



## *Niewykorzystany potencjał zawodowy osób 50+ na rynku pracy*

### STRESZCZENIE

---

Artykuł porusza tematykę zatrudnienia osób po 50. roku życia w aspekcie starzenia się społeczeństwa polskiego. Niska aktywność zawodowa osób w wieku przedemerytalnym skutkuje słabym wykorzystaniem potencjału starszych pracowników. W kontekście zmian społecznych istotną staje się waloryzacja wszystkich grup wiekowych, które mogą wnieść swój indywidualny wkład w rozwój miejsca pracy.

→ **SŁOWA KLUCZOWE** – STARSZY PRACOWNIK, PRACODAWCA,  
ZATRUDNIENIE, RYNEK PRACY

### SUMMARY

---

*Untapped Employment Potential of People 50+ in the Labour Market*

The article focuses on the subject of employing people aged 50 and above, in terms of the ageing of the Polish society. Low activity of people at pre-retirement age results in the poor use of the potential of older workers. In the context of social changes it is becoming important to valorize all age groups that can make their own contribution to the development of the workplace.

→ **KEYWORDS** – SENIOR EMPLOYEE, EMPLOYER, EMPLOYMENT,  
LABOUR MARKET

### Wstęp

Przeobrażenia, jakie dokonują się w Polsce od 1989 roku, widoczne są na różnych płaszczyznach życia zarówno indywidualnego,

jak i społecznego. Wśród najistotniejszych zmian, jakie można zauważyć w funkcjonowaniu naszego kraju, szczególnie uwidaczniają się te na rynku pracy.

Polski rynek pracy determinowany jest przez wiele czynników. Patrząc wstecz, można zauważyć, iż w latach 90. „pojawił się” problem bezrobocia, następnie prowadzona była polityka „wczesnego wychodzenia z rynku pracy” mająca na celu obniżenie bezrobocia ludzi młodych. Obecnie mamy do czynienia z paradygmatem „wydłużenia wieku emerytalnego” i aktywizacji osób po 50. roku życia na rynku pracy. Podejmowane decyzje w nieodwracalny sposób wpłynęły na sytuację starszych pracowników na rynku pracy. Możliwość odchodzenia na wcześniejsze świadczenia przyczyniła się do powstania negatywnego obrazu pracownika 50+. Umożliwienie wcześniejszej dezaktywacji zawodowej sprawiło, że starszy pracownik był traktowany jako osoba, która już chce odejść z rynku pracy, której nie chce się już pracować, która nie chce się dostosować do zmian. Pracodawca potrzebował w swojej firmie nie tylko osób z doświadczeniem zawodowym, ale przede wszystkim osób elastycznie dopasowujących się do nowych zmian i możliwości rynku pracy, aktywnych, otwartych na nowe wyzwania. Zmiana w postrzeganiu kompetencji pracowników stała się między innymi przyczyną eliminowania starszych pracowników z rynku pracy.

Analizując polską politykę zatrudniania, można odnieść wrażenie, iż przez dwie dekady dokonały się radykalne zmiany w podejściu do zatrudniania pracowników 50+ i są one wynikiem tendencji demograficznych. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, w jaki sposób można wykorzystać potencjał starszych pracowników na rynku pracy. W tekście starano się wskazać na zalety doświadczonych pracowników oraz możliwości, jakie daje duże doświadczenie zawodowe, a także wiedza zdobyta w trakcie wielu lat pracy.

## 1. Sytuacja demograficzna w Polsce

W Polsce, podobnie jak w wielu państwach Europy i świata, zachodzi proces starzenia się społeczeństw. Jednoczesny spadek dzietności i wydłużenie ludzkiego życia powodują znaczące zmiany w ogólnej strukturze ludności.

Obecne starzenie się poszczególnych nacji doprowadziło do sytuacji, w której demografowie mówią o globalizacji starzenia się. Przemawia za tym fakt, iż według prognoz w 2050 roku co piąty mieszkaniec Ziemi będzie miał powyżej 60 lat, natomiast w 2150 roku będzie to już co trzecia osoba<sup>1</sup>. Patrząc na zmieniającą się sytuację demograficzną z perspektywy długofalowej, można stwierdzić, że w pewnym momencie dojdzie do sytuacji, w której liczba osób starszych znacząco przewyższy liczbę ludzi młodych, co drastycznie zachwieje równowagę pomiędzy poszczególnymi pokoleniami. Sytuacja ta może przynieść negatywne konsekwencje gospodarcze, ekonomiczne oraz socjalne, bowiem zapotrzebowanie na specjalistyczne usługi skierowane do najstarszej generacji będzie wzrastało, a pracująca mniejszość nie będzie w stanie w pełni ich zaspokoić. Jak jednak słusznie zauważa Virpi Timonen, „starzejące się społeczeństwo nie musi mieć ujemnego wpływu na gospodarkę, i nie musi prowadzić do spowalniania gospodarki”<sup>2</sup>.

Globalne starzenie się wyznaczają pewne wskaźniki, które są identyczne dla większości państw. Zjawisko to charakteryzuje się między innymi:

- wzrostem liczby osób powyżej 80. roku życia. Demografowie przewidują, że liczba stulatków w 2050 roku wyniesie 2,2 miliona;
- feminizacją osób starszych. Obecnie w tej grupie wiekowej przeważają kobiety (55%);
- różnicami pomiędzy tempem starzenia się w poszczególnych regionach świata;
- szybkością starzenia się ludności państw rozwijających się jest szybsza niż w krajach rozwiniętych. Bez wątpienia związane jest to z wprowadzeniem w niektórych państwach rozwiązań mających na celu łagodzenie i przeciwdziałanie temu procesowi<sup>3</sup>.

W Europie szybki wzrost liczby osób w wieku senioralnym nastąpił w połowie XX wieku, przede wszystkim w państwach

---

<sup>1</sup> Por. A. Leszczyńska-Rejchert, *Człowiek starszy i jego wspomaganie – w stronę pedagogiki starości*, Olsztyn 2010, s. 7.

<sup>2</sup> V. Timonen, *Ageing Societies: A Comparative Introduction*, McGraw-Hill 2008, s. 3.

<sup>3</sup> Por. N. Piłkuła, *Senior w przestrzeni społecznej*, Warszawa 2013, s. 118-119.

rozwinętych gospodarczo. Jeśli chodzi o kraje Europy Wschodniej i byłego bloku ZSRR, zmiany demograficzne rozpoczęły się w latach 90. XX wieku i trwają do dziś. „W 1990 r. w tej części Europy było 15,3% osób powyżej 60 r.ż., w 2075 r. – według szacunków Banku Światowego – ma być aż 28,7%”<sup>4</sup>.

W 2050 roku osoby w wieku 60 lat i więcej będą stanowiły 42% wszystkich mieszkańców Europy. Największy przyrost nastąpi w Europie Zachodniej (46%), natomiast najmniejszy we wschodniej części kontynentu (39%). W Europie Południowej i Północnej odsetek seniorów będzie wynosił odpowiednio 43% i 45%<sup>5</sup>.

Polska struktura ludności stopniowo zaczęła się zmieniać od 1986 roku, kiedy to osoby w wieku 65 lat i więcej stanowiły 8% całego społeczeństwa. Natomiast od 1989 roku mówi się o tak zwanej „depresji urodzeniowej”, która przejawia się niską liczbą urodzeń. Wyznacznikiem starzenia się populacji jest procentowy udział osób powyżej 65. roku życia w całej strukturze. „Po przekroczeniu granicy 10% nosi ona miano starej populacji, a przekroczenie progu 12% oznacza zaawansowaną starość demograficzną kraju”<sup>6</sup>. Analizując dane demograficzne, można zauważyć, że Polska kwalifikuje się do grupy państw o zaawansowanej starości. W 1980 roku liczba ludności wyniosła 35 735 tys., w tym aż 10,04% stanowiły osoby w wieku 65 lat i powyżej. Dziesięć lat później Polaków było już 38 183 tys., z czego 10,17% to seniorzy 65+, w 2005 roku pomimo iż populacja zmniejszyła się do 38 157 tys., to aż 13,30% stanowiły osoby stare. W roku 2007 odsetek ludzi w podeszłym wieku wyniósł 13,46%, przy ogólnej liczebności 38 116 tys<sup>7</sup>. „Ponadto w 2013 roku w Polsce odsetek ludności w grupie wiekowej 50-64 lat wynosił 20,8%, w przedziale wiekowym 65-79 lat – 10,2%, natomiast ludność w wieku 80+ stanowiła ogółem 3,3% całkowitej liczby ludności”<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> A. Leszczyńska-Rejchert, *Człowiek starszy i jego wspomaganie*, dz. cyt., s. 7-8.

<sup>5</sup> Por. tamże, s. 8.

<sup>6</sup> K. Duda, *Proces starzenia się, w: Fizjologia starzenia się. Profilaktyka i Rehabilitacja*, red. A. Marchewska, Z. Dąbrowski, J.A. Żołędź, Warszawa 2012, s. 11-12.

<sup>7</sup> Por. tamże, s. 12.

<sup>8</sup> N.G. Piкуła, *Senior na rynku pracy, w: Marginalizacja na rynku pracy. Teorie a implikacje praktyczne*, red. N.G. Piкуła, Kraków 2014, s. 57.

Istotnym przeobrażeniem, jakie dokonuje się w strukturze społecznej Polski, jest wzrost osób powyżej 80. roku. Zwiększająca się liczba seniorów, którzy przekraczają tak zwaną granicę starości sędziwej, systematycznie wzrasta od 1989 roku, kiedy liczba tych osób wyniosła 736 tys. Dla porównania w roku 1998 liczba ta była równa 768 tys<sup>9</sup>. Przekraczanie przez coraz to większą grupę ludzi wieku sędziwego implikuje wzrost oczekiwań co do długości życia.

Polacy, podobnie jak większość populacji świata, wykazują tendencję wzrostową co do oczekiwania długości życia. Większe oczekiwania prezentują kobiety, u których od 1956 roku do 2010 roku nastąpił wzrost aż o 13 lat, natomiast u mężczyzn o niespełna 11 lat. Obecnie w Polsce oczekiwana długość życia dla kobiet wynosi 80 lat, a dla mężczyzn 72<sup>10</sup>. Warto w tym miejscu również zauważyć, że „przeciętna długość życia mężczyzn w Polsce wydłuża się szybciej niż w tzw. unijnej piętnastce. Natomiast Polki nie nadrabiają dystansu wobec rówieśniczek ze starej Unii”<sup>11</sup>. Należy zaznaczyć, że wzrost oczekiwania co do długości życia jest pozytywną konsekwencją szeroko pojmowanego rozwoju i uprzemysłowienia.

Zmiany demograficzne, jakie dokonują się w całej strukturze społecznej, pozwalają stwierdzić, iż w Polsce pojawiło się tak zwane drugie przejście demograficzne. „Proces ten charakteryzuje się spadkiem płodności, opóźnieniem zawierania małżeństw i prokreacji, zmianami modelu rodziny. Polega on również na spadku umieralności osób w wieku produkcyjnym i zmniejszeniu się umieralności niemowląt”<sup>12</sup>. Zmiany te przypisuje się postępowi cywilizacyjnemu oraz przeobrażeniom, jakie dokonują się w sferze obyczajowości, kulturze, gospodarce czy też polityce. Wzajemne korelacje pomiędzy tymi wymiarami prowadzą do zmian w funkcjonowaniu społecznym, co obecnie implikuje zmniejszenie przyrostu naturalnego i jednoczesny wzrost liczby osób starszych.

---

<sup>9</sup> Por. Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik demograficzny 2011*, Warszawa 2011.

<sup>10</sup> Por. K. Duda, *Proces starzenia się*, art. cyt., s. 12.

<sup>11</sup> M. Solecka, *Długość życia: jak zmniejszyć nierówności*, „Służba Zdrowia” 1-8/2015, s. 38.

<sup>12</sup> N. Piкуła, *Senior w przestrzeni społecznej*, dz. cyt., s. 120.

Pomimo iż starzenie się społeczeństw bardzo często utożsamiane jest tylko i wyłącznie ze zwiększającą się populacją ludzi starych, to w istocie fakt ten świadczy, w większości, o korzystnych wielowymiarowych i wieloaspektowych zmianach, które dokonują się na świecie oraz w poszczególnych krajach. Bez wątplenia przedłużenie ludzkiego życia jest istotnym elementem „siwiejących społeczeństw”, niemniej może również świadczyć o poprawie zdrowia ludzkości. Należy pamiętać, że starzenie się społeczeństw jest implikacją wydłużenia ludzkiego życia i jednoczesnego spadku liczby urodzeń. Mała rodność powoduje, iż zostaje zachwiana równowaga międzypokoleniowa, przez co struktury społeczne poszczególnych państw stają się stare demograficznie.

## 2. Rynek pracy w Polsce w kontekście starzejącego się społeczeństwa

Jak wskazują dane demograficzne, osoby starsze w niedalekiej przyszłości będą stanowić najliczniejszą grupę społeczną w naszym kraju. Wraz z postępem i rozwojem, który zachodzi we wszystkich sferach życia, polscy seniorzy żyją coraz dłużej i cieszą się lepszym zdrowiem niż ich rówieśnicy 20-30 lat temu. Wydłużenie ludzkiego życia oraz spadek dzietności wpłynął na fakt, iż w większości państw Unii Europejskiej, w tym także w Polsce, został podwyższony wiek emerytalny. Zabieg ten ma na celu zwiększenie aktywności osób po 50. roku życia na rynku pracy. W Polsce aktywność zawodowa najstarszej generacji jest na najniższym poziomie w Europie. Analizując dane dotyczące współczynnika zatrudnienia w Polsce po 50. roku życia, możemy zauważyć tendencję spadkową. W roku 2000 w przedziale wiekowym 50-54 lata pracowało 66,5% osób, w latach 55-59 lat – 41%, w wieku 60-64 lata tylko 22,4%, natomiast powyżej 65. roku życia aktywność zawodowa wynosiła 7,9%<sup>13</sup>. W roku 2007 średni wiek opuszczenia rynku pracy dla kobiet wynosił 57,5 lat i 61,4 lat dla mężczyzn<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Por. S.A. Nyce, S.J. Schieber, *Ekonomiczne konsekwencje starzenia się społeczeństw*, Warszawa 2011, s. 104.

<sup>14</sup> Por. J. Perek-Białas, K. Turek, *Starszy pracownik z punktu widzenia pracodawcy*, w: *Ku socjologii starości. Starzenie się w biegu życia jednostki*, red. J. Mucha, Ł. Krzyżowski, Kraków 2011, s. 133-134.

Na aktywność zawodową osób powyżej 50. roku życia wpływa wiele czynników; obok możliwości dobrowolnego przechodzenia na wcześniejsze świadczenia przedemerytalne, omawiana grupa wiekowa narażona jest również na długotrwałe bezrobocie. Jak wynika z danych przedstawionych w 2006 roku, iloraz prawdopodobieństwa bezrobocia długookresowego u osób 55+ wynosił zaledwie 0,32 i nie był to wynik istotny statystycznie. W roku 2010 wskaźnik ten wynosił już 3,79<sup>15</sup> i był to wynik istotny statystycznie. Jak przewiduje Biuro Statystyczne Międzynarodowej Organizacji Pracy, w roku 2020 odsetek ludności nieaktywnej zawodowo w wieku 55 lat i powyżej w Polsce wyniesie 25,5%, a w roku 2030 wzrośnie do 28,3%<sup>16</sup>.

Poziom niskiej aktywności zawodowej osób w wieku przedemerytalnym stanowi problem całej Zjednoczonej Europy. Kwestie związane ze zmianami na rynku pracy zostały zawarte w Strategii Lizbońskiej z 2000 roku. Do głównych celów tego dokumentu zaliczono między innymi obniżenie stopy bezrobocia, wzrost stopy zatrudnienia osób w wieku 50-64 lata do 50%<sup>17</sup>.

Cele Europejskiej Strategii Zatrudnienia i Strategii Lizbońskiej na 2010 rok nie zostały zrealizowane w większości krajów Unii Europejskiej, do czego przyczyniło się także znaczne pogorszenie stanu koniunktury gospodarczej. Stąd też w marcu 2010 roku Komisja Europejska przedłożyła nową strategię Europa 2020. Strategia dla osiągnięcia inteligentnego, zrównoważonego i integrującego wzrostu. Założono w niej osiągnięcie w Unii Europejskiej do 2020 roku przeciętnej stopy zatrudnienia osób w wieku 20-64 lata w wysokości 75%, przy czym dla Polski na poziomie 71%. W Strategii tej sformułowano cztery priorytety: modernizacji rynków pracy, dostosowania kwalifikacji poszukujących pracy do potrzeb gospodarki, poprawy jakości zatrudnienia i warunków pracy oraz tworzenia miejsc pracy<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Por. L. Kucharski, *Bezrobocie równowagi w Polsce. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Łódź 2014, s. 84.

<sup>16</sup> Por. S.A. Nyce, S.J. Schieber, *Ekonomiczne konsekwencje starzenia*, dz. cyt., s. 110.

<sup>17</sup> Por. W. Kwiatkowska, *Bezrobocie w grupach problemowych na rynku pracy*, <<http://repozytorium.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/1789/125-147%20.pdf?sequence=1>> (dostęp: 30.04.2015).

<sup>18</sup> Tamże, s. 127.

Zaprezentowane wskaźniki nie są optymistycznymi przesłankami w perspektywie prognoz demografów i zwiększającej się liczby osób starszych w ogólnej strukturze społecznej. Wydłużenie wieku emerytalnego było zamierzonym długoterminowym działaniem, które wywołało lawinę protestów. Niemniej jednak analizując dane demograficzne i ekonomiczne, senior będzie spędzał jedną trzecią życia na emeryturze. Pomimo iż wiek emerytalny został wydłużony, wiele osób dobrowolnie korzysta z możliwości wcześniejszego przejścia na świadczenia państwowe.

Tylko 25% pracujących mężczyzn i 13% pracujących kobiet przechodzi na emeryturę w wieku emerytalnym, natomiast reszta dokonuje tego wcześniej. Warto przy tym zauważyć, że osoby, które wcześniej odchodzą z rynku pracy, otrzymują mniejsze świadczenia emerytalne, gdyż im krótszy okres składkowy, tym niższe świadczenia<sup>19</sup>.

Czynniki, które wpływają na niską aktywność zawodową osób po 50. roku życia w Polsce, możemy podzielić na dwie grupy:

- a) czynniki indywidualne, wynikające z samodzielnych decyzji pracownika;
- b) czynniki organizacyjno-społeczne.

W kanon pierwszej grupy wpisują się takie przesłanki jak:

- możliwość odejścia z rynku pracy po uzyskaniu uprawnień do wcześniejszej emerytury;
- możliwość skorzystania z uprawnień do renty, często mimo braku przesłanek zdrowotnych;
- warunki pracy, takie jak forma zatrudnienia i wymiar godzinowy pracy czy subiektywnie odczuwana satysfakcja z jej wykonywania;
- aspekty zdrowotne, przy czym dobry stan zdrowia przekłada się na zmniejszenie prawdopodobieństwa odejścia z pracy o 7,4 punktów procentowych<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> T. Schimanek, *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, Warszawa 2006, s. 5.

<sup>20</sup> Por. A. Abramowska-Komon i in., *Portret generacji 50+ w Polsce i w Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE)*, <<http://www.ibe.edu.pl/pl/media-prasa/aktualnosci-prasowe/377-portret-generacji-50-w-polsce-i-w-europie-wyniki-badania-share>> s. 29 (dostęp: 29.04.2015).

Korzystanie z możliwości wcześniejszego przejścia na emeryturę czy też rentę stanowi konsekwencję prowadzonej polityki zatrudnienia lat 90., bowiem wtedy to celowo wygaszano aktywność zawodową osób po 45. roku życia w celu obniżenia ujawniającego się bezrobocia ludzi młodych. Pracownicy przyzwyczaili się do takiego stanu rzeczy i chętnie korzystają z uprawnień do możliwości skorzystania z wcześniejszych świadczeń. Często decyzja o skorzystaniu z „przywileju wcześniejszego świadczenia państwowego” wynika z braku odczuwania satysfakcji, wypalenia zawodowego itp. Jak wynika z badań Eurobarometru, pracownicy wraz z upływem lat mają poczucie wykluczenia (szczególnie jeśli chodzi o podnoszenie kwalifikacji), osoby starsze nie są pozytywnie odbierane przez pracodawców, a miejsca pracy często nie są dostosowane do potrzeb starszych pracowników<sup>21</sup>. Dość trudna sytuacja osób starszych na rynku pracy wpływa na fakt, iż bardzo często dochodzi do automarginalizacji. W społecznym przeświadczeniu zakorzeniony jest pogląd, iż niski poziom aktywności zawodowej osób w wieku przedemerytalnym spowodowany jest złym stanem zdrowia. Jak zauważa Łukasz Jurek,

nie jest to jednak słuszna koncepcja. Dawniej przechodziło się na emeryturę w pomniejszym wieku, a osoby starsze znacznie częściej pracowały zawodowo. Na tej podstawie można wyciągnąć błędny wniosek, iż coraz większa skala bierności zawodowej spowodowana jest systematycznym pogarszaniem się ich kondycji zdrowotnej. Tymczasem ten trend jest dokładnie odwrotny – postęp cywilizacyjny spowolnił biologiczne starzenie się, przez co wydłużyło się trwanie życia w dobrym zdrowiu. Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że współcześnie przewlekłe choroby przestają być łączone tylko ze starszym wiekiem<sup>22</sup>.

Wśród czynników organizacyjno-społecznych przeważają czynniki kulturowe, takie jak tempo życia, czas i tryb pracy. Przejawem szybkiego stylu życia, symbolem „kultury instant” jest, wprowadzona przez Zbyszko Melosika, słynna triada „fast food, fast car, fast sex”<sup>23</sup>. Wszystko co robimy musi być

---

<sup>21</sup> Por. J. Osiecka-Chojnacka, *Społeczne opinie o starości a wdrażanie idei aktywnego starzenia się*, „Studia BAS” 2012, nr 2, s. 122-124.

<sup>22</sup> Ł. Jurek, *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Warszawa 2012, s. 137-138.

<sup>23</sup> Z. Melosik, *Młodzież i styl życia: paradoksy pop-tożsamości*, w: *Młodzież, styl życia i zdrowie. Konteksty i kontrowersje*, red. Z. Melosik, Poznań 2001, s. 15.

osiągnięte szybko, w sposób wręcz natychmiastowy, bez większego wysiłku. Wynik naszej pracy musimy widzieć natychmiast (tak jak szybko możemy przygotować danie w kuchence mikrofalowej). Liczy się efekt, „natychmiastowość”, umiejętność szybkiego skorzystania z „wszechobecnych”, „łatwo dostępnych” informacji. Współczesny rynek pracy charakteryzuje pośpiech i otwartość na innowacje. Współczesnym seniorom ciężko odnaleźć się w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, w świecie, który charakteryzuje się technoinnowacjami, technopłynnością, w świecie, w którym liczy się efekt „natychmiastowości” pracy. Zdecydowanie łatwiej jest im odnaleźć się na emeryturze, w świecie, w którym tempo zmian dopasowane jest do możliwości starszej osoby, w świecie bez pośpiechu, w którym można żyć z poczuciem „bycia człowiekiem wartościowym”. Relatywnie niska pozycja seniorów na rynku pracy spowodowana jest też faktem, iż Polska to państwo posiadające dużą liczbę osób z wyższym wykształceniem. Dlatego też pracodawcy wolą zatrudnić młodego pracownika, znającego języki i z większymi możliwościami. Na polskim rynku pracy widoczny jest też ageizm i dyskryminacja wiekowa, stąd możliwość wcześniejszych świadczeń staje się dla starszych pracowników „bezpieczną alternatywą”.

### 3. Niewykorzystany potencjał osób w wieku przedprodukcyjnym na rynku pracy

Dokonując analizy polskiego rynku pracy, można zauważyć, iż w grupie osób najczęściej skazanych na bezrobocie, dyskryminację oraz wykluczenie są młodzi ludzie zaraz po studiach (bez wymaganego przez pracodawców doświadczenia zawodowego), a także paradoksalnie osoby po 50. roku życia (z doświadczeniem i kunsztem zawodowym). Stopa bezrobocia w marcu 2015 roku wynosiła 11,7%<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Por. Główny Urząd Statystyczny, *Bezrobotni oraz stopa bezrobocia wg województw, podregionów i powiatów – stan w końcu marca 2015*, <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-oraz-stopa-bezrobocia-wg-wojewodztw-podregionow-i-powiatow-stan-w-koncu-marca-2015-r,2,31.html>> (dostęp: 01.05.2015).

Do przyczyn polskiego bezrobocia zalicza się:

- likwidację niektórych gałęzi przemysłu, np. górnictwa;
- zmniejszenie popytu na konkretne dobra czy usługi;
- ograniczenie produkcji;
- brak informacji o miejscach pracy;
- brak mobilności;
- przeniesienie zakładu do innego rejonu;
- niedostosowane wykształcenie pracowników do potrzeb rynku;
- zmiany w technologii;
- wysokie obciążenie fiskalne;
- restrukturyzację gospodarki;
- niedorozwój gospodarczy wielu regionów kraju oraz występujące ukryte bezrobocie;
- redukcję zatrudnienia socjalnego, czyli bezrobocia ukrytego;
- niedostosowanie poziomu i struktury kształcenia do potrzeb rynku pracy;
- zbyt liberalne przepisy, które umożliwiały uzyskiwanie zasiłków osobom dotąd bezrobotnym oraz nie skłaniały ich do poszukiwania pracy<sup>25</sup>.

Nagromadzenie powyższych czynników implikuje również dezaktywizację zawodową osób po 50. roku życia. Jednostki w wieku przedprodukcyjnym dobrowolnie wycofują się z rynku pracy lub też, co gorsza, stają się bezrobotne. Zdarza się, iż państwowa polityka zatrudnienia zamiast wspierać aktywność zawodową starszych osób, przyczynia się do jej dezaktywizacji. Pracodawcy bowiem z niechęcią przyjmują do pracy osoby, które są „szczególnie chronione przez prawo”. Dlatego też pracodawca może się starać zwolnić pracownika, zanim ten osiągnie wiek ochronny, lub też rezygnuje z zatrudnienia takiej jednostki na rzecz osoby młodej, którą będzie mógł zwolnić w każdym momencie.

Niska aktywność zawodowa osób po 50. roku życia związana jest równocześnie ze społecznymi przekonaniem o starych pracownikach. Polityka zatrudnienia prowadzona w latach 90. doprowadziła do przekonania, że liczba miejsc pracy jest stała,

---

<sup>25</sup> Por. K. Kmiecik-Baran, *Bezrobocie czynnikiem marginalizacji i ubóstwa*, Gdańsk 2009, s. 28.

dlatego też osoby w wieku przedemerytalnym zajmują miejsce ludziom młodym, którzy dopiero wchodzi na rynek pracy. Przez długi czas starzenie się społeczeństw było utożsamiane z negatywnymi konsekwencjami. Na zwiększającą się generację seniorów patrzono przez pryzmat obciążenia budżetu państwa oraz braku produktywności. Obecnie możemy zauważyć, iż znawcy tematu odchodzą od tak jednostronnego patrzenia na najstarsze pokolenia. Coraz większą wagę przywiązuje się do korzyści, jakie mogą płynąć z odwróconej piramidy. Starość, a tym samym i człowiek starszy, przestaje być utożsamiany z biernym biorcą, a staje się aktywnym, produktywnym członkiem społeczeństwa.

W aspekcie zatrudnienia i aktywności zawodowej osób w wieku przedprodukcyjnym dużego znaczenia nabiera doświadczenie, które pracownik zdobywa wraz z wiekiem.

Należy spojrzeć na starszego pracownika nie tylko z perspektywy generowania kosztów, wolniejszego przyswajania nowoczesnych technologii czy też zajmowania miejsc pracy osobom młodym, kreatywnym, ale przede wszystkim przez pryzmat ogromnego doświadczenia zdobywanego przez wiele lat pracy<sup>26</sup>.

Na doświadczenie wynikające z przepracowanych lat wskazują A. Börsch-Supan, I. Düzgün, A.M. Weiss<sup>27</sup>, którzy twierdzą, że doświadczenie zawodowe starszych pracowników jest istotnym elementem efektywności ich pracy.

Kiedy człowiek jest młody, posiada wysoką efektywność pracy, wysoką wydolność psychofizyczną oraz niski poziom doświadczenia<sup>28</sup>. Wraz ze wzrostem stażu pracy wzrasta doświadczenie, natomiast może maleć wydolność psychofizyczna, co w świecie nacechowanym nieustającą zmianą, w świecie nastawionym na zysk i maksymalne wykorzystanie pracownika jest trudne do przyjęcia.

Po przekroczeniu poziomu maksymalnej wydolności organizmu, przez pewien czas efektywność pracy jeszcze rośnie, co jest rezultatem dalszego wzbogacania doświadczenia zawodowego. Na

---

<sup>26</sup> N.G. Pikula, *Senior na rynku pracy*, art. cyt., s. 56.

<sup>27</sup> Por. A. Börsch-Supan, I. Düzgün, M. Weiss, *Labour productivity in an aging society*, w: *Frontiers in Pension Finance*, red. D. Broeders, S. Eijfinger, A. Houben, Cheltenham 2008.

<sup>28</sup> Por. Ł. Jurek, *Ekonomia starzejącego się*, dz. cyt., s. 139-140.

pewnym (bliżej nieokreślonym) etapie życia kondycja organizmu pogarsza się jednak tak bardzo, że bogate doświadczenie zawodowe nie jest w stanie zahamować spadku efektywności pracy<sup>29</sup>.

Spadek efektywności pracy zależny jest od indywidualnych czynników, predyspozycji oraz wykonywanego zawodu. Niemniej jednak pracodawcy na swoich pracowników (niezależnie od wieku) muszą patrzeć holistycznie, uwzględniając ich słabe, ale przede wszystkim mocne strony. Pracodawcy powinni zatem zwrócić uwagę na fakt, że starsi pracownicy ze swoją wiedzą i doświadczeniem są uzupełnieniem dla młodego, niedoświadczonego pracownika, posiadającego niejednokrotnie inne umiejętności niż starszy pracownik. Współczesny młody pracownik potrafi działać, w inny sposób podchodzi do zdobywania wiedzy niż starszy pracownik. Współdziałanie tych dwóch, odmiennie podchodzących do zdobywania wiedzy i doświadczenia pokoleń, może stanowić źródło udanej współpracy i sukcesu na rynku pracy.

Każda grupa wiekowa na swój sposób jest potrzebna na rynku pracy. To współistnienie różnych grup wiekowych pozwala zachować „równowagę” pomiędzy doświadczeniem a innowacyjnością. Pomimo iż starsi pracownicy mogą wnieść wiele dobrego, to bardzo często są oni postrzegani przez pryzmat

pracowników, którzy są mniej wydajni, częściej chorują, są mniej elastyczni, mają swoje nawyki, pracują „od... do”, nie przejawiają inicjatywy, nie chcą się szkolić – uczyć języków obcych, poznawać nowych technologii, pracują „na przeczekanie” do osiągnięcia wieku chroniącego ich przed wypowiedzeniem<sup>30</sup>.

Dokonując analizy SWOT starszych pracowników, należy wskazać na silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia wynikające z zatrudniania starszych osób. Poprzez takie zestawienie możliwe staje się zaobserwowanie, ile potencjału ludzi zostaje niewykorzystanego w momencie wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej. Do silnych stron zakwalifikowano takie aspekty jak:

- doświadczenie zawodowe;
- wysokie kompetencje interpersonalne;

---

<sup>29</sup> Tamże, s.138.

<sup>30</sup> I. Jaroszewska-Ignatowska, *Dyskryminacja osób starszych ze względu na wiek na rynku pracy*, w: *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, red. B. Tokarz, Warszawa 2005, s. 32.

- znajomość branży;
- lojalność;
- wysoka motywacja do pracy;
- dokładność;
- zdyscyplinowanie<sup>31</sup>.

Paletę tak prezentowanych atutów należy uzupełnić o kolejne jak:

- odpowiedzialność;
- sumienność;
- chęć utrzymania stanowiska pracy;
- gotowość podjęcia się roli „Mistrza” w relacji do nowo zatrudnionego „ucznia”.

Gdy ze względu na wiek pracownik nie może w pełni podejmować zakresu swych obowiązków, pracodawca można także zaproponować rolę mentora, człowieka, którego doświadczenie stanowi bogate źródło wiedzy dla mniej doświadczonych pracowników. Pracodawca może stworzyć wraz ze starszym pracownikiem swoistego rodzaju atlas dobrych praktyk dla przyszłej kadry. Współczesny starszy pracownik może nauczyć sposobów rozwiązywania problemów w sposób zupełnie inny niż to jest modne w erze kultury instant, w której wszystko musi być zrobione szybko, natychmiast. W erze dynamicznej zmiany ważna jest również refleksja nad istotnością podejmowanych działań, nad solidnymi podstawami wiedzy i doświadczenia. Jako kolejne atuty dla pracodawcy, wynikające z posiadania starszych pracowników, należy wskazać:

- podtrzymanie aktywności zawodowej osób starszych ogranicza ryzyko niemożności pozyskania z rynku pracy młodszych pracowników;
- efekt synergii z kooperacji pracowników w różnym wieku;
- transfer wiedzy organizacyjnej poprzez mentoring i/lub shadowing<sup>32</sup>.

Do wymienionych korzyści należy również dodać ład i stabilność w miejscu pracy, co ma swoje przełożenie na jakość danej usługi, gdyż pewne umiejętności nabywa się wraz z latami uprawiania danego „rzemiosła”.

Analizując powyższe pozytywne aspekty wynikające z aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, możemy stwierdzić, iż istotna staje się integracja międzypokoleniowa na rynku

---

<sup>31</sup> Por. Ł. Jurek, *Ekonomia starzejącego się*, dz. cyt., s. 152

<sup>32</sup> Por. tamże.

pracy, bowiem integralne połączenie i współpraca pokoleń pozwoli na wielowymiarowe zwiększenie zysków i korzyści dla przedsiębiorstw. Starsi pracownicy bardzo często są w sposób szczególny związani ze swoim miejscem pracy, dlatego też podchodzą odpowiedzialnie do powierzonych zadań, wykonując je dokładnie. Poprzez swoje zaangażowanie mogą się stać mentorami dla młodych pokoleń. Współcześnie młodzi ludzie nastawieni są na rotacje w zawodzie, chętnie zmieniają miejsce pracy, jeśli związane jest to na przykład z lepszą płacą, większymi możliwościami rozwoju itp. Starsi pracownicy wręcz przeciwnie. Pomimo tego, iż sceptycznie odnoszą się do zmian, w wielu przypadkach dla pracodawców ta cecha starszego pracownika może stanowić zaletę i korzystnie wpływać na rozwój firmy. Lojalność jest wysoko cenioną wartością w miejscu pracy, bowiem gwarantuje poczucie bezpieczeństwa i komfortu psychicznego. Pracownicy, którzy niezależnie od wieku mają poczucie solidarności i zaufania między sobą, są wydajniejsi, lepiej pracują zespołowo, ich działania koncentrują się na rozwoju firmy/miejsca pracy, a nie na egoistycznych przesłankach.

Oczywiście posiadanie różnych grup wiekowych pracowników niesie za sobą pewnego rodzaju zagrożenia. Zachowując zatem obiektywizm, w omawianej analizie SWOT wskazano na następujące słabe strony starszych pracowników:

- przestarzałe kwalifikacje w obszarze nowoczesnych technik i technologii;
- niska wydolność psychofizyczna;
- kłopoty z przyswajaniem nowej wiedzy i uczeniem się nowych umiejętności;
- mała kreatywność;
- awersja do innowacji (organizacyjnych, technologicznych);
- rutyna<sup>33</sup>.

Wśród zagrożeń zostały wymienione następujące aspekty:

- absencja chorobowa;
- wyższe koszty pracy;
- schematyczność działań;
- wysoki opór wobec zmian;
- konieczność inwestycji w udogodnienia i technologie wspomagające pracę osób starszych;

---

<sup>33</sup> Por. tamże.

- konflikty między starymi a młodymi pracownikami;
- zacofanie technologiczne<sup>34</sup>.

Posiadanie pracowników starszych związane jest również z pewnego rodzaju ryzykiem, jednak gdybyśmy stworzyli analizę SWOT w aspekcie młodych pracowników, prawdopodobnie liczba szans i zagrożeń byłaby porównywalna, a może i wyższa. Zarówno młodzi, jak i starsi pracownicy posiadają cechy i umiejętności, które mogą stanowić istotny filar działań na rynku pracy.

Niewykorzystany potencjał osób w wieku przedemerytalnym w dużej mierze związany jest z nieumiejętnym zarządzaniem zasobami starszych pracowników. Inwestowanie w ludzi młodych, stereotypowe postrzeganie starszych grup wiekowych, deprecjowanie kwalifikacji zawodowych osób w wieku przedemerytalnym negatywnie wpływają na funkcjonowanie jednostki w miejscu pracy, co staje się dodatkowym bodźcem „wypychającym” z rynku pracy.

## Podsumowanie

Zmiana, która dokonuje się w polskiej rzeczywistości społecznej, obejmuje swym zasięgiem wszystkie obszary życia zarówno indywidualnego, jak i społecznego. Jednostka zmienia się w czasie i przestrzeni, poniekąd dostosowując się do stawianych jej wymogów. To „dostosowywanie” coraz częściej uwidacznia się w społecznych postawach, zachowaniach czy też przekonaniach. Starość, którą przez wiele lat utożsamiano z wizją kłęski, powoli zaczyna być postrzegana jako rozwojowa faza życia ludzkiego. Współcześni seniorzy odchodzą od stereotypowego obrazu „sędziwego staruszka”, a stają się „liderami społeczności lokalnych”. Dokonujące się przeobrażenia w myśleniu i postrzeganiu Polaków pozwalają również na horyzontalne postrzeganie starszych pracowników, którzy pomimo naturalnych i nieuniknionych deficytów psychobiologicznych posiadają doświadczenie zawodowe. Potencjał ludzi w wieku przedprodukcyjnym powoli, lecz sukcesywnie zostaje zauważany przez pracodawców, bowiem nie da się osiągać zysków tylko i wyłącznie bazując na innowacyjności i przebojowości ludzi młodych. Coraz częściej

---

<sup>34</sup> Por. tamże.

pracodawcy będą „poszukiwać” przeciwwagi dla zrównoważenia działań młodych pracowników. Poprzez docenienie potencjału starszych pracowników możliwe stanie się stworzenie integracji międzypokoleniowej na rynku pracy. O ile kwestia integracji, współpracy i współistnienia różnych grup wiekowych jest poruszana w wielu dziedzinach życia, o tyle aspekt ten rzadko jest wskazywany przez politykę zatrudnienia. Z ekonomicznego punktu widzenia niemożliwe jest, aby pracowali tylko ludzie młodzi, a aktywność zawodowa jednostek w wieku przedprodukcyjnym została wygaszona, dlatego też korzystne byłoby współistnienie różnych pokoleń wiekowych na rynku pracy. Istotną staje się tutaj waloryzacja poszczególnych okresów efektywności pracy, tak by żaden pracownik nie uważał, iż jest lepszy czy też gorszy. Niezależnie od wieku każdy zatrudniony posiada zarówno mocne, jak i słabe strony, dlatego też mylne jest społeczne przeświadczenie o „nieefektywnym starszym pracowniku”.

Niski poziom aktywności zawodowej osób po 50. roku życia w obliczu starzenia się społeczeństw stanowi dla Polski, jak i dla wielu państw Europy wyzwanie. Działania państwa muszą zostać tak skonstruowane i prowadzone, aby starsi pracownicy nie chcieli samodzielnie przechodzić na wcześniejsze świadczenia, a pracodawcy w starszym pracowniku widzieli potencjał do zagospodarowania i wykorzystania.

#### BIBLIOGRAFIA

- Abramowska-Komon A. i in., *Portret generacji 50+ w Polsce i w Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE)*, <<http://www.ibe.edu.pl/pl/media-prasa/aktualnosci-prasowe/377-portret-generacji-50-w-polsce-i-w-europie-wyniki-badania-share>> (dostęp: 29.04.2015).
- Börsch-Supan A., Düzgün I., Weiss M., *Labour productivity in an aging society*, w: *Frontiers in Pension Finance*, red. D. Broeders, S. Eijffinger, A. Houben, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2008.
- Duda K., *Proces starzenia się*, w: *Fizjologia starzenia się. Profilaktyka i rehabilitacja*, red. A. Marchewska, Z. Dąbrowski, J.A. Żołędź, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.
- Główny Urząd Statystyczny, *Bezrobotni oraz stopa bezrobocia wg województw, podregionów i powiatów – stan w końcu marca 2015*, <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-oraz-stopa-bezrobocia-wg-wojewodztw-podregionow-i-powiatow-stan-w-koncu-marca-2015-r-,2,31.html>> (dostęp: 01.05.2015).

- Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik demograficzny 2011*, Warszawa 2011.
- Jaroszewska-Ignatowska I., *Dyskryminacja osób starszych ze względu na wiek na rynku pracy*, w: *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, red. B. Tokarz, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005.
- Jurek Ł., *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Kmieciak-Baran K., *Bezrobocie czynnikiem marginalizacji i ubóstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Kucharski L., *Bezrobocie równowagi w Polsce. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Kwiatkowska W., *Bezrobocie w grupach problemowych na rynku pracy*, <<http://repozytorium.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/1789/125-147%20.pdf?sequence=1>> (dostęp: 30.04.2015).
- Leszczyńska-Rejchert A., *Człowiek starszy i jego wspomaganie – w stronę pedagogiki starości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010.
- Melosik Z., *Młodość i styl życia: paradoksy pop-tożsamości*, w: *Młodość, styl życia i zdrowie. Konteksty i kontrowersje*, red. Z. Melosik, Wydawnictwo Wolumin, Poznań 2001.
- Nyce S.A., Schieber S.J., *Ekonomiczne konsekwencje starzenia się społeczeństw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Osiecka-Chojnacka J., *Spoleczne opinie o starości a wdrażanie idei aktywnego starzenia się*, „Studia BAS” 2012, nr 2.
- Perek-Białas J., Turek K., *Starszy pracownik z punktu widzenia pracodawcy*, w: *Ku socjologii starości. Starzenie się w biegu życia jednostki*, red. J. Mucha, Ł. Krzyżowski, Wydawnictwo AGH, Kraków 2011.
- Pikuła N.G., *Senior na rynku pracy, w: Marginalizacja na rynku pracy. Teorie a implikacje praktyczne*, red. N.G. Pikuła, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2014.
- Pikuła N., *Senior w przestrzeni społecznej*, Wydawnictwo BORGIS, Warszawa 2013.
- Schimanek T., *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006.
- Solecka M., *Długość życia: jak zmniejszyć nierówności*, „Służba Zdrowia” 1-8/2015.
- Timonen V., *Ageing Societies: A Comparative Introduction*, Maidenhead: McGraw-Hill 2008.