów jakości życia ... 98
Wykres 30. Zadowolenie z różnych aspektów życia pozazawodowego ... 99
Wykres 31. Zależność między oceną swojego stanu zdrowia a jakością życia pozazawodowego ... 99
Wykres 32. Zadowolenie z umiejętności cyfrowych a wykształcenie ... 100
Wykres 33. Aktywność zawodowa ... 101
Wykres 34. Aktywność zawodowa a wiek badanych ... 101
Wykres 35. Aktywność zawodowa a wykształcenie ... 102
Wykres 36. Przyczyny bierności zawodowej badanych ... 103
Wykres 37. Zamiar przejścia na emeryturę a wiek badanych ... 104
Wykres 38. Średnie zadowolenie z różnych aspektów życia zawodowego ... 106
Wykres 39. Zadowolenie z różnych aspektów życia zawodowego ... 107
Wykres 40. Obawa przed utratą pracy ze względu na wiek ... 107
Wykres 41. Obawa przed utratą pracy ze względu na wiek a zamieszkiwane województwo ... 108
Wykres 42. Lęk przed utratą pracy a wykształcenie ... 108
Wykres 43. Zetknięcie się z przejawami dyskryminacji ze względu na wiek ... 109
Wykres 44. Zauważanie przejawów dyskryminacji z uwagi na wiek w województwach ... 110
Wykres 45. Podejmowanie przez firmy działań mających ułatwić pracę osobom po 50. roku życia ... 111
Wykres 46, Dostrzeganie działań na rzecz pracowników 50+ w poszczególnych województwach Polski wschodniej ... 111
Wykres 47. Gotowość rozpoczęcia pracy na własny rachunek w różnych formach ... 112
Wykres 48. Chęć pracy na własny rachunek a płeć ... 114
Wykres 49. Chęć pracy na własny rachunek a wykształcenie ... 115
Wykres 50. Bariery osobiste i obiektywne przedsiębiorczości osób starszych ... 117
Wykres 51. Wybierane formy podnoszenia kwalifikacji a województwo ... 121

Załącznik 1

Pracownicy 50+ w polityce personalnej przedsiębiorstw Polski wschodniej
Kwestionariusz ankiety etap I

Prosimy o zaznaczenie krzyżykiem (X) wybranej odpowiedzi.

1. Czy kadra kierownicza Firmy dostrzega konsekwencje procesów demograficznych dla Firmy i konieczność zwiększenia zatrudnienia osób w wieku 50+ w przyszłości?

☐ tak ☐ nie

2. Czy kadra kierownicza Firmy dostrzega konieczność podjęcia działań na rzecz dostosowania warunków pracy do możliwości osób w wieku 50+?

☐ tak ☐ nie

3. Czy Firma podejmuje działania zachęcające pracowników w wieku 50+ do kontynuowania aktywności zawodowej?

☐ tak ☐ nie ☐ planuje podjąć

4. Jak oceniasz poziom wiedzy menedżerów nt. zarządzania wiekiem w Firmie?

☐ bardzo wysoki ☐ wysoki ☐ przeciętny ☐ brak wiedzy na ten temat

5. Czy w zatrudnianiu nowych pracowników Firma preferuje ludzi młodych (jeżeli kompetencje kandydatów w różnym wieku są zbliżone)?

☐ tak ☐ raczej tak ☐ raczej nie ☐ nie

6. Jakie problemy występują/występowały w Firmie w relacjach z pracownikami w wieku 50+ z ich strony, które utrudniają współpracę?

Stereotypy myślenia i działania					
Lp.	**Pytanie**	**tak**	**raczej tak**	**raczej nie**	**nie**
6.1	Brak elastyczności w myśleniu, działaniu				
6.2	Brak przedsiębiorczości, inicjatywy				
6.3	Przywiązanie do starych sposobów działania (konserwatyzm)				
6.4	Brak otwartości na uczenie się i nowe rozwiązania				

6.5	Roszczeniowa postawa wobec pracy i pracodawcy				
6.6	Inne wartości ważniejsze niż praca				
	Kwalifikacje				
6.7	Brak umiejętności/wiedzy technicznej wymaganych przez Firmę				
6.8	Brak umiejętności interpersonalnych (współpracy)				
6.9	Trudności z odnalezieniem się w obecnych warunkach pracy				
6.10	Trudności w opanowaniu nowych zadań				
6.11	Niechęć do nauki nowych rzeczy				
6.12	Fizyczne i intelektualne ograniczania związane z wiekiem ograniczające możliwości dostosowania się do wymagań pracy				
	Motywacja i zaangażowanie				
6.13	Brak motywacji do większego wysiłku				
6.14	Brak motywacji do nauki rzeczy nowych				
6.15	Brak zaangażowania w pracę				
6.16	Strach i niepewność swoich umiejętności, które utrudniają wykazanie się w pełni swoimi możliwościami				
6.17	Postawa „na przeczekanie" do emerytury				
6.18	Brak wiary w swoje możliwości				
6.19	Brak celów i ambicji w obszarze zawodowym				
	Zarządzanie				
6.20	Konflikty w zespołach				
6.21	Trudności w komunikacji i porozumieniu się z pracownikami młodszego pokolenia				
6.22	Trudności we współpracy z przełożonymi (brak poszanowania autorytetu przełożonego)				
6.23	Problemy w relacjach z klientem (wynikające np. z trudności w zrozumieniu jego oczekiwań przez osoby w wieku 50+)				
6.24	Blokowanie zmian (np. dotyczących organizacji, technologii)				
6.25	Opór wobec zmian w wymaganiach wobec pracowników				
6.26	Niechęć w dzieleniu się wiedzą				

6.27	Oczekiwanie specjalnych przywilejów ze strony pracodawcy (wiążących się z wiekiem)				
6.28	Opór przed renegocjowaniem warunków współpracy z pracodawcą				
6.29	Brak (zanik) zdolności do podejmowania ryzyka				
6.30	Inne, jakie?				

7. Czy firma chciałaby skorzystać z wymienionych poniżej form wsparcia w zakresie zatrudniania osób 50+?

Lp.	Pytanie	tak	raczej tak	raczej nie	nie
7.1	Łatwy dostęp do informacji o praktykach wdrażanych przez inne firmy w stosunku do pracowników 50+				
7.2	Dostęp do informacji dotyczących zagrożeń dla Firmy wynikających ze zmian demograficznych w obszarze działalności				
7.3	Doradztwo w zakresie opracowania programu działań przystającego do warunków Firmy w odniesieniu do możliwości pracowników w wieku 50+				
7.4	Doradztwo w zakresie opracowania programu mającego na celu lepsze wykorzystanie atutów pracowników w wieku 50+ na rzecz Firmy				
7.5	Możliwości przeszkolenia menedżerów w zakresie konsekwencji zmian demograficznych dla przedsiębiorstwa i zarządzania pracownikami w wieku 50+				
7.6	Możliwość zmian zasad współpracy z pracownikami w wieku 50+				
7.7	Przywileje finansowe (ulgi, dofinansowania) przy zatrudnianiu osób w wieku 50+				
7.8	Wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich kompetencji miękkich (współpraca, motywacja, postawa wobec pracy/klientów)				
7.9	Wsparcie dla pracowników w wieku 50+ w zakresie podniesienia ich wiedzy i umiejętności twardych (obsługa programów, maszyn, itp.)				
7.10	Inne, jakie?				

8. Co skłoniłoby Firmę do zatrudnienia pracowników w wieku 50+?

.....

Metryczka

1. Średnia wieku pracowników Firmy .....

2. Czy Firma zatrudnia osoby w wieku 50+?
☐ tak ☐ nie

3. Średnia płaca brutto (zł) (za ostatni miesiąc):
☐ poniżej 1999 ☐ 2000–3499 ☐ 3500–4999 ☐ powyżej 5000

4. Liczba zatrudnionych ..... (na koniec ostatniego miesiąca w przeliczeniu na pełne etaty)

5. Wielkość Firmy*:
☐ mikroprzedsiębiorstwo ☐ małe przedsiębiorstwo
☐ średnie przedsiębiorstwo ☐ duże przedsiębiorstwo

6. Forma własności:
☐ osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą ☐ spółdzielnia
☐ spółka cywilna ☐ spółka z o.o. ☐ spółka jawna ☐ spółka akcyjna
☐ inna .....

7. Czy Firma zatrudnia na umowy cywilnoprawne?
☐ tak ☐ nie

8. Okres działania przedsiębiorstwa na rynku: ..... lat

9. Rodzaj prowadzonej działalności:
☐ produkcja ☐ usługi ☐ handel ☐ mieszana

10. Województwo siedziby Firmy:
☐ podkarpackie ☐ lubelskie ☐ świętokrzyskie
☐ podlaskie ☐ warmińsko-mazurskie ☐ inne .....

11. Województwo oddziału Firmy:
☐ podkarpackie ☐ lubelskie ☐ świętokrzyskie
☐ podlaskie ☐ warmińsko-mazurskie

* *Mikroprzedsiębiorstwo* – przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 10 pracowników i którego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów EURO.

Małe przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników i którego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów EURO.

Średnie przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 250 pracowników i którego roczny obrót nie przekracza 50 milionów EURO a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów EURO.

Duże przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo zatrudniające powyżej 250 pracowników i którego roczny obrót wynosi powyżej 50 milionów EURO a/lub całkowity bilans roczny przekracza 43 miliony EURO.

Załącznik 2

Kwestionariusz ankiety etap II

Prosimy o zaznaczenie krzyżykiem (X) wybranej odpowiedzi.

1. Czy pracuje Pan/i obecnie

☐$_1$ tak → proszę przejść do pytania 3

☐$_2$ nie

2. Proszę określić swoją sytuację jako osoby niepracującej:

☐$_1$ jestem na emeryturze/rencie

☐$_2$ jestem bezrobotny/a

☐$_3$ zajmuję się domem

☐$_4$ inna

3. Proszę ocenić swoje zadowolenie z różnych aspektów życia. Osoby niepracujące prosimy o ocenę ostatnio wykonywanej pracy, w przypadku gdy ktoś nigdy nie pracował zawodowo proszę wybrać opcję „nie dotyczy".

Proszę wstawić znak „X" w odpowiednią kratkę w każdej kategorii

	Bardzo niezadowolony 1	Raczej niezadowolony 2	Ani zadowolony, ani niezadowolony 3	Raczej zadowolony 4	Zdecydowanie zadowolony 5	Nie dotyczy 0
Praca zawodowa						
ogólna sytuacja zawodowa						
wysokość dochodów						
atmosfera, relacje w pracy ze współpracownikami						

relacje w pracy z przełożonym/i						
zakres obowiązków i ich trudność						
zakres świadczeń pozapłacowych						
pewność zatrudnienia						
Życie pozazawodowe						
życie rodzinne						
relacje ze znajomymi, przyjaciółmi						
sytuacja zdrowotna						
umiejętność poruszania się w świecie nowych technologii (komputery, internet, itp.)						
moja wiedza, umiejętności						
wsparcie otoczenia						
poczucie bezpieczeństwa						

Osoby, które obecnie nie pracują proszę przejść do pytania 7

4. Czy spotkał/a się Pan/i w swojej pracy z dyskryminacją z powodu wieku (np. złe traktowanie ze strony przełożonych i/lub współpracowników, pozbawianie przywilejów, itp.)?

Proszę wstawić znak „x" w odpowiednią kratkę.

	Tak	Nie
byłem/łam świadkiem takiej sytuacji wobec innych osób		
sam/a doświadczyłem/łam takiej dyskryminacji		

5. Czy firma, w której Pan/i pracuje podejmuje działania, które mają ułatwić pracę osobom po 50 roku życia (np. elastyczny czas pracy, programy profilaktyczne, szkolenia dedykowane takim osobom, itp.)?

☐$_1$ tak
☐$_2$ nie
☐$_3$ nie wiem

6. Czy boi się Pan/i utraty pracy z uwagi na swój wiek?

☐$_1$ zdecydowanie tak
☐$_2$ raczej tak
☐$_3$ trudno powiedzieć
☐$_4$ raczej nie
☐$_5$ zdecydowanie nie

7. Czy wziąłby/ęłaby Pan/i pod uwagę którąś z poniższych form pracy na własny rachunek?

Proszę wstawić znak „X" w odpowiednią kratkę w każdej kategorii

	Tak	Nie	Już z takiej formy korzystam
Założenie własnej firmy (działalności gospodarczej) i samodzielne jej prowadzenie			
Praca w ramach spółdzielni socjalnych			
Samozatrudnienie (praca dla jednego pracodawcy, ale na własny rachunek)			
Założenie działalności gospodarczej, ale tylko z drugą osobą			
Założenie własnej działalności gospodarczej, ale przy wsparciu odpowiednich instytucji (doradztwo, pomoc)			
Praca na podstawie umów zlecenia lub o dzieło (jako dodatkowa aktywność oprócz pracy lub renty/emerytury)			

8. Co dla Pana/i stoi na przeszkodzie (utrudnia) podjęcie decyzji o pracy na własny rachunek.

Proszę wstawić znak „X" w odpowiednią kratkę w każdej kategorii

		Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
8.1	Obawiam się problemów biurokratycznych przy zakładaniu firmy					
8.2	Brak środków finansowych na początek					
8.3	Obawiam się, że takie przedsięwzięcie mogłoby się nie udać					
8.4	Brak pomysłu na to, co mógłbym/mogłabym robić					

8.5	Nie chcę poświęcać już tak wiele czasu na pracę zawodową					
8.6	Myślę, że dla mnie już za późno na takie wyzwania					
8.7	Bardziej potrzebuję stabilizacji i pewności dochodów					
8.8	Nie wiem gdzie i jak szukać informacji, doradztwa co trzeba robić, by pracować na własny rachunek					
8.9	Potrzebuję kogoś, z kim mógłbym/mogłabym taką działalność prowadzić razem					

9. Czy chciałby/ałaby Pan/i wziąć udział w:

Proszę wstawić znak „X" w odpowiednią kratkę w każdej kategorii

	Tak	Nie
Szkolenia specjalistyczne w moim zawodzie		
Szkolenia zmieniające moje kwalifikacje		
Szkolenia w zakresie korzystania z nowych technologii komputerowych		
Doradztwo indywidualne w zakresie samorozwoju		
Doradztwo w zakresie zakładania różnych form własnej działalności		
Szkolenia w zakresie nauki języków obcych		
Inne formy rozwoju, jakie?		

10. Jakie warunki musiałyby być spełnione, by Pan/i skorzystał/a z wymienionych wyżej form rozwoju?

Proszę wstawić znak „X" w odpowiednią kratkę

	Tak	Nie
Gdyby skierował mnie na nie pracodawca		
Gdyby były bezpłatne		
Gdyby było mi to potrzebne w pracy		
Jeśli mógłbym/łabym się nauczyć nowych rzeczy		
Jeśli wiązałoby się to ze zwiększeniem moich dochodów		

11. Czy myślał/a Pan/i aby w najbliższym czasie przejść na emeryturę?

☐$_1$ Tak, zamierzam w niedługim czasie przejść na emeryturę

☐$_2$ Tak, ale nie mam takiej możliwości

☐$_3$ Nie → przejście do pytania 14

12. Dlaczego chciałby/łaby Pan/i przejść na emeryturę:

Proszę wstawić znak „X" w odpowiednią kratkę

	Tak	Nie
Już się napracowałem/łam, chcę odpocząć		
Ze względów zdrowotnych		
Jestem za stary/a na pracę		
Brak pracy w firmie, kryzys		
Nie opłaca mi się pracować za oferowane wynagrodzenie		
Konieczność opieki nad osobą starszą, chorą		
Konieczność opieki nad wnukami		
Inne powody, jakie?		

13. Co zachęciłoby Pana/Panią aby dalej pracować?

Proszę wstawić znak „X" w odpowiednią kratkę

	Tak	Nie
Odpowiednio wysokie wynagrodzenie		
Dodatki socjalne		
Dobry stan zdrowia, może jeżeli zdrowie pozwoli będę pracować		
Możliwość pracy tylko na część etatu		
Nic by mnie nie skłoniło do tego		
Możliwość dorobienia do emerytury/renty		
Możliwość pracy w dogodnych dla mnie godzinach		
Gdyby atmosfera w pracy była taka, że bym się dobrze czuł/ła w niej		
Gdyby w pracy bardziej szanowano pracowników		
Możliwość korzystania z dłuższego urlopu		
Gdyby pracodawca mnie przeszkolił do pracy		
Inne czynniki, jakie?		

14. Proszę o podanie danych demograficznych, które będą wykorzystane do zbiorowych analiz porównawczych wyników:

Wiek:	Płeć: ☐ 1 kobieta ☐ 2 mężczyzna
Staż pracy (w latach):	Wykształcenie: ☐ 1 podstawowe ☐ 2 zawodowe ☐ 3 średnie ☐ 4 wyższe

Stan cywilny:

☐ 1 kawaler/panna ☐ 2 żonaty/mężatka ☐ 3 w separacji
☐ 4 po rozwodzie ☐ 5 wdowiec/wdowa ☐ 6 w związku nieformalnym

Liczba dzieci ogółem:	Liczba dzieci na Pana/i utrzymaniu: .....

Sprawowanie stałej opieki nad:

☐ 1 rodzicami ☐ 2 dziećmi ☐ 3 innymi osobami

Miejsce zamieszkania:

☐ 1 duże miasto (powyżej 100 tys. mieszkańców)
☐ 2 małe miasto (poniżej 100 tys. mieszkańców)
☐ 3 wieś

Województwo:

☐ 1 podkarpackie ☐ 2 lubelskie ☐ 3 świętokrzyskie
☐ 4 podlaskie ☐ 5 warmińsko-mazurskie ☐ 6 inne

Ile osób (razem z Panem/nią) liczy Pana/i gospodarstwo domowe:

☐ 1 mieszkam sam/a ☐ 2 dwie osoby ☐ 3 3 osoby ☐ 4 4 i więcej osób

Główne źródło utrzymania:

☐ 1 pensja ☐ 2 emerytura ☐ 3 zasiłek
☐ 4 świadczenia socjalne (w tym renty) ☐ 5 inne ☐ 6 nie mam dochodów

Proszę ocenić swoją sytuację finansową:

☐ 1 żyję/żyjemy średnio – starcza nam (mi) na co dzień, ale musimy (muszę) oszczędzać na poważniejsze zakupy

☐ 2 żyję/żyjemy bardzo dobrze, mogę/możemy pozwolić sobie na pewien luksus

☐ 3 żyję/żyjemy dobrze, starcza mi/nam na wiele bez specjalnego oszczędzania

☐ 4 żyję/żyjemy skromnie – muszę/musimy na co dzień bardzo oszczędnie gospodarować pieniędzmi

☐ 5 żyję/żyjemy bardzo biednie – nie starcza mi/nam nawet na podstawowe potrzeby

☐ 6 nie wiem, trudno powiedzieć

☐ 7 odmowa odpowiedzi

Proszę zaznaczyć swoją grupę społeczno-zawodową:

☐ 1 emeryci

☐ 2 renciści

☐ 3 gospodynie domowe

☐ 4 pracownicy umysłowi, urzędnicy, nauczyciele, pielęgniarki, kierownicy niższego szczebla, mistrzowie

☐ 5 robotnicy wykwalifikowani i brygadziści z ukończonym wykształceniem zawodowym lub średnim

☐ 6 rolnicy indywidualni

☐ 7 bezrobotni

☐ 8 handel i usługi: pracownicy i kierownicy sklepów, punktów usługowych, listonosze, konduktorzy

☐ 9 pracujący na własny rachunek poza rolnictwem – właściciele prywatnych zakładów produkcyjnych i usługowych, rzemieślnicy

☐ 10 dyrektorzy, kadra kierownicza przedsiębiorstw, zawody twórcze, specjaliści z wyższym wykształceniem, lekarze, prawnicy

☐ 11 robotnicy niewykwalifikowani, bez wykształcenia zawodowego, pracujący przy użyciu głównie własnych rąk