

Jolanta Adamiec\*

## Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych

**Policy promoting keeping seniors longer on the labour market:** This article is devoted to the question of retaining people that reached retirement age on labour market, what is essential for European economies in the light of ongoing demographic changes. This paper begins with an analysis of regulations on retirement age in EU member states. Then, the author examines why the rate of the older population aged 50–64 that are working in Poland is one of the lowest among OECD countries. In the last section the author focuses on various measures directed at enabling senior citizens to continue working, including government programs.

**Słowa kluczowe:** *starzenie się społeczeństwa, osoby stare, zatrudnienie, aktywność zawodowa, rynek pracy, wcześniejsza emerytura, wiek emerytalny*  
**Keywords:** *population ageing, old people, employment, professional activity, labour market, early retirement, retirement age*

\* Dr n. hum., ekspert ds. systemu gospodarczego w BAS;  
e-mail: jolanta.adamiec@sejm.gov.pl.

### Wstęp

Przeciętna długość życia w krajach uprzemysłowionych systematycznie się wydłuża, co oznacza także dłuższy okres korzystania z emerytury. To w połączeniu ze zmniejszającą się liczbą osób w wieku najwyższej aktywności zawodowej (20–59 lat) prowadzi do trudnego do udźwignięcia obciążenia dla obecnych systemów emerytalnych. Z tego względu zaczęto coraz uważniej analizować relację między ustawowym wiekiem emerytalnym a dalszym średnim trwaniem życia. Formalne przesunięcie wieku emerytalnego jest jednak tylko powierzchownym potraktowaniem zagadnienia, nie rozwiązującym istoty problemu. Niniejszy artykuł wskazuje szersze

aspekty przedłużenia aktywności zawodowej niż tylko kwestie wieku emerytalnego.

Punktem wyjścia dla rozważań jest tocząca się w ostatnich latach w Unii Europejskiej dyskusja nad potrzebą przesunięcia wieku przechodzenia na emeryturę. Wprawdzie nie jest to obszar polityki unijnej, budzi jednak coraz większe zainteresowanie na forum UE, bowiem w sytuacji stale pogłębiającej się integracji gospodarek i społeczeństw państw członkowskich sukcesy lub porażki krajowych polityk i reform emerytalnych wywołują silne reperkusje poza granicami narodowymi. Powodzenie reform emerytalnych w państwach członkowskich jest zatem jednym z czynników warunkujących prawidłowe funkcjonowanie unii gospodarczej i walutowej, a także determinuje sukces długofalowych polityk Unii, zwłaszcza strategii „Europa 2020”.

W dalszej części artykułu omówione są podstawowe przyczyny rezygnacji z aktywności zawodowej oraz działania w kierunku wydłużenia obecności osób starszych na rynku pracy. Dla osiągnięcia tego celu proste zmiany w prawie są zdecydowanie niewystarczające, konieczne wydają się wielokierunkowe działania prowadzące do przebudowy rynku pracy i polityki personalnej w firmach i instytucjach oraz do zmiany nastawienia do aktywności zawodowej osób w wieku powyżej 50 lat. Wymaga to jednoczesnego oddziaływania poprzez różne instrumenty: prawne, finansowe, edukacyjne, psychologiczne itp. Jednym z rozwijanych od paru lat kierunków nowoczesnego podejścia do zarządzania jest zarządzanie wiekiem, choć w Polsce kierunek ten dopiero zaczyna się kształtować.

## **Wiek emerytalny w Unii Europejskiej**

Unia Europejska nie reguluje wprost zasad przechodzenia na emeryturę w krajach członkowskich. Jednak kolejne dokumenty poświęcone długofalowemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu Europy, począwszy od strategii lizbońskiej, wskazują na coraz pilniejszą potrzebę podniesienia stopy zatrudnienia pracowników w wieku powyżej 50 lat oraz przesunięcia średniego faktycznego wieku przechodzenia na emeryturę. Szacunki przywołane w strategii „Europa 2020” wskazują, że po roku 2013 liczba osób aktywnych zawodowo zacznie się w UE wyraźnie zmniejszać wraz z odchodzeniem na emeryturę pokolenia wyżu demograficznego. Już obecnie liczba osób w wieku powyżej 60 lat rośnie dwa razy szybciej niż przed rokiem 2007, tj. o ok. 2 mln osób rocznie wobec 1 mln wcześniej. A mniejsza liczba ludności czynnej zawodowo i wzrost liczby emerytów stanie się poważnym obciążeniem dla systemów opieki społecznej.

W lipcu 2010 r. Komisja Europejska opublikowała *Zieloną księgę na rzecz adekwatnych, stabilnych i bezpiecznych systemów emerytalnych w Europie*<sup>1</sup>. Stała się ona punktem wyjścia do dyskusji na temat możliwości rozwiązania w skoordynowany sposób niektórych kwestii wspólnych oraz zapewnienia zgodności reform emerytalnych ze strategią „Europa 2020”. *Zielona księga* nie podważa prerogatyw państw członkowskich w kwestii emerytur i nie formułuje sugestii, że istnieje jeden idealny model dla wszystkich systemów emerytalnych. Przypomina jednak, że wpływ publicznych wydatków emerytalnych na finanse publiczne w jednym państwie członkowskim może mieć poważne reperkusje w innych państwach, a fundusze emerytalne są integralną częścią rynków finansowych, więc ich struktura może wspierać lub hamować swobodny przepływ pracowników lub kapitału.

Autorzy publikacji wskazują, że jedną z wyraźnych tendencji, występujących w ostatnich latach w krajach UE, jest zachęcanie ludzi do pracowania dłużej m.in. poprzez podwyższanie wieku emerytalnego; wynagradzanie późniejszego przejścia na emeryturę i zniechęcanie do wcześniejszej emerytury; umożliwianie starszym pracownikom pozostania na rynku pracy oraz wspieranie równości płci w kwestii zatrudnienia, w tym wyrównywanie wieku emerytalnego mężczyzn i kobiet. Wraz ze wzrostem oczekiwanej długości życia wydłuża się czas spędzony na emeryturze, więc dla stabilności systemu emerytalnego konieczne staje się wydłużenie okresu aktywności zawodowej. Tymczasem w UE mniej niż 50% osób w wieku do 60 lat jest nadal aktywnych zawodowo.

Kwestie te pogłębione zostały w *Planie na rzecz adekwatnych, bezpiecznych i stabilnych emerytur* opublikowanym w lutym 2012 r.<sup>2</sup>. Zgodnie z przedstawioną w nim prognozą do 2060 r. średnie trwanie życia wydłuży się w porównaniu z rokiem 2010 dla mężczyzn o 7,9 roku, a dla kobiet o 6,5 roku. Tym samym, jeśli kobiety i mężczyźni, żyjąc dłużej, nie będą również dłużej aktywni zawodowo i nie zaoszczędzą więcej pieniędzy na swoją emeryturę, nie będzie można im zagwarantować odpowiednich środków utrzymania, ponieważ związany z tym wzrost wydatków będzie niemożliwy do udźwignięcia przez budżety narodowe. Konieczne jest więc opracowanie i wdrożenie kompleksowej strategii dostosowania systemów emerytalnych do zmieniających się warunków gospodarczych i demograficznych.

Jednym z elementów postulowanej przez Komisję Europejską strategii powinno być zwiększenie wskaźnika zatrudnienia i to nie tylko osób ze starszych grup wiekowych, ale także z innych grup o wskaźnikach zatrud-

<sup>1</sup> KOM(2010) 365 wersja ostateczna.

<sup>2</sup> KOM(2012) 55 wersja ostateczna.

nienia poniżej średniej, takich jak kobiety, imigranci i młodzież. Osiągnięciu tego celu ma służyć przesunięcie wieku uprawniającego do emerytury (w tym stopniowe wycofywanie systemów wczesnych emerytur) przy jednoczesnym zapewnieniu szerszych możliwości pozostania na rynku pracy poprzez m.in. dostosowanie miejsc pracy i organizacji pracy do zmian w strukturze wieku pracowników, promocję uczenia się przez całe życie, działania ułatwiające pogodzenie pracy, życia prywatnego i rodzinnego, zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek.

W poszczególnych krajach członkowskich sytuacja jest bardzo zróżnicowana. Tabela 1 prezentuje wiek emerytalny kobiet i mężczyzn w 15 wybranych krajach członkowskich Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Część krajów już podjęła proces wydłużania wieku emerytalnego oraz zrównywania wieku przejścia na emeryturę mężczyzn i kobiet, co pokazują dane dla roku 2040. Można się jednak spodziewać, że nawet te kraje, w których – według stanu prawnego na dzień dzisiejszy – wiek emerytalny nie ulega zmianie, w obliczu zmian demograficznych będą musiały podjąć prace w kierunku jego wydłużenia. W Polsce w maju 2012 r. Sejm uchwalił zmianę ustawy o emeryturach i rentach, decydując o stopniowym wydłużaniu ustawowego wieku emerytalnego do 67 lat i zrównaniu go dla mężczyzn i dla kobiet<sup>3</sup>.

**Tabela 1. Wiek emerytalny kobiet i mężczyzn w wybranych krajach UE**

Kraj	kobiety		mężczyźni	
	2010	2040	2010	2040
Austria	60	65	65	65
Belgia	60	60	60	60
Czechy	58,7	65	61	65
Dania	65	67	65	67
Francja	60,5	61	60,5	61
Grecja	57	60	57	60
Hiszpania	65	65	65	65
Holandia	65	65	65	65
Niemcy	65	65	65	65
Polska	60	60	65	65
Portugalia	65	65	65	65
Szwecja	65	65	65	65
Węgry	59	65	60	65
Wielka Brytania	60	67	60	67
Włochy	59	65	59	65

Źródło: *Pensions at a Glance 2011: Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD Publishing, Paris 2011.

<sup>3</sup> Ustawa z 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. poz. 637.

Wydłużenie wieku emerytalnego nie oznacza jednak automatycznego wydłużenia okresu aktywności zawodowej, wymaga bowiem jednoczesnego stworzenia takich warunków zatrudnienia, aby osoby w wieku powyżej 50 lat w oczekiwaniu na późniejszą emeryturę nie stały się klientami opieki społecznej. Tymczasem w Polsce już obecnie problemem jest wysoki poziom dezaktywacji zawodowej na parę lat przed ustawową emeryturą, bowiem średni wiek wyjścia z rynku pracy wynosi dla mężczyzn 61,4 lat, a dla kobiet 57,5 lat<sup>4</sup>. W ocenie społecznej najważniejszymi przyczynami wcześniejszego niż w innych krajach kończenia aktywności zawodowej jest to, że pracodawcom nie zależy na starszych pracownikach (34% odpowiedzi) oraz że stan zdrowia Polaków jest gorszy (31% odpowiedzi). Natomiast powodem kontynuowania pracy są głównie uzyskiwane dochody (70% odpowiedzi) oraz zapewnienie wyższej emerytury wynikającej z dłuższego stażu pracy (34% odpowiedzi)<sup>5</sup>.

### **Przyczyny wczesnego wychodzenia osób w wieku 50 lat i więcej z rynku pracy**

Problem wypychania z rynku pracy osób starszych jest zauważalny we wszystkich krajach wysoko rozwiniętych, na co zwraca uwagę m.in. OECD. W raporcie z 2006 r.<sup>6</sup> wskazuje ona, że średnio dla jej wszystkich krajów członkowskich mniej niż 60% osób w wieku 50–64 nadal pracowało, choć odsetek ten w poszczególnych krajach waha się od poniżej 50% do ponad 70%. Jednocześnie stale wydłuża się czas życia po zakończeniu aktywności zawodowej: z 11 lat dla mężczyzn i 14 dla kobiet w 1970 r. do prawie 18 lat dla mężczyzn i 23 dla kobiet w 2004 r. We wszystkich krajach utrzymują się także stereotypy dotyczące zatrudniania osób starszych: pracownicy w wieku 50 lat i więcej uznawani są za mało elastycznych w dostosowywaniu się do zmian technologicznych i organizacyjnych, bardziej kosztownych w stosunku do wydajności niż młodszy pracownicy oraz uciążliwych z punktu widzenia praw dotyczących ochrony zatrudnienia w wieku przedemerytalnym. Napotykać też dyskryminację związaną z wiekiem w przypadku awansów czy dostępu do szkoleń.

Polska znajduje się w gronie państw o najniższym poziomie zatrudnienia w grupie wiekowej 50–64; zbliżony udział osób pracujących w tym wieku (nieco poniżej 50%) notują jeszcze Węgry, Austria, Belgia i Włochy,

<sup>4</sup> Dane Eurostatu dla roku 2007, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/dataset?p\\_product\\_code=TSIEM030](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TSIEM030) [dostęp 15 lutego 2012 r.].

<sup>5</sup> Raport z badania „Polacy na temat aktywności zawodowej seniorów”, oprac. D.J. Olszewski [w:] *Praca dla osób starszych*, materiały z konferencji „Praca dla osób starszych”, która odbyła się w Kancelarii Prezydenta 18 października 2011 r., s. 119.

<sup>6</sup> *Live Longer. Work Longer: A Synthesis Report*, OECD, Paris 2006.

ostatnie miejsce wśród badanych krajów zajmuje Turcja (ok. 40%)<sup>7</sup>. Czynniki decydujące o tak wysokim poziomie dezaktywacji zawodowej osób w wieku 50 lat i więcej mają wieloraki charakter, począwszy od historyczno-cywilizacyjnych, przez demograficzno-kulturowe do ekonomicznych<sup>8</sup>.

Przyczyny historyczne sięgają okresu transformacji gospodarczej zapoczątkowanej w 1989 r. Jednym z przejawów całkowitej przebudowy systemu gospodarczego była upadłość wielu zakładów pracy oraz głęboka restrukturyzacja innych, czemu towarzyszył gwałtowny wzrost stopy bezrobocia. Korzystnym rozwiązaniem w tamtym okresie wydawało się umożliwienie różnym grupom zawodowym wcześniejszego przejścia na emeryturę tak, aby zwolnić miejsca pracy dla młodszych roczników. Efektem był utrzymujący się do dziś spadek aktywności osób starszych.

Nałożyły się na to zmienione wymogi rynku pracy, co sprawiło, że wykształcenie uzyskane w innej epoce oraz nawyki i doświadczenie z pracy w warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej okazały się mało przydatne, a nawet były dodatkowym obciążeniem w nowej rzeczywistości ekonomicznej. Niechęci do aktywności sprzyjały także ugruntowane przez lata postawy roszczeniowe oraz mocno rozpowszechnione przekonanie, że emerytura to okres zasłużonego odpoczynku należny każdemu po z góry określonym czasie przepracowanym „na etacie”.

Równolegle następowały szybkie przeobrażenia w szerszej skali, związane z postępującą globalizacją i niespotykanym wcześniej tempem zmian technologicznych. Postawiły one pracowników przed zupełnie nowymi wymaganiami związanymi z kompetencjami językowymi, obsługą komputera i innych, wcześniej nieznanymi, urządzeń elektronicznych czy nowoczesnych maszyn. Okazało się, że starsi pracownicy mają niższe umiejętności niż pokolenie dopiero wchodzące na rynek pracy i nie zawsze są w stanie te braki szybko nadrobić czy zrekompensować doświadczeniem zawodowym. Mankament ten pogłębiał brak nawyku stałego dokształcania (konieczności nieistniejącej w poprzednim systemie), jak również brak rozwiniętego systemu kształcenia przez całe życie.

Na obiektywne ograniczenia kompetencji starszych pracowników nakłada się subiektywne przekonanie pracodawców o mniejszej wydajności pracy tej grupy oraz powszechna we współczesnym społeczeństwie większa akceptacja osób młodych (co niekiedy określane jest jako „kult młodości” w dzisiejszej kulturze popularnej). Nie są natomiast dostrzegane takie cechy, jak: wielolet-

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>8</sup> *Szanse i bariery zatrudniania osób w wieku 45+ w województwie pomorskim. Raport końcowy*, A. Niedzielnny, M. Waleczna (red.), Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, 2009.

nie doświadczenie, wyższa lojalność wobec firmy, większa stabilizacja w życiu osobistym – nie stanowią one zatem dodatkowych atutów na rynku pracy.

Niebagatelny wpływ na indywidualną decyzję o rezygnacji z pracy mają kwestie zdrowotne. Jak potwierdzają badania<sup>9</sup>, 88% osób, które zdecydowały się na przejście na emeryturę, wskazuje właśnie stan zdrowia, jako główny powód tej decyzji. W niewielkim stopniu natomiast przeszkodą w kontynuowaniu aktywności zawodowej jest potrzeba sprawowania opieki nad osobami z rodziny innymi niż własne dzieci (rodzice, partner, wnuki). Stosunkowo najczęściej jako powód rezygnacji z pracy wskazywana jest potrzeba opieki nad wnukami, lecz trudno jednoznacznie stwierdzić, jaki jest faktyczny kierunek tej zależności: czy obowiązek opieki skłania do rezygnacji z pracy, czy możliwość przejścia na emeryturę motywuje do większego zaangażowania się w pomoc wychowawczą swym dorosłym dzieciom<sup>10</sup>.

Motywacje ekonomiczne skłaniające do zaprzestania aktywności zawodowej zależą przede wszystkim od proporcji między aktualnymi zarobkami a wysokością świadczeń związanych z rezygnacją z pracy. Badania z roku 2008<sup>11</sup> wskazują, że graniczna wartość stopy zastąpienia (relacji emerytury do otrzymywanego wynagrodzenia) wynosi 0,837. Oznacza to, że możliwość uzyskania ok. 84 groszy świadczenia emerytalnego w zamian za złotówkę wynagrodzenia otrzymywanego za wykonywaną pracę wystarczająco motywuje do rezygnacji z aktywności zawodowej. Warto zauważyć, że im niższe zarobki z wykonywanej pracy, tym osiągnięcie takiej stopy zastąpienia w związku z przejściem na emeryturę jest bardziej prawdopodobne wskutek bardziej spłaszczonej sytuacji dochodowej emerytów.

Czynniki ekonomiczne mają istotne znaczenie także po stronie pracodawców. Z ich punktu widzenia pracownik o długim stażu, zatrudniony na umowę o pracę, a do tego objęty czteroletnim okresem ochronnym w wieku przedemerytalnym, generuje zdecydowanie wyższy koszt dla firmy niż osoby zaraz po studiach zatrudniane zwykle na umowy czasowe, a nawet studenci pracujący często bez wynagrodzenia jako stażyści czy wolontariusze.

Takie zestawienie, wskazywane niekiedy przez przedsiębiorców, ma jednak charakter skrajny, bowiem kompetencje, doświadczenie zawodowe i lojalność wobec firmy są dla obu tych grup nieporównywalne. Niemniej badania potwierdzają zjawisko określane jako luka produktywności do zarobków

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 25.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 31.

<sup>11</sup> *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, 2008, s. 42; badania cytowane także w: *Szanse i bariery*, *op. cit.*, s. 32.

(*wage-productivity gap*) w przypadku pracowników w wieku powyżej 50 lat<sup>12</sup>. W większości zawodów szczyt produktywności osiągany jest pomiędzy 25. a 45. rokiem życia, a po tym okresie daje się zauważyć rosnąca dysproporcja pomiędzy produktywnością a zarobkami, co ma negatywny wpływ zarówno na pracodawców, jak i pracowników. Dla pracodawców oznacza to wyższe koszty niż gdyby dokonali w firmie wymiany pokoleniowej; dla pracowników potencjalny negatywny stosunek pracodawców wpływa niekorzystnie na ich sytuację zawodową (np. możliwości szkoleń) oraz poczucie własnej wartości, a więc i gotowość do większego zaangażowania na rzecz realizowanych zadań.

W efekcie prawie co czwarty pracownik w wieku powyżej 50 lat czuje się zagrożony utratą pracy (najczęściej na problem ten wskazują osoby z wykształceniem średnim, najrzadziej – z wyższym<sup>13</sup>), a gdy faktycznie dojdzie do utraty pracy, ponowne uzyskanie zatrudnienia jest dla tych osób ogromnym problemem. Na postrzeganie tej grupy pracowników przez pracodawców bardzo silnie wpływają pewne stereotypy, które każą widzieć w nich osoby, które niechętnie się doksztalcają, mają trudności w uczeniu się nowych technologii, mogą nie sprostać fizycznym wymogom określonego stanowiska, więcej chorują, mniej elastycznie reagują na zmiany i konieczność dostosowania się do nowej sytuacji<sup>14</sup>. Stereotypy te wpływają też na niską samoocenę osób starszych, co utrudnia im poszukiwanie pracy, są bowiem mało aktywne, niechętnie spotykają się z pracodawcami, korzystają zwykle z jednego źródła ogłoszeń, odpowiadają tylko na ogłoszenia o stanowiskach poniżej ich kwalifikacji<sup>15</sup>.

Badania jakościowe<sup>16</sup> wskazały na kilka istotnych przyczyn psychologicznych utrudniających – z punktu widzenia pracodawcy – zatrudnienie osób starszych:

- pracownikom w wieku powyżej 50 lat trzeba okazywać szacunek, w odróżnieniu od młodych, których można wykorzystywać i traktować przedmiotowo,

<sup>12</sup> „Projekt «Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+». Zbiorczy raport z badań”, PBS DGA sp. z o.o., Sopot 2011, [http://www.50pluspomorze.pl/repository/files/Raport\\_innowacyjny\\_50pluspomorze.pdf](http://www.50pluspomorze.pl/repository/files/Raport_innowacyjny_50pluspomorze.pdf) [dostęp 10 lutego 2012 r.].

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 93.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 110.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 92.

<sup>16</sup> „Rekomendacje dotyczące aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+”, PBS DGA sp. z o.o. i Human Capital Business sp. z o.o., Sopot 2011, [http://www.pbsdga.pl/e4u.php/1,ModFiles/Download/files/Wyniki/2010/50plus\\_rekomendacje\\_2010.pdf](http://www.pbsdga.pl/e4u.php/1,ModFiles/Download/files/Wyniki/2010/50plus_rekomendacje_2010.pdf) [dostęp 10 lutego 2012 r.].



- pracodawca nie ma możliwości kształtowania starszych pracowników według swoich potrzeb,
- starsi pracownicy mają często większą wiedzę i doświadczenie (zawodowe i życiowe), co może być odbierane jako zagrożenie dla młodej kadry kierowniczej,
- osoby z wieloletnim doświadczeniem mogą mieć większe wymagania odnośnie do wynagrodzenia niż młody człowiek tuż po zakończeniu edukacji formalnej,
- w wielu przypadkach starsze osoby niełatwo zwolnić, gdyż są chronione, np. osoby w wieku przedemerytalnym,
- zwolnienie osób zbliżających się do emerytury to sytuacja niezręczna, trudna ze względów moralnych.

Ograniczenia mentalne zauważalne są też po stronie pracowników. Znaczna część osób starszych ciężko adaptuje się do zmian, które są nieodłącznym aspektem współczesnego życia. Na rynku pracy konieczność zmian wynika z warunków prowadzenia działalności gospodarczej, które narzucają elastyczną strukturę szybko reagującą na postęp technologiczny i zmiany rynku, a co za tym idzie – stawiają pracowników wobec konieczności stałego doskonalenia swoich kompetencji oraz dostosowywania się do nowego zakresu i sposobu realizacji zadań. Niewielu starszych pracowników ma świadomość szybkiej dezaktualizacji swojej wiedzy, a także zajmuje niechętną postawę wobec zmian w organizacji pracy. Kobiety nieradko rezygnują z pracy, aby zająć się wnukami, co z kolei jest wynikiem braku wystarczającej liczby żłobków i przedszkoli. Decyzja o odejściu z pracy pozwala wtedy na podjęcie zatrudnienia przez następne pokolenie.

Jak widać, na obecne procesy dezaktywacji zawodowej wpływają z jednej strony czynniki o charakterze ogólnym, typowe dla większości społeczeństw europejskich (np. luka produktywności, mniejsza zdolność adaptacyjna, problemy zdrowotne), z drugiej strony czynniki specyficzne dla naszego kraju, wynikające zarówno z przyczyn historycznych (nawyki z okresu aktywności zawodowej w epoce komunizmu) oraz związane z realizowanymi w ostatnim dwudziestolecu reformami społeczno-gospodarczymi. Ta ostatnia grupa czynników ma charakter najbardziej płynny i w największym stopniu może podlegać zmianom w krótkim okresie. Transformacja gospodarcza nieustannie oddziałuje na rynek pracy, redukując możliwości stabilnego zatrudnienia i stawiając nowe wyzwania przed pracownikami.

Jednocześnie reforma systemu emerytalnego wymaga zmiany mentalności co do warunków zabezpieczenia finansowego osoby rezygnującej z aktywności zawodowej. Nowy system emerytalny opiera się na kapitale zgromadzonym

w trakcie pracy zawodowej, a zatem z definicji ma wbudowane mechanizmy ekonomiczne zachęcające do jak najpóźniejszego przechodzenia na emeryturę. Mechanizmy te nie utrwaliły się jeszcze w świadomości społecznej. Obecnie na emeryturę odchodzą osoby objęte nadal starym systemem, więc dla nich relacja świadczenia emerytalnego do płacy, zwłaszcza w przypadku osób o relatywnie niskich dochodach, jest stosunkowo korzystna. Nie sprzyja to zmianie podejścia do perspektywy dezaktywacji zawodowej. Wciąż przeważa traktowanie emerytury jako rozwiązania problemu niepewności i niestabilności na rynku pracy oraz nagrody i odpoczynku po latach pracy.

### **Działania w kierunku przedłużenia obecności na rynku pracy**

Przedłużenie aktywności zawodowej jest konieczne zarówno z punktu widzenia jednostki (pracownika), jak i całego społeczeństwa. W przypadku indywidualnej osoby dezaktywacja nie tylko prowadzi do pogorszenia jej sytuacji dochodowej, ale ma też negatywny wpływ na ogólny status społeczny i – prędzej czy później – na jej stan psychiczny, nawet jeśli początkowo emerytura odbierana jest jako „wyczekiwany odpoczynek”<sup>17</sup>. W skali społecznej niska aktywność zawodowa osób w wieku powyżej 50 lat w połączeniu ze starzeniem się społeczeństwa doprowadzi do sytuacji, w której pracująca mniejszość będzie utrzymywać niepracującą większość. Bezpośrednim skutkiem będzie kryzys finansów publicznych i załamanie się systemu zabezpieczenia społecznego. Ponadto zmniejszająca się liczba osób pracujących spowoduje mniejszą produktywność społeczeństwa oraz jego możliwości konsumpcyjne, przyczyni się do poszerzenia sfery wykluczenia społecznego, a w efekcie zahamuje rozwój całej gospodarki.

Powstrzymanie tych procesów wymaga wielokierunkowych działań w celu przebudowy rynku pracy i polityki personalnej w firmach i instytucjach, a przede wszystkim zmiany nastawienia do aktywności zawodowej osób po 50. roku życia. Wiąże się to z równoległym oddziaływaniem poprzez różne instrumenty: prawne, finansowe, edukacyjne, psychologiczne. Narzędziem takiego zintegrowanego działania ma być program „Solidarność Pokoleń”, który przyjęty został przez Radę Ministrów 17 października 2008 r.<sup>18</sup>, jednak w praktyce uruchomiony dopiero półtora roku później,

<sup>17</sup> Więcej na ten temat na podstawie badań jakościowych zob. *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym*, *op. cit.*

<sup>18</sup> „Program Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+,” program przyjęty przez Radę Ministrów 17 października 2008 r., Warszawa 2008, <http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Program50.pdf> [dostęp 10 lutego 2012 r.].

gdy rząd zatwierdził dokument implementacyjny<sup>19</sup>, uszczegóławiający jego założenia.

Program ma być realizowany do 2020 r., a jego celem strategicznym jest osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata na poziomie 50%. Podstawą finansowania jest Europejski Fundusz Społeczny, lecz środki pochodzą też z: Funduszu Pracy, Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, Funduszu Rozwoju Obszarów Wiejskich, Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Funduszu Emerytur Pomostowych oraz Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Do 30 czerwca 2010 r. na całość programu wydano 7,8 mld zł, w tym 37% stanowiło dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego<sup>20</sup>.

W tym okresie zrealizowano 9 zadań legislacyjnych, z których część wymagała poniesienia dodatkowych wydatków bądź wiązała się ze zmniejszeniem przychodów. Zmiany legislacyjne dotyczyły:

- zwolnienia pracodawców z obowiązku opłacania składek na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz Fundusz Pracy za pracowników w wieku okołoemerytalnym oraz okresowego zwolnienia ze składek za zatrudnienie osoby w wieku 50 lat i więcej, która przed podjęciem pracy była zarejestrowana jako bezrobotna,
- zmniejszenia z 33 do 14 liczby dni choroby, za które pracodawca płaci wynagrodzenie w przypadku pracowników w wieku 50 lat i więcej,
- zwolnienia z podatku dochodowego od osób fizycznych świadczeń przyznanych przez pracodawcę pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje oraz umożliwienie udzielania płatnego urlopu szkoleniowego lub zwolnienia z całości albo części dnia pracy,
- ograniczenia liczby uprawnionych do wcześniejszego przejścia na emeryturę z tytułu pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze z ok. 1,2 mln osób do ok. 270 tys. osób,

<sup>19</sup> „Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Dokument implementacyjny”, aktualizacja przyjęta przez Radę Ministrów w marcu 2012 r., <http://www.mpips.gov.pl/bip/akty-prawne/programy/program-solidarnosc-pokolen-dzialania-dla-zwiekszenia-aktywnosci-zawodowej-osob-w-wieku-50-dokument-implementacyjny/#akapit3> [dostęp 29 czerwca 2012 r.].

<sup>20</sup> „Sprawozdanie z realizacji Programu Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, styczeń 2011, [http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Analizy/Sprawozdanie%20\\_50\\_plus\\_01\\_2011.pdf](http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Analizy/Sprawozdanie%20_50_plus_01_2011.pdf) [dostęp 10 lutego 2012 r.]. Zgodnie z założeniami sprawozdanie przygotowywane jest raz na 2 lata.

- umożliwienia finansowania przedszkoli przyzakładowych z zakładowych funduszy świadczeń socjalnych, co uwalnia pokolenie dziadków z konieczności włączenia się do opieki nad wnukami,
- zwiększenia dostępu do usług i instrumentów rynku pracy dla osób w wieku powyżej 50 lat oraz wprowadzenia nowego programu zawodowej aktywizacji dorosłych poprzez rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 7 kwietnia 2009 r. w sprawie przygotowania zawodowego dorosłych,
- utworzenia rezerwy Funduszu Pracy na dodatkowe programy aktywizacji osób w wieku powyżej 45 lat,
- uproszczenia procedur udzielania wsparcia ze środków publicznych pracodawcom zatrudniającym osoby niepełnosprawne,
- upowszechnienia kształcenia ustawicznego dla osób pracujących w wieku powyżej 45 lat dzięki m.in. umożliwieniu tym osobom korzystania z pomocy urzędu pracy w podnoszeniu kwalifikacji, wprowadzeniu ułatwień w zakładaniu i wykorzystywaniu funduszu szkoleniowego oraz wyższych limitów finansowych.

W pierwszym etapie programu zrealizowano też szkolenia dla ponad 100 tys. osób w wieku powyżej 45 lat, zarówno bezrobotnych, jak i pracujących, oraz opracowano i opublikowano na stronie internetowej Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej materiały informacyjne dotyczące zakazu dyskryminacji z racji wieku. Dużą część z zadań szkoleniowych zrealizowały marszałkowskie i wojewódzkie urzędy pracy.

Nie przez wszystkich program oceniany jest jednoznacznie pozytywnie. Wprawdzie poziom zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 lata wzrósł w 2010 r. do 34% w porównaniu z 31,6% w 2008 r.<sup>21</sup> i to mimo że w tym czasie wzrosła ogólna stopa bezrobocia rejestrowanego (z 9,5% w 2008 r. do 12,8% w 2010 r.<sup>22</sup>), ale prawdopodobnie najbardziej bezpośredni wpływ na zmianę tych wskaźników wywarły ograniczenia możliwości wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Dużo trudniejsze natomiast jest osiągnięcie trwałych zmian w podejściu do zatrudniania osób starszych po stronie pracodawców. Wskazują oni<sup>23</sup>, że przyjęte rozwiązania są zbyt płytkie ekonomicznie i niewystarczająco oddziałują na zmniejszenie kosztów pracy osób

<sup>21</sup> Baza danych Eurostatu, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> [dostęp 28 lutego 2012 r.].

<sup>22</sup> [http://www.rynekpracy.pl/monitor\\_ryнку\\_pracy\\_1.php/wpis.61](http://www.rynekpracy.pl/monitor_ryнку_pracy_1.php/wpis.61) [dostęp 28 lutego 2012 r.].

<sup>23</sup> [http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90439,10934127,50\\_plus\\_ciagle\\_maja\\_problemy.html](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90439,10934127,50_plus_ciagle_maja_problemy.html) [dostęp 28 lutego 2012 r.].

starszych. Istotną barierą jest też okres ochronny przed emeryturą, odczuwalny zwłaszcza w okresie dekonjunktury. Przedsiębiorcy, obawiając się zmniejszenia zamówień, wolą rozstać się z pracownikami, zanim wejdą oni w wiek ochronny, niż ponosić koszty ich zatrudnienia w razie pogorszenia się sytuacji firmy.

Okazuje się też, że większość przedsiębiorców jest przeciwna wydłużeniu wieku emerytalnego do 67 lat. Z badania „Przedsiębiorcy o wydłużeniu wieku emerytalnego” przeprowadzonego przez program „Rzetelna Firma”, wynika, że aż 71% ankietowanych jest przeciwnych takiemu rozwiązaniu<sup>24</sup>. Mało powszechne są też elastyczne formy zatrudnienia – indywidualny rozkład czasu pracy stosuje 19% firm, możliwości ruchomego czasu pracy 23%, a z telepracy korzysta zaledwie 3% przedsiębiorstw<sup>25</sup>. Jeszcze rzadziej spotyka się uwzględnienie zarządzania wiekiem w bieżącej polityce personalnej firm.

Pojęcie zarządzania wiekiem pojawiło się stosunkowo niedawno, najpierw w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, a od paru lat także w Polsce<sup>26</sup>. Oznacza ono zarządzanie firmą w sposób uwzględniający zróżnicowanie wiekowe pracowników, a tym samym wykorzystanie potencjału pracownika zgodnego z jego wiekiem i doświadczeniem oraz stworzenie warunków współpracy i łączenia potencjałów pracowników w różnym wieku. Otwiera ono nowe możliwości dla firmy przez wykorzystanie wartości dodanej, jaką tworzy zróżnicowany wiekowo zespół. Starsi pracownicy dzięki swojemu doświadczeniu mogą łatwo wprowadzać nowych pracowników do firmy, przekazywać im kulturę organizacyjną i wiedzę o tym, jak reagować w sytuacjach kryzysowych. Są też często jednym z najbardziej stabilnych segmentów przedsiębiorstwa.

Konkretne instrumenty zarządzania wiekiem zależą od rodzaju i zakresu prowadzonej działalności, wielkości zatrudnienia czy charakteru realizowanych zadań. Mogą to być:

- włączenie do zespołu rekrutacyjnego osoby dojrzałej, co sprzyja innej polityce zatrudnienia już na etapie rekrutacji,
- dopasowanie form i sposobów prowadzenia szkoleń do wieku uczestników,

<sup>24</sup> <http://www.ekonomia24.pl/artykul/759784,837794-Przedsiębiorcy-przeciwni-wydłużeniu-wieku-emerytalnego.html> [dostęp 14 marca 2012 r.].

<sup>25</sup> E. Kryńska, *W kierunku SREBRNEJ GOSPODARKI, czyli o potrzebie akceptacji nieuniknionych zmian demograficznych* [w:] *Praca dla osób starszych, op. cit.*, s. 80.

<sup>26</sup> *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii i Fundacja Kronenberga, [http://www.zysk50.plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie\\_wiekim\\_miniporadnik.pdf](http://www.zysk50.plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie_wiekim_miniporadnik.pdf) [dostęp 20 lutego 2012 r.].

- wykorzystanie wiedzy i umiejętności starszych pracowników w szkoleniach wewnętrznych,
- dostosowanie czasu pracy do możliwości związanych z wiekiem, stanem zdrowia, obowiązkami rodzinnymi itp., w tym umożliwienie np. dłuższych urlopów wypoczynkowych czy pracy w domu,
- zagwarantowanie możliwości wyboru różnych wariantów dalszej aktywności zawodowej, np. przejścia na inne stanowisko czy też pracy w niepełnym wymiarze.

Upowszechnianiu konkretnych rozwiązań służą m.in. konkursy dla pracodawców, którzy doceniają wartości wpływające z wieku pracowników. Od trzech lat takie konkursy są organizowane w Polsce przez Akademię Rozwoju Filantropii<sup>27</sup>. W listopadzie 2011 r. odbyło się podsumowanie trzeciej edycji. Tytuł „Pracodawcy przyjaznego pracownikom 50+” otrzymała firma Volkswagen Poznań za kompleksowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem pracowników powyżej 50. roku życia. Do realizowanych przez nią działań należą np. promowanie aktywnego starzenia się i pozytywnego wizerunku starszych pracowników za pośrednictwem gazety zakładowej oraz imprez organizowanych dla pracowników. Firma stosuje też system rekrutacji wewnętrznych, dzięki którym osoby starsze mają szansę przejść na stanowiska wymagające nie tyle wysokiej sprawności fizycznej, ile przede wszystkim doświadczenia zawodowego. Ważnym instrumentem polityki zarządzania zasobami ludzkimi jest przeprowadzana okresowo ergonomiczna ocena stanowisk pracy, która pomaga w zmniejszaniu obciążenia fizycznego pracowników poprzez odpowiednie zmiany techniczne i organizacyjne.

Innymi laureatami konkursu zostały: spółka Jumarpol za stworzenie możliwości zatrudnienia byłych górników, w tym osób w wieku 50 lat i więcej, Powiatowy Urząd Pracy w Poznaniu za całokształt zróżnicowanych i uzupełniających się działań służących aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia, Powiatowy Urząd Pracy w Rybniku za wdrożenie procedury pracy z osobami w wieku 50 lat i więcej. W tej edycji konkursu po raz pierwszy została dodana kategoria „Organizator Wolontariatu 50+”. Jej laureatem zostało Stowarzyszenie Młodzieży i Osób z Problemami Psychicznymi, Ich Rodzin i Przyjaciół „Pomost” za prowadzony od 2008 r. Punkt Pośrednictwa Pracy Wolontarystycznej „Centerko”, a wyróżnienie w tej kategorii otrzymało Stowarzyszenie Uniwersytet Trzeciego Wieku w Lesznie za propagowanie edukacji ustawicznej.

Działania te mają wciąż charakter jednostkowy, ograniczający się do pojedynczych przedsiębiorstw czy indywidualnych urzędów pracy, których

<sup>27</sup> <http://www.filantropia.org.pl/> [dostęp 20 lutego 2012 r.].

doświadczenia organizacje pozarządowe – poprzez tego typu konkursy jak wyżej opisany – próbują nieco upowszechnić. Jednakże skuteczność działań kierowanych do starszych pracowników wymaga spójnego oddziaływania na wszystkich płaszczyznach oraz zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron, a więc pracowników, pracodawców, władz i partnerów społecznych. Cel ten ma spełnić najnowsza inicjatywa Unii Europejskiej – Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej: *Zaangażuj się!* ustanowiony decyzją Parlamentu Europejskiego i Rady nr 940/2011/UE z 14 września 2011 r.<sup>28</sup>

Jak powiedział László Andor, komisarz Unii Europejskiej do spraw zatrudnienia, spraw społecznych i integracji: *Aktywne starzenie się oznacza pomaganie osobom starszym w kontynuowaniu zatrudnienia i dzielenia się swoim doświadczeniem. (...) Rok ten wymaga działania w różnych obszarach – zatrudnienia, ochrony socjalnej, edukacji i szkolenia, usług zdrowotnych i socjalnych, mieszkalnictwa i infrastruktury publicznej*<sup>29</sup>. Konkretnie inicjatywy realizowane przez państwa członkowskie mają polegać na reformach przepisów (np. usuwających przeszkody uniemożliwiające starszym osobom kontynuowanie zatrudnienia), organizowaniu dyskusji publicznych, wspieraniu wolontariatu seniorów. Inicjatywy krajowe mają być publikowane na stronie internetowej Roku Europejskiego<sup>30</sup> i służyć jako inspiracje dla innych, a pod koniec roku zostaną nagrodzone na poziomie krajowym i europejskim.

Obchody Roku Europejskiego w Polsce zainaugurowane zostały 8 lutego 2012 r. konferencją „Zaangażuj się!” zorganizowaną przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Ministerstwo przygotowało również „Krajowy plan działania na rzecz Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej 2012 w Polsce”<sup>31</sup>. Plan ten wyodrębnia poszczególne poziomy (krajowy, regionalny i lokalny), na których mają być podejmowane działania służące aktywizacji osób starszych na wszystkich polach, w tym także na polu aktywności zawodowej.

W obszarach związanych z aktywnością zawodową grupy powyżej 50 roku życia podstawowym celem na poziomie krajowym jest dalsza realizacja wspomnianego wcześniej programu „Solidarność Pokoleń”. Poza dostosowaniami legislacyjnymi i systemem szkoleń ważnym instrumen-

<sup>28</sup> Dz.Urz. UE L 246 z 23 września 2011 r.

<sup>29</sup> Komunikat prasowy UE rozpoczyna Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej: *Zaangażuj się!*, <http://europa.eu/ey2012/ey2012main.jsp?catId=1013&langId=pl> [dostęp 14 lutego 2012 r.].

<sup>30</sup> <http://europa.eu/ey2012/ey2012.jsp?langId=pl> [dostęp 14 lutego 2012 r.].

<sup>31</sup> [http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ\\_i\\_raporty/ER2012/PL\\_KPD%20ER%202012.pdf](http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/ER2012/PL_KPD%20ER%202012.pdf) [dostęp 14 lutego 2012 r.].

tem przeciwdziałania wcześniejszej niezdolności do pracy jest umiejętne zarządzanie wiekiem, które ma sprzyjać wydłużaniu aktywności zawodowej, opóźnieniu przejścia na emeryturę i w związku z tym optymalizacji zasobów pracy. Podnoszeniu kompetencji pracodawców w tej dziedzinie ma służyć m.in. szkolenie pilotażowe zaplanowane przez Centralny Instytut Ochrony Pracy w drugiej połowie 2012 r. „Krajowy plan działania” wskazuje również na potrzeby w takich sferach, jak: system zabezpieczenia społecznego, opieka zdrowotna, edukacja i uczenie się przez całe życie (ze szczególną rolą uniwersytetów trzeciego wieku), infrastruktura (zwłaszcza przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu osób starszych), turystyka, sport, kultura, a także wolontariat. Ten ostatni obszar ma istotne znaczenie z punktu widzenia dalszego wykorzystywania wiedzy, umiejętności i doświadczenia osób starszych, ale też nabywania przez nie nowych kompetencji czy pogłębiania już posiadanych.

Na poziomie regionalnym realizowane są zadania, które polegają na wsparciu finansowym organizacji pozarządowych funkcjonujących w obszarze wspierania aktywności osób starszych. Prowadzone są też szkolenia i badania dotyczące zmian demograficznych i ich wpływu na potencjał regionu. Zaplecze instytucjonalne dla promowania idei aktywnego starzenia się najczęściej koncentruje się wokół uniwersytetów trzeciego wieku, klubów seniora czy centrów aktywności seniorów. Na szczeblu lokalnym poszczególne jednostki samorządowe same decydują o zakresie wsparcia dla osób starszych oraz współpracy z organizacjami pozarządowymi we wdrażaniu projektów adresowanych do tej grupy społecznej. Część działań realizowanych jest dzięki funduszom europejskim.

Kluczowe w powodzeniu polityki przedłużania aktywności zawodowej jest nastawienie samych zainteresowanych, a więc poszczególnych pracowników, którzy osiągną wiek 50 lat i więcej. Muszą być oni świadomi celowości przedłużania okresu aktywności zawodowej z ich osobistego punktu widzenia, a jednocześnie muszą mieć możliwość wyboru kontynuacji zatrudnienia lub rezygnacji z pracy zawodowej, w zależności od swoich indywidualnych uwarunkowań. Na ten pierwszy czynnik wpływa bezpośrednio przejrzystość systemu emerytalnego i upowszechnianie wiedzy o wysokości potencjalnego świadczenia emerytalnego w zależności od czasu pracy i osiągniętych zarobków. Drugi czynnik zależy zarówno od warunków na rynku pracy, podejścia do osób starszych w przedsiębiorstwie, stopnia elastyczności zatrudnienia, jak i jakości pomocy udzielanej przez instytucje rynku pracy, sposobów kształcenia na każdym etapie życia zawodowego, a także generalnych czynników związanych z poziomem opieki zdrowotnej, dostępem do usług publicznych świadczonych rodzinie i czynników kulturowych.



## Podsumowanie

Problem aktywizacji osób po 50. roku życia to kwestia bardzo złożona – na jej obraz składają się nie tylko perspektywa tych osób oraz pracodawców, ale także kontekst historyczny i obecna sytuacja na rynku pracy. Nie bez znaczenia są również bariery psychologiczne i społeczne. Tak złożony problem wymaga specjalnego podejścia, które przynajmniej częściowo przyczyni się do zmiany tej sytuacji. Ważne jest zatem, aby aktywizacja zawodowa osób z grupy 50 lat i więcej realizowana była na różnych polach – od rozwiązań systemowych do przekraczania barier mentalnych.

Jesteśmy dopiero na początku tej drogi i takie inicjatywy jak program „Solidarność Pokoleń” pomagają szerzej uświadomić wagę problemu i owoić ogół społeczeństwa z potrzebą zmian w podejściu osób starszych do aktywności zawodowej. Badania<sup>32</sup> wskazują, że otwartość pracodawców na zróżnicowanie wiekowe pracowników ma minimalne znaczenie na ich postrzeganie jako firmy atrakcyjnej na rynku pracy. Polityka różnorodności w zarządzaniu kadrami jest najbardziej obecna w korporacjach międzynarodowych, gdyż miały one już okazję zebrać doświadczenia z innych krajów. Dowodzi to, jak bardzo potrzebne jest upowszechnianie tej wiedzy wśród pracodawców.

Równie istotne jest przygotowanie instytucji związanych z rynkiem pracy do aktywizowania osób po 50. roku życia i podejmowania działań wpływających na wzrost ich zatrudnienia. W opinii osób starszych poszukujących pracy nie spełniają one swojej roli w sposób właściwy. Urzędy borykają się z brakiem odpowiednio przygotowanych kadr, a szkolenia realizowane są w sposób stereotypowy, niedostosowany do rzeczywistych potrzeb rynku i warunków tej grupy wiekowej. Potrzebna jest też zmiana mentalności wśród samych pracowników. Wielu z nich nie podejmuje próby ponownego znalezienia pracy, a tym bardziej zmiany zawodu, z obawy, że nie poradzą sobie z nowymi wyzwaniami. Istotną rolę mogą w tej kwestii odegrać kampanie reklamowe i akcje społeczne, ale także świadome i odpowiedzialne podjęcie tego zagadnienia przez media.

Większość środowisk włączonych w debatę na ten temat wskazuje jednak<sup>33</sup>, że we wprowadzaniu zmian w środowisku pracy i na rynku pracy bardzo istotna jest rola państwa, które powinno stworzyć spójny system wsparcia skierowany do osób biernych zawodowo, pracowników oraz pra-

<sup>32</sup> *Komu pomaga różnorodność*, „Rzeczpospolita” z 7 marca 2012 r., <http://www.ekonomia24.pl/arttykul/441806,834405-Skorzystac-z-polityki-roznorodnosci-w-firmach.html> [dostęp 7 marca 2012 r.]

<sup>33</sup> Warsztaty tematyczne: warsztat 2 „Aktywność zawodowa osób starszych a środowisko pracy” [w:] *Praca dla osób starszych*, op. cit., s. 55.

codawców. Wsparcie ze strony państwa powinno obejmować zróżnicowane instrumenty, zarówno finansowe (dotacje dla przedsiębiorców, stypendia i zasiłki szkoleniowe lub stażowe, dofinansowanie dodatkowych programów zdrowotnych), jak i fiskalne (ulgi podatkowe i ubezpieczeniowe) czy szkoleniowe i doradcze. Niezbędne jest przede wszystkim stworzenie przepisów przyjaznych zatrudnianiu osób powyżej 50. roku życia, a zwłaszcza stabilność prawa, co ma zasadnicze znaczenie przy podejmowaniu przez pracowników i pracodawców decyzji o długości zatrudnienia.

## Bibliografia

- Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, 2008.
- Komu pomaga różnorodność*, „Rzeczpospolita” z 7 marca 2012 r.
- Live Longer. Work Longer: A Synthesis Report*, OECD, Paris 2006.
- Pensions at a Glance 2011: Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD Publishing, Paris 2011.
- Praca dla osób starszych*, materiały z konferencji „Praca dla osób starszych”, Kancelaria Prezydenta, 18 października 2011 r.
- Projekt «Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+»*. Zbiorczy raport z badań, PBS DGA sp. z o.o., Sopot 2011.
- Program Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, program przyjęty przez Radę Ministrów 17 października 2008 r., <http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Program50.pdf>.
- Rekomendacje dotyczące aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+*, PBS DGA sp. z o.o. i Human Capital Business sp. z o.o., Sopot 2011.
- Sprawozdanie z realizacji Programu Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, styczeń 2011, [http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Analizy/Sprawozdanie%2050\\_plus\\_01\\_2011.pdf](http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Analizy/Sprawozdanie%2050_plus_01_2011.pdf).
- Szanse i bariery zatrudniania osób w wieku 45+ w województwie pomorskim. Raport końcowy*, A. Niedzielny, M. Waleczna (red.), Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, 2009.
- Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii i Fundacja Kronenberga, [http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie\\_wiekiem\\_miniporadnik.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie_wiekiem_miniporadnik.pdf).