

BAROMETR
AKTYWNOŚCI
ZAWODOWEJ
PRACOWNIKÓW 50+
W OBLICZU PANDEMII
WYWOŁANEJ WIRUSEM
COVID-19



BAROMETR 50+

KORZYŚCI I RYZYKA ZATRUDNIANIA PRACOWNIKÓW 50 +
Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKÓW I PRACODAWCÓW

EKSPERTYZA | 2023



Teresa Hernik

Ekspert

Federacja Przedsiębiorców Polskich



SPIS TREŚCI:

1. Korzyści zatrudniania pracowników 50+ z perspektywy pracowników i pracodawców	4
2. Ryzyka zatrudniania pracowników 50+ z perspektywy pracowników i pracodawców	24
3. Podsumowanie	35
4. Bibliografia	35

1. Korzyści zatrudniania pracowników 50+ z perspektywy pracowników i pracodawców.

Z przeprowadzonych przez Federację Przedsiębiorców Polskich badań empirycznych zrealizowanych w okresie sierpień-wrzesień 2023 r. w ramach projektu pt. „Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19” wynika ogólnie pozytywna ocena sytuacji w zatrudnieniu, mimo wielu zagrożeń i niepewności spowodowanych rozprzestrzenianiem się zakażeń oraz masową zachorowalnością ludzi.

Badani pracownicy podkreślali, że są atrakcyjną grupą pracujących, co może potwierdzać fakt, że nie uległy diametralnej zmianie warunki ich pracy i płacy. Aż 76,6% osób posiadało umowy o pracę i zaledwie o 1,2% zmniejszył się odsetek tak zatrudnionych w czasie pandemii. Dość stabilnie kształtował się wymiar czasu pracy, gdyż przed COVID-19 było 87,4% mających pełny etat i 10,4% pracujących na część etatu, zaś w okresie covidowym różnice nie były skokowe, wynosiły odpowiednio – 82,4% i 15,0%, a następnie powróciły do poprzednich wartości. W niektórych branżach zmianie uległo miejsce świadczenia pracy i nastąpiło przejście na system zdalny bądź hybrydowy. Nie wpłynęło to negatywnie na aktywność osób 50+, gdyż dalej pracowały i nie zostały z nimi rozwiązywane umowy, choć pojawiało się takie ryzyko.

Niemal 87% osób potwierdziło, że zostały utrzymane różne świadczenia pieniężne (premie, dodatki, nagrody), choć okoliczności nie były sprzyjające. Podobnie kwota wynagrodzenia nie ulegała zmianom podczas pandemii według 73,0% badanych. Po ustaniu zagrożenia jej wysokość wzrosła dla przeszło 43% respondentów.

Z pozytywnym aspektem zatrudniania personelu 50+ wiąże się zapewniona stabilność i korzystna sytuacja zawodowa, na którą wskazywało niemal 85% badanych pracowników. Ich zdaniem nic się nie zmieniło, mimo pandemii COVID-19. Wśród pozytywnych działań, na które wskazywała niewielki odsetek badanej populacji, dominowała możliwość zdobywania nowych umiejętności zawodowych, większa dbałość pracodawcy o bezpieczeństwo i higienę pracy oraz korzystanie z elastycznej organizacji pracy. Można założyć, że gdyby ta grupa pracujących nie byłaby potrzebnym zasobem, to nie miałyby do dyspozycji tak wielu rozwiązań uatrakcyjniających zatrudnienie. Po ustaniu stanu zagrożenia epidemicznego wiele osób otrzymało podwyżkę wynagrodzenia. To również świadczy o docenianiu tej grupy przez pracodawców.

Badani pracownicy oceniali swoją pozycję w pracy jako raczej dobrą – 38,2% i bardzo dobrą – 18,0%, zaś 29,0% uznało za przeciętną (ani dobrą, ani złą). Aprobująca ocena pozwala uznać, że osoby 50+ nie czuły zagrożenia zwolnieniem z pracy. Ich zdaniem przesądzały o tym atuty, jakie posiadały. Prawie 53% podkreślało duże doświadczenie. Jeśli chodzi o inne walory, to artykułowana była uczciwość – 43,6%, pracowitość – 40,7% i rzetelność – 40,3%. Doceniana też była wiedza fachowa – 38,5% i w nieco mniejszym stopniu dyspozycyjność – 36,5% i sumienność – 35,9%. Najniższy odsetek badanych odnosił się do elastyczności – zaledwie 14,6% i chęci nauki w celu zdobywania nowych umiejętności – 15,5%. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zawiera tabela 1.

Tabela 1. Największe atuty osób 50+ jako pracowników (%).

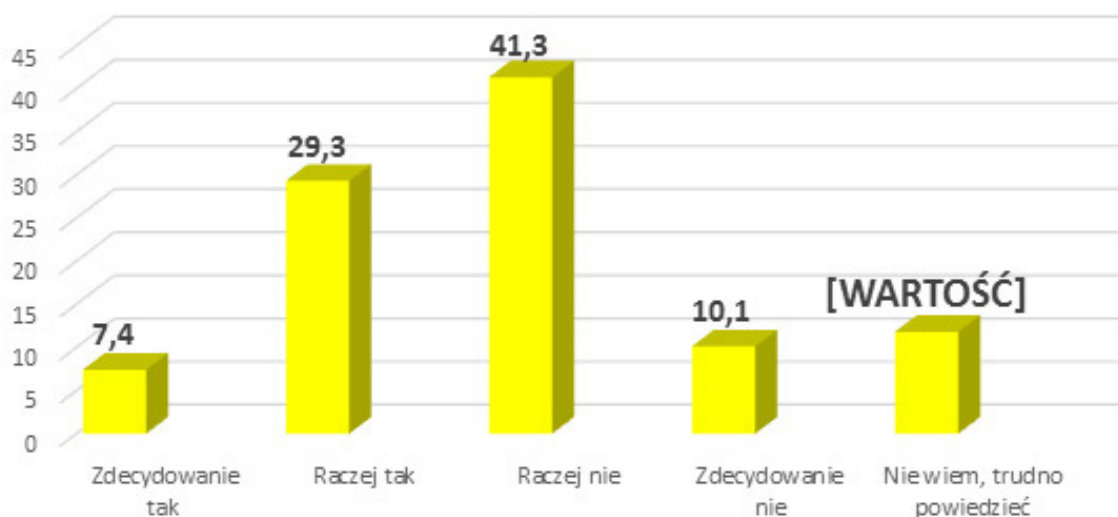
	TAK	NIE
Duże doświadczenie	52,8	47,2
Wiedza fachowa (branżowa)	38,5	61,5
Umiejętności niezbędne do wykonywania zawodu	27,8	72,2
Sumienność, zaangażowanie w zadania	35,9	64,1
Lojalność wobec firmy	21,8	78,2
Pracowitość	40,7	59,3
Elastyczność	14,6	85,4
Umiejętność dostosowywania się do zmian	21,9	78,1
Chęć nauki i zdobywania nowych umiejętności	15,5	84,5
Dyspozycyjność	36,5	63,5
Wyrwałość	17,9	82,1
Rzetelność	40,3	59,7
Umiejętność pracy w zespole	30,4	69,6
Kreatywność/innowacyjność	16,4	83,6
Odporność na stres	16,1	83,9
Uczciwość	43,6	56,4

Suma odsetków przekracza 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Pracownicy wyrażali zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji zawodowych, żeby zwiększyć **swoją atrakcyjność** na rynku pracy. Wiele powodów skłaniało do przekwalifikowania się. Głównie podawana była chęć zmiany pracy i brak możliwości znalezienia zatrudnienia w wyuczonym zawodzie. Dość częste były odpowiedzi wskazujące na wymagania pracodawcy. Pojawiała się też potrzeba spróbowania czegoś innego, uatrakcyjnienia warunków pracy czy szansa na awans. W nieznacznym stopniu osoby 50+ podawały względy zdrowotne. Ogół tych przyczyn potwierdza **dążność do utrzymania jak najdłuższej aktywności zawodowej, co stanowi niewątpliwą atut starszych pracowników**. Warto podnieść argument, że badani sami, bez wywierania presji zewnętrznej, odczuwali potrzebę podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Jak wynika z badań 41,3%

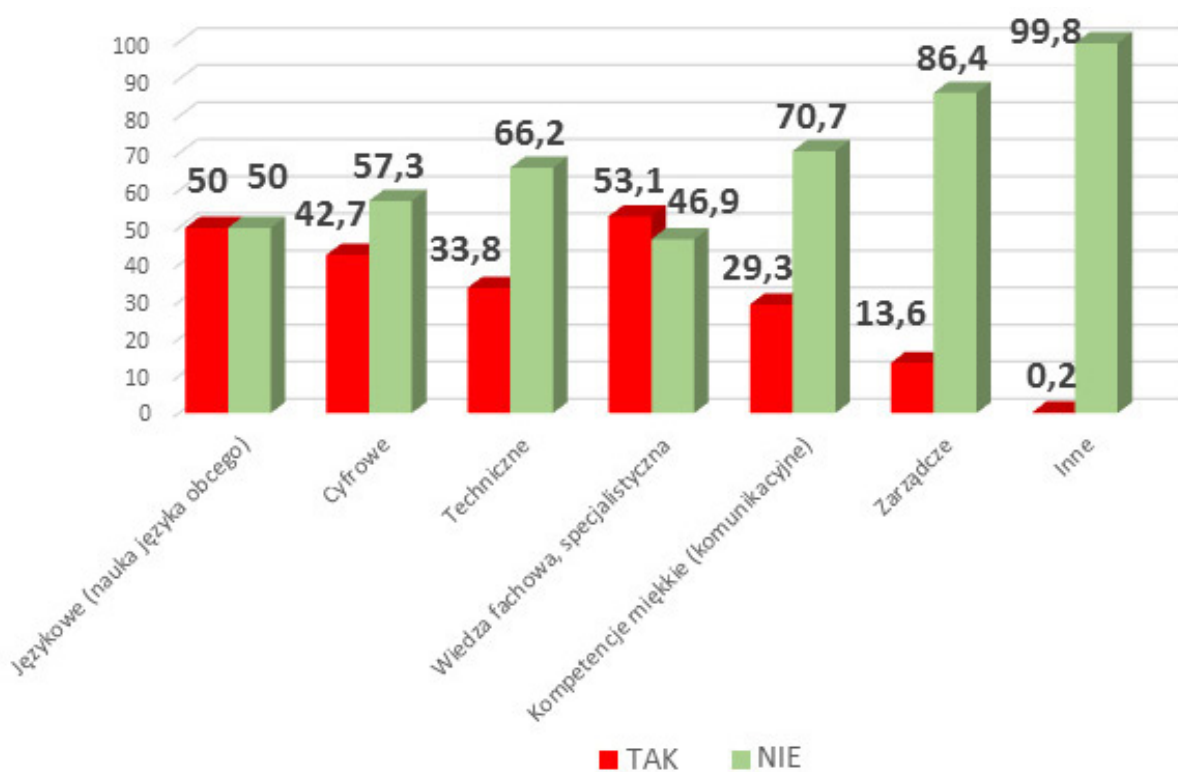
populacji oznajmiło, że obecna sytuacja w miejscu pracy raczej nie wymusza bądź nie będzie wymuszać większej potrzeby w zakresie podnoszenia kompetencji zawodowych. Jednak łącznie 36,7% osób potwierdziło zaistnienie takiej powinności. Uzasadniony jest argument, że rozwój nowych technologii, postępująca cyfryzacja i robotyzacja skłaniają do systematycznego dokształcania się, bez względu na rodzaj wykonywanych zajęć. Zarówno prace proste, fizyczne ulegają doskonaleniu poprzez zautomatyzowanie, jak i czynności specjalistyczne, wymagające wiedzy i odpowiedniego przygotowania zawodowego. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie, czy obecna sytuacja w miejscu pracy wymusza bądź w najbliższej przyszłości będzie wymuszać większą potrzebę podnoszenia swoich kompetencji zawodowych, pokazuje wykres 1.

Wykres 1. Wymuszanie na pracownikach 50+ większej potrzeby podnoszenia kompetencji zawodowych przez obecną sytuację w miejscu pracy (%).



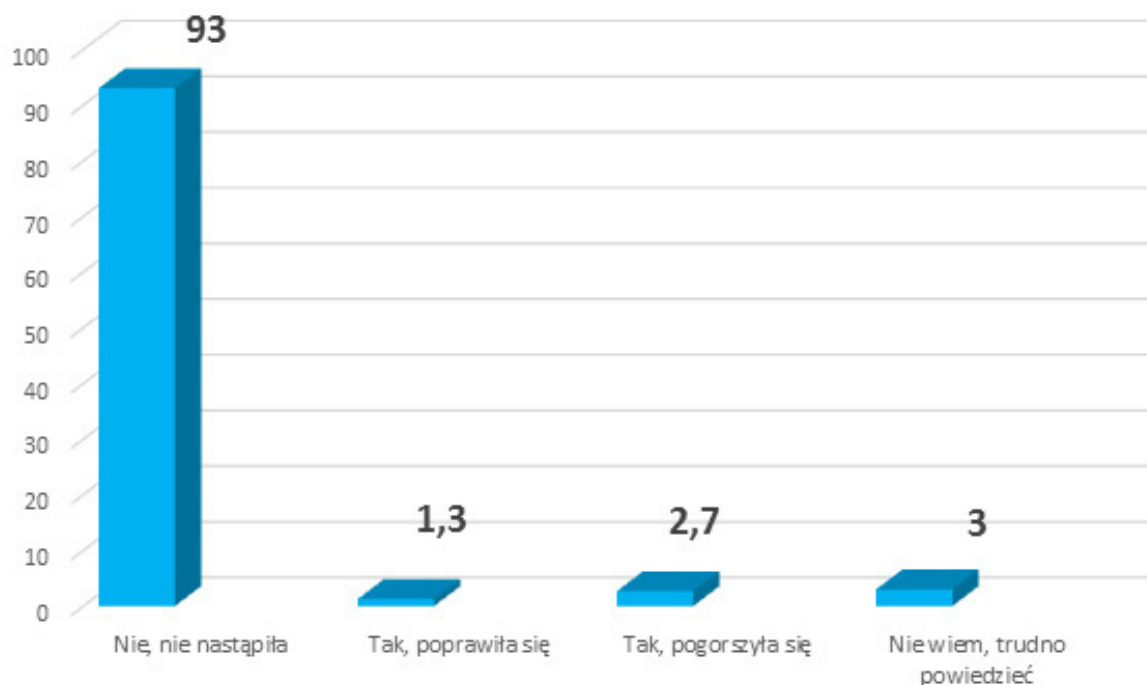
Badani pracownicy zgłaszali różne kompetencje, które chcieliby uzyskać. Najczęściej wymieniali wiedzę fachową (branżową), aby móc lepiej wykonywać pracę. Odsetek odpowiedzi wyniósł 53,1%. Kolejną pozycję zajmowała znajomość języków obcych. Globalizacja, rosnąca konkurencja, informatyzacja, transnarodowość, napływ kapitału zagranicznego, międzynarodowa wymiana handlowa, migracje zarobkowe to powody uzasadniające potrzebę posiadania kompetencji językowych. Tak stwierdziła połowa badanych pracowników 50+. Za koniecznością uzupełniania wiedzy technicznej opowiedziało się prawie 34% osób, co świadczy o zrozumieniu roli innowacji w procesie pracy. Przydatne były też kompetencje miękkie (komunikacyjne) i zarządcze – odpowiednio 29,3% i 13,6% odpowiedzi. Uzyskane wyniki potwierdzają, że koncentrowanie uwagi na stałym doskonaleniu się stanowi ważny czynnik wzmacniania przydatności osób 50+ w celu trafniejszego dopasowania ich potencjału do zapotrzebowania pracodawców. Dokładny rozkład danych przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Kompetencje konieczne do osiągnięcia przez pracowników 50+ (%).



Jeśli chodzi o opinię wyrażaną przez badanych pracodawców, to doceniali oni osoby 50+ i zatrudniali je kierując się bieżącym zapotrzebowaniem. Ze względu na deficyt rąk do pracy, który był szczególnie odczuwalny w części działów gospodarki, rekrutowani byli wszyscy kandydaci spełniający określone wymagania. Kryterium wieku nie miało większego znaczenia, gdyż liczyła się zdolność do wykonywania powierzonej pracy i dopasowanie cech do konkretnego stanowiska. Takie podejście pracodawców potwierdza brak uprzedzeń do zatrudniania starszego personelu. O pozytywnym ich stosunku do pracowników 50+ może świadczyć to, że zostały im utrzymane dotychczasowe warunki pracy i płacy. Pandemia COVID-19 nie spowodowała pogorszenia sytuacji w zatrudnieniu. Zdaniem 93,0% badanych pracodawców nie nastąpiły zmiany w prowadzonych przez nich przedsiębiorstwach. Rozkład odpowiedzi prezentuje wykres 3.

Wykres 3. Zmiana ogólnej sytuacji zatrudnieniowej pracowników 50+ podczas pandemii COVID-19 w ocenie pracodawców (%).



Osoby 50+ stanowiły optymalną część załogi ze względu na dyspozycyjność i obecność w pracy. Mimo rozprzestrzeniania się koronawirusa poziom ich absencji nie wzrósł znacząco i nie odbiegał skalą w porównaniu do młodszych grup wiekowych. Niewykluczone, że sytuacja rodzinna (prywatna) pozwalała im w większym stopniu poświęcić się karierze zawodowej bądź zachować właściwą równowagę. Porównanie wielkości absencji między pracownikami 50+ i młodszym personelem w czasie trwania pandemii COVID-19 i po jej ustaniu przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Skala absencji osób 50+ w porównaniu do młodszych pracowników w czasie pandemii COVID-19 i po jej ustaniu (%).

	w czasie pandemii COVID-19	po ustaniu pandemii COVID-19
Ogół pracodawców potwierdzających absencje osób 50+	(Σ 123)	(Σ 300)
Absencja osób 50+ była znacznie wyższa niż młodszego personelu	3,3	6,3
Absencja osób 50+ była nieznacznie wyższa niż młodszego personelu	22,0	
Absencja osób 50+ była nieznacznie niższa niż młodszego personelu	3,3	5,3
Absencja osób 50+ utrzymywała się na podobnym poziomie, jak młodszego personelu	66,7	82,0
Nie wiem, trudno powiedzieć	4,7	6,3

Pracodawcy wymieniali wiele korzyści wynikających z zatrudniania osób 50+ uznając, że stanowią one wartościową część załogi przyczyniającą się do rozwoju przedsiębiorstwa. Odpowiednio 12,4% i 12,1% badanych najbardziej doceniało ich bogate doświadczenie zawodowe oraz dużą wiedzę i profesjonalizm. Ważne też były umiejętności praktyczne, znajomość procedur i zasad zarządzania organizacją, co potwierdziło 11,7% badanych. Dużym atutem była lojalność i przywiązanie do przedsiębiorstwa, a także zaangażowanie w realizację zadań i odpowiedzialność. Zatem cechy osobowościowe miały znaczenie dla pracodawców. W powiązaniu z doświadczeniem i długim stażem pracy pozwalają one na redukcję kosztów związanych z adaptacją i utrzymaniem w miejscu pracy. Starsi pracownicy stają się bardziej zmotywowani do pracy. Dzięki temu pracodawcy nie muszą przeznaczać dodatkowych środków na pozapłacowe świadczenia materialne (sprzęt służbowy, dodatkowe ubezpieczenie) oraz niematerialne (elastyczna organizacja pracy), co ma zastosowanie w przypadku młodszych pracowników stawiających więcej żądań i oczekiwań. Ponadto nowy personel generuje większe wydatki z tytułu rekrutacji, przystosowania stanowiska pracy, szkoleń wstępnych i specjalistycznych, badań lekarskich, nadzoru podczas trwania umowy na okres próbny. Pracodawcy nie muszą obawiać się, że nastąpi drenaż mózgow czyli odpływ wykwalifikowanych pracowników do innych krajów przez zapewnienie im lepszych warunków ekonomicznych i nowoczesnej organizacji pracy. Prędzej osoby młodsze zdecydują się na emigrację zarobkową, aby poznać nowe miejsca i sposób funkcjonowania tamtejszego społeczeństwa. Osoby starsze są bardziej stabilne, przywiązane do dotychczasowego sposobu życia. Preferują osiadły tryb zamieszkiwania i pracy. Dokładne dane o korzyściach zatrudniania pracowników 50+ zawiera tabela 3.

Tabela 3. Korzyści z zatrudniania pracowników 50+ w ocenie pracodawców (%).

Bogate doświadczenie zawodowe		12,4
Umiejętności praktyczne, znajomość procedur i zasad zarządzania firmą		11,7
Duża wiedza, profesjonalizm		12,1
Lojalność i przywiązanie do firmy		11,3
Zaangażowanie w realizację zadań, odpowiedzialność		11,0
Mniejsze zagrożenie odejściem z pracy		10,0
Korzyści finansowe dla pracodawcy (niższe koszty pracy)		3,3
Szersza oferta pomocowa dla pracodawcy zatrudniającego osoby 50+		2,1
Większa dyspozycyjność		7,7
Podporządkowanie, wyrozumiałość, posiadanie odpowiedniego systemu wartości		9,3
Pełnienie roli mentora dla młodszych pracowników		8,9
Inne (jakie?)	dobra współpraca, mniejsza absencja związana z opieką nad dziećmi, pomoc innym w awansie zawodowym	0,1
Ogółem (Σ 300)		100

Pracownicy 50+ stwarzali pewne utrudnienia w zapewnianiu sprawnego przebiegu procesu pracy. Jednak tych zagrożeń było mniej w porównaniu do korzyści, jakie przynosili. W ocenie ponad 1/4 pracodawców ta grupa nie powodowała żadnych problemów i nie było ryzyka związanego z jej zatrudnianiem.

Według badanych pracodawców zasadne jest systematyczne doszkalać się, albowiem oddziałuje ono silnie na sferę zawodową pracowników i zwiększa ich konkurencyjność na rynku pracy. Pandemia COVID-19 nie spowodowała nagłego wzrostu zapotrzebowania na nowe kwalifikacje dostosowane do odmienionej rzeczywistości, która powinna stać się bardziej odporna. Na pytanie o zasadność podnoszenia kompetencji przez pracowników 50+ w okresie trwającego zagrożenia większość badanych pracodawców odpowiedziała przecząco – 84,7%. Odsetek głosów potwierdzających wynosił 15,3%. Zatem niewielka część dostrzegła walory kształcenia w obliczu nowych zjawisk i towarzyszących im wyzwań, do jakich niewątpliwie należy odbudowę gospodarki i wzmocnienie społeczeństwa po doświadczeniach związanych z okresem pandemicznym.

Jeśli były organizowane szkolenia, to zazwyczaj doskonalono kompetencje informatyczne, przede wszystkim ze znajomości obsługi komputera i różnych programów. Zainteresowaniem cieszyły się też szkolenia branżowe związane z zajmowanym stanowiskiem pracy czy powierzonymi dodatkowymi obowiązkami. Ponadto odbywały się szkolenia z zakresu komunikacji i funkcjonowania w środowisku pracy, poznawcze, projektowe (design thinking), znajomości nowych przepisów (m.in. zasad wypłaty świadczeń pomocowych w ramach tak zwanej ustawy antykryzysowej), wdrażanych technologii i produktów, organizacji pracy zdalnej lub hybrydowej, teorii ograniczeń, profilaktyki zdrowia, nauki języków obcych, zarządzania wiekiem, dobrostanu pracowników (well-being). Ponadto realizowano praktyki (staże) w ramach wymiany u innych pracodawców – kontrahentów lub podmiotów działających w tej samej branży.

Badani pracodawcy doceniali aktywność osób 50+, które chciały nadal pracować, mimo uzyskania uprawnień emerytalnych. Uważali, że kontynuacja zatrudnienia jest pożądana pod warunkiem, że rodzaj pracy na to pozwala i nie ma przeciwwskazań zdrowotnych, prawnych, organizacyjnych, jak również zachowane są właściwe warunki (standardy) pracy. Zdolność do pracy jest powiązana z wiekiem. Jeśli okazuje się ona pełna, nie zagraża zwiększoną wypadkowością w pracy i pozwala na utrzymanie dotychczasowej efektywności, to trzeba zachęcać osoby do dalszej pracy.

Warta rozważenia jest koncepcja uprawniająca pracownika do wcześniejszego przejścia na emeryturę z tytułu zatrudnienia w szczególnych warunkach (tzw. emerytura pomostowa) pod warunkiem braku możliwości wcześniejszego skorzystania z alternatywnych instrumentów wspierających, takich jak: przekwalifikowanie zawodowe, zmniejszenie wymiaru czasu pracy z finansową kompensatą tego zmniejszenia, zapewnienie kompleksowej opieki (rehabilitacji) i przeniesienie

na inne stanowisko pracy. Według 43,0% badanych pracodawców należy szukać i wdrażać działania o charakterze prewencyjnym, które przyczynią się do redukcji wydatków na świadczenia społeczne.

W praktyce są doceniane nie tylko kwalifikacje zawodowe osób 50+ jako formalnie potwierdzone uprawnienia do zajmowania określonych stanowisk pracy, ale też umiejętności nabyte w toku wieloletniej pracy, zdolności do wykonywania różnych zajęć i cechy osobowości ułatwiające radzenie sobie w nietypowych sytuacjach. Pracodawcy dostrzegają bogaty dorobek pracownicy osób starszych.

Przykładowo w raporcie przygotowanym przez portal Pracuj.pl 58% ankietowanych wskazało, że tę grupę pracowników cechuje wysoki poziom wykonywanej pracy, a 57% potwierdziło gotowość do dzielenia się wiedzą z młodszą kadrami (n=1037). Zatem osoby 50+ to kompetentny i doświadczony personel, są to zazwyczaj dobrzy specjaliści. Cechuje ich również lojalność i stabilizacja w zatrudnieniu, co uznało 54%. Nie są skłonni do zmiany zatrudnienia, nawet przy gwarancji wyższych zarobków czy awansu. Tylko 27% ankietowanych uważało, że pracownicy 50+ pozytywnie odnoszą się do perspektywy pracy w innym zawodzie, a jeszcze mniej stwierdziło, że są skłonni do opuszczenia aktualnego pracodawcy. Doceniają dobrą atmosferę w pracy, a więc ważne jest dla nich budowanie właściwych relacji. Na tym etapie życia starają się minimalizować stres przez dbałość o przyjazne środowisko i zasady współżycia społecznego.

Powody, dzięki którym wiek i towarzysząca mu dojrzałość życiową można traktować jako zaletę sprzyjającą aktywności i zaangażowaniu w pracę, to chociażby: stabilna sytuacja rodzinna (odchowane, dorosłe dzieci) i sprzyjające warunki (większa łatwość) łączenia życia zawodowego z prywatnym, horyzontalne spojrzenie na otaczającą rzeczywistość, dobra znajomość branży i rezeźnienie w uprzednich działaniach konkurencji dzięki dobremu kojarzeniu historii funkcjonowania branży, bardziej racjonalny proces decyzyjny¹.

Inną zaletą osób 50+ jest przewidywalność i perspektywiczne myślenie. Najbardziej są świadomi roli nowoczesnych technologii, które zaczynają mieć kluczowy wpływ na rozwój kariery zawodowej i awanse coraz większej populacji wykonującej zarówno czynności proste, fizyczne, powtarzalne, jak i bardziej specjalistyczne, wymagające profesjonalnej wiedzy i odpowiedniego przygotowania zawodowego. Tak uznało 56% badanych. Ponadto spodziewają się, że rozwój technologii doprowadzi w przyszłości do sytuacji, w której sztuczna inteligencja i robotyzacja zastąpią w wielu dziedzinach pracę ludzką. Chociaż technologia nie wyręczy człowieka we wszystkich czynnościach, to jednak zagrazi powstaniem bezrobocia strukturalnego². Wybrane wyniki badań raportu przedstawia wykres 4.

1 M. Budny, I. Pogoda, M. Szostakowska, *Diagnoza dobrych praktyk – metoda aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawa 2013.

2 *Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków*, raport 2020, Pracuj.pl, str. 20-21 (dostęp: 15 listopada 2023 r.).

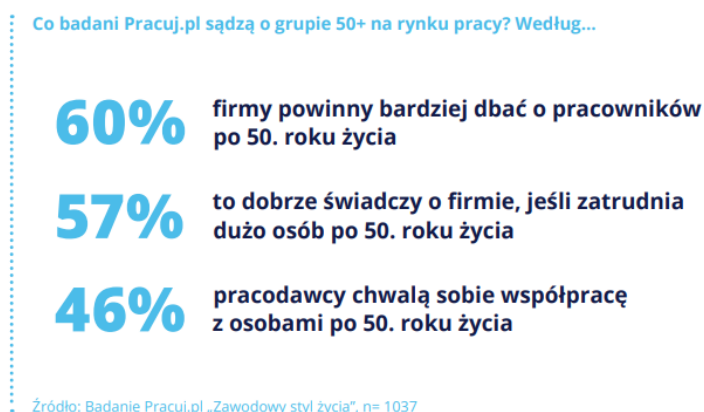
Wykres 4. Sytuacja pracowników 50+ w zatrudnieniu (%).



Źródło: Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków, raport 2020, Pracuj.pl.

Z uwagi na wskazane powyżej zalety pracowników starszych, pracodawcy chwalą sobie współpracę z nimi. Wizerunkowo dobrze wygląda, gdy przedsiębiorstwo realizuje politykę różnorodności. Należy dbać o pracowników w starszym wieku, bo stanowią oni ważny zasób pracy³. Bogata wiedza i doświadczenie pozwala tym osobom, zupełnie inaczej niż młodszym grupom, postrzegać problemy, podchodzić do klientów, rozumieć specyfikę branży i rynku. Posiadają one ogromny zasób kompetencji twardych i miękkich, a prezentowane postawy i zachowania stanowią wzorzec dla innych. Ceniona jest ich umiejętność pracy zespołowej, dzięki czemu łatwiejsza jest integracja, orientacja na wspólny cel i misję przedsiębiorstwa. Odsetek tych wypowiedzi obrazuje wykres 5.

Wykres 5. Postrzeganie pracowników 50+ w zatrudnieniu (%).

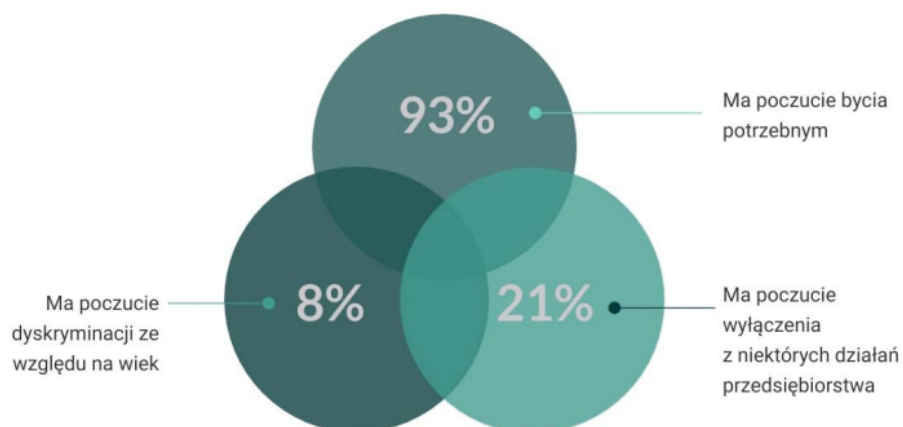


Źródło: Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków, raport 2020, Pracuj.pl.

Pracodawcy doceniają potrzebę stabilizacji, która zapewnia spokój i poczucie komfortu u pracowników 50+, zwłaszcza na współczesnym rynku pracy, który podlega szybkim przeobrażeniom. Mimo niskiego bezrobocia pojawiają się inne problemy. Niedopasowania między popytem i podażą, deficyty personelu, inne podejście i oczekiwania młodych ludzi do pracy, segmentacja i niewystarczająca elastyczność zatrudnienia to niektóre zagadnienia wymagające interwencji i uporządkowania ze strony instytucji państwowych. Pracownicy 50+ chcą mieć poczucie bezpieczeństwa i zapewnioną trwałość pracy wobec wizji emerytury, która jest postrzegana jako gwarant stałości dochodów i utrzymania się. Dla nich te aspekty są kluczowe. Ponadto dobre relacje i atmosfera w pracy są często ważniejsze niż kwestie finansowe, co może zadowalać pracodawców. Borykając się z nadmiernymi kosztami prowadzenia działalności gospodarczej nie są zbyt często indagowani o podwyżki przez starszy personel, który wykazuje się większą wyrozumiałością i cierpliwością, zwłaszcza w trudnym okresie, jak pandemia COVID-19.

Wbrew istniejącym stereotypom osoby 50+ są pozytywnie odbierane przez współpracowników jako rzetelni, sumienni i pomocni fachowcy wykazujący dystans do niepowodzeń, starający się im zaradzić, a przede wszystkim zapobiegać. Osiągnięcie wieku dojrzałego może powodować zmniejszenie sprawności fizycznej i psychicznej, a więc wpływać na obniżenie wydajności. Ta grupa pracowników jest często postrzegana w sposób konwencjonalny jako mniej produktywna, niezmotywowana, niechętna do szkoleń i rozwoju. Jednak nie zawsze sprawdzają się utarte, stereotypowe opinie. Według badań przeprowadzonych przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy osoby 50+ nie czują się dyskryminowane i wyobcowane w zatrudnieniu. Przeciwnie, są one przekonane o byciu potrzebnym w swoim miejscu pracy⁴. Odsetek odpowiedzi na próbie 544 respondentów przedstawia wykres 6.

Wykres 6. Pracownicy 50+ w przedsiębiorstwie (%).



Rys. 1. Ocena poczucia wyłączenia i dyskryminacji ze względu na wiek wśród pracowników 50+. Źródło: wyniki badań własnych (N = 544), opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

4 K. Pałowska-Cypriak, *Jak szkolić pracowników 50+*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2019.

Jeśli chodzi o zainteresowanie kształceniem przez starszych pracowników, to można spotkać odmienne podejścia do tematu. Jedni chcą podnosić swoje kompetencje, inni uważają, że mają wystarczające przygotowanie do wykonywania zawodu i pełnienia różnych ról w miejscu pracy. Niezależnie od indywidualnych preferencji należy zgodzić się, że uzupełnianie kwalifikacji ma pozytywne oddziaływanie na pracowników. W szczególności pomaga w zaadaptowaniu się do warunków życia na każdym jego etapie i ułatwia pozyskanie umiejętności, które poprawiają też jakość jego funkcjonowania. Ponadto zdobywanie wiedzy pozwala na zwalczanie stereotypów związanych ze starzeniem się, gdyż wyrabia pożądaną postawę wobec rzeczywistości, niweluje marginalizację społeczną, pozytywnie oddziałuje na samoocenę oraz umożliwia nawiązywanie nowych kontaktów i podejmowanie różnych wyzwań⁵. Mocne strony uczenia się osób 50+ opisane w raporcie CIOP-PIB przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1.



Rys. 2. Wpływ uczenia się na funkcjonowanie osób w wieku 50+. Źródło: Szczurek, 2013; Vianen, Dalhoeven, Pater, 2011; Picchio, 2015; Froehlich i in., 2014, opracowanie własne przy użyciu programu graficznego <https://www.visme.co/>

Pracownicy starsi chcący się szkolić przyczyniają się do zwiększenia kompetencji oraz innowacyjności przedsiębiorstwa, wpływają na wzrost produktywności, motywacji i elastyczności zarządzania. Pracodawca wiedząc, że ma lepiej przygotowany (bogatszy w wiedzę) personel może swobodniej przydzielać zadania. Jednocześnie zyskuje tę korzyść, że nie musi wymieniać pracowników, co pozwala utrzymać starszą kadrę na dotychczasowych stanowiskach lub przesunąć ją na inne w ramach wewnętrznej rotacji. Dzięki temu ma oszczędności w związku z mniejszymi kosztami poniesionymi na rekrutację oraz szkolenie nowych pracowników. Taka otwartość na ciągłe kształcenie stanowi dobry przykład dla młodszych pracowników, ponieważ wpływa na ich motywację oraz lojalność wobec pracodawcy. Dzięki dobrej atmosferze w pracy i ograniczeniu konfliktów międzypokoleniowych wzrasta u nich zaangażowanie i wydajność.

⁵ I. Mandrzejewska-Smól, *Aktywność edukacyjna jako główny wyznacznik aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym osób w okresie późnej dorosłości*, Przegląd Pedagogiczny 2014, nr 2; K. Lipka-Szostak (red.), *Edukacja osób starszych. Uwarunkowania. Trendy. Metody*, Warszawa 2013.

Jeśli personel nie zmienia się, to łatwiej jest nim zarządzać i ustalać politykę personalną. Nadmierna rotacja nie służy procesowi pracy. Stąd ważne jest odpowiednie wykorzystywanie dobrych praktyk ukierunkowanych na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+. Należy jednak pamiętać, że zarządzanie wiekiem nie jest równoznaczne z preferowaniem osób starszych, albowiem pojawia się ryzyko dyskryminacji młodszych pracowników. Jeśli kryterium wieku nie opiera się na obiektywizmie, tylko jest pojmowane w sposób dowolny (subiektywny), to zachodzi prawdopodobieństwo dyskryminacji określanej mianem ageizmu (ang. *ageism*). Pojęciem tym obejmuje się postawy oparte na stereotypach i uprzedzeniach odnoszących się do wieku danej osoby lub całej grupy.

Dla utrzymania zatrudnienia osób starszych aż do osiągnięcia wieku emerytalnego, a nawet dłużej poprzez wykorzystanie atutów i osłabienie wad bądź pojawiających się ograniczeń z racji upływu lat, przy równoczesnym zapewnieniu rentowności ich zatrudnienia, co jest zasadniczym celem efektywnego zarządzania, ważne jest podjęcie różnych działań w takich obszarach, jak: rekrutacja; nauka, szkolenia, rozwój zawodowy; awans i wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami; elastyczne formy zatrudnienia i modernizacja pracy; ergonomia stanowiska pracy i prewencja zdrowotna; polityka płacowa; zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę; zmiana podejścia do starszych pracowników. Działania powinny być kompleksowe. W przeciwnym razie mogą one nie przyczynić się do osiągnięcia zakładanych celów. Ze względu na wieloaspektowość problematyki aktywności zawodowej osób 50+ konieczne jest połączenie przedsięwzięć z rekomendowanych obszarów, albowiem tylko wtedy istnieje szansa na skuteczność wdrożonych działań niż w razie stosowania każdego z nich oddzielnie⁶.



6 A. Szcześniak (red.), *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Warszawa 2013.

Wiele korzyści z zatrudniania osób starszych może przysporzyć odpowiednie nimi zarządzanie. Musi ono być przemyślane i dostosowane do konkretnych potrzeb. Spośród licznych rozwiązań najlepiej jest stosować te, które polegają na:

- 1) przeglądzie i dostosowywaniu stanowisk pracy do możliwości starszych pracowników,
- 2) rozwoju zawodowym i doskonaleniu oraz podnoszeniu kwalifikacji przez pracowników 50+,
- 3) wdrażaniu elastycznych form zatrudnienia,
- 4) przygotowywaniu do emerytury jako etapu w życiu zawodowym, a nie jego zakończeniu,
- 5) stosowaniu mentoringu i coachingu,
- 6) popularyzacji programów i postaw prozdrowotnych,
- 7) oferowaniu dodatkowych ubezpieczeń emerytalnych,
- 8) przyznawaniu profitów (benefitów) dla pracowników o dłuższym stażu pracy (np. dodatków do pensji),
- 9) umożliwianiu pracownikom podejmowanie aktywności (np. wolontariat pracowniczy)⁷.

Pracodawcy cenią starszych pracowników za ich sumienność, staranność, rzetelność, odpowiedzialność w wykonywaniu powierzonych obowiązków. Dobrze postrzegają ich efektywność. Chociaż wykonywanie niektórych zadań może trwać dłużej, to rekompensują opóźnienia (przewlekłość postępowania) dużą dokładnością i precyzją. Osoby te cechuje duży szacunek do pracy i miejsca zatrudnienia. Pracodawcy są zadowoleni z rodzaju kompetencji miękkich, jakimi wyróżniają się osoby 50+. W wielu przypadkach dają się one nabyć z wiekiem, co stanowi duży walor, bowiem nie można się ich nauczyć. Jeśli więc dla pracodawcy ważne są kompetencje miękkie, to warto pamiętać o potencjale pracowników 50+. Do innych walorów, jakie posiadają można zaliczyć: dążenie do utrzymania osiągniętej pozycji (statusu quo) w obliczu coraz krótszej perspektywy czasowej zakończenia pracy, co dla niektórych pracodawców może być pożądanym zachowaniem; przywiązanie do dotychczasowych rodzajów aktywności i nieinicjowanie nowych, które mogą okazać się nietrafione, nazbyt ryzykowne; większa determinacja do robienia rzeczy, które się lubi i co do których ma się wiedzę; korzystanie z wypracowanych doświadczeń zawodowych i życiowych; poczucie kompetencji w wybranych obszarach; podejmowanie wyzwań, których efekty są przewidywalne, prawdopodobne do osiągnięcia; pozytywne nastawienie do współzawodniczenia (konkurowania) z młodszymi pracownikami; podejmowanie dodatkowych działalności, głównie społecznych, które poszerzają horyzonty i spojrzenie na otoczenie⁸.

7 B. Rożnowski, *Wieloaspektowa charakterystyka sytuacji życiowej osób 50+ w perspektywie aktywności zawodowej*, <https://docplayer.pl/6521839-Bohdan-roznowski-wieloaspektowa-charakterystyka-sytuacji-zyciowej-osob-50-w-perspektywie-aktywnosci-zawodowej.html> (dostęp: 15 listopada 2023 r.).

8 M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa 2012.

Efektywność pracowników 50+ nie zależy od ich wieku, lecz uwarunkowana jest innymi czynnikami, między innymi rodzajem zajmowanego stanowiska pracy. Kluczowe są warunki techniczne, organizacyjne, zarządcze, ale też świadomościowe (wyrażane poglądy). W istocie barierą w zatrudnianiu starszych pracowników mogą być przekonania pracodawców na temat ich oczekiwań materialnych i bezpieczeństwa pracy. Pracodawcy pomimo wyraźnego zadowolenia z pracy mogą obawiać się z ich strony postawy roszczeniowej w zakresie zaspokojenia powyższych potrzeb, chociaż trudno wykluczyć, że młodszy personel nie jest zainteresowany taką ochroną. Każdy chce gwarancji zatrudnienia i stabilizacji ekonomicznej⁹.

Cechą szczególnie wyróżniającą starsze pokolenie jest komunikatywność, a więc umiejętność przekazywania informacji, wyrażania swoich myśli oraz nawiązywania szybkich i trwałych relacji. W efekcie osoby należące do tej grupy lepiej radzą sobie z rozwiązywaniem problemów i łagodzeniem konfliktów. Tego atutu brakuje młodym ludziom wychowanym w zupełnie innych okolicznościach i mającym odmienne podejście do życia¹⁰.

Przydatną umiejętnością u osób starszych jest łatwość przekazywania wiedzy. Dlatego są one predestynowane do prowadzenia mentoringu w przedsiębiorstwie. Tym sposobem może być właściwie wykorzystana znajomość specyfiki ich pracy i zdolność dostarczania cennych informacji młodszym osobom. W idei mentoringu można wyróżnić dwa aspekty. Po pierwsze, rolą opiekuna jest wprowadzenie nowego pracownika do danego przedsiębiorstwa i efektywne wdrożenie go w proces pracy. Nie ma przeciwwskazań, aby opiekun podjął współpracę z pracownikiem już zatrudnionym, żeby pomóc mu w rozwijaniu swojego talentu i lepiej zagospodarować jego potencjał, zgodnie z obowiązującą strategią przedsiębiorstwa. W obu przypadkach można zyskać czas i oszczędności na rekrutowaniu, szkoleniach i przygotowaniu pracowników do jak najlepszego wypełniania powierzonych im obowiązków.

Mentoring oparty jest na relacji mistrz-uczeń. Trener, nauczyciel, przodownik to osoba dzieląca się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem. Jednak nierzadko zdarza się, że mentor korzysta z umiejętności swojego ucznia. Taka relacja jest spotykana współcześnie, kiedy uczeń dysponuje pożądanymi kompetencjami cyfrowymi przekazywanymi mu od najmłodszych lat. Współcześnie uległy one szybkiemu spopularyzowaniu i stały się nieodzowne w codziennym funkcjonowaniu. Jednak nierówne są możliwości ich przyswojenia. Łatwiej opanowują je osoby młode, którym niezbędna wiedza jest już dostarczana w szkole podstawowej. Takiego przygotowania nie miały starsze pokolenia. Stąd trudniej jest im dostosować się do nowej technologii informatycznej i wyzwań z nią związanych. Dlatego konieczna jest pomoc młodych ludzi, integracja i posłużenie się mentoringiem do zjednania osób 50+ z pozostałym personelem. Dzięki wzajemnej wymianie wiedzy

9 A. Piotrowska, M. Skrzek-Lubasińska, *Potrzeby pracowników 50+ i ich relacje z innymi, w opiniach pracodawców*, w: Cz. Szmidt (red.), *Raport końcowy. Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, Warszawa 2012.

10 J. Perek-Białas, K. Turek, *Starszy pracownik z punktu widzenia pracodawcy*, w: J. Mucha, Ł. Krzyżowski (red.), *Ku socjologii starości. Starzenie się w biegu życia jednostki*, Kraków 2011.

pod kierunkiem doświadczonego edukatora dochodzi do obopólnych korzyści, a relacje stają się obustronne, korzystne dla każdego z zaangażowanych podmiotów – zarówno mistrza, jak i ucznia. Mowa wówczas o intermentoringu czyli dzieleniu się wiedzą i umiejętnościami przez pracowników z różnych grup wiekowych. Ważne, żeby relacja była oparta na dobrowolności, bez stosowania przymusu i manipulacji ze strony mentora oraz uzależnienia się ucznia od mistrza, a także bez nadmiernego pogłębiania więzi między stronami, żeby przekaz wiedzy następował na odpowiednim poziomie¹¹. Warto podkreślić, że mentorami mogą być pracownicy, którzy przeszli na emeryturę, ale są w stanie podjąć dodatkową pracę i uczestniczyć jeszcze w życiu zawodowym. Ewentualnie mogą spełniać się w roli doradców, konsultantów.

Zajmowanie się mentoringiem nie jest łatwym zadaniem. Nie każdy pracownik nadaje się do tej roli, mimo swojego doświadczenia i wiedzy. Potrzebne są jeszcze zdolności trenerskie (wychowawcze). Oprócz przyspieszonej i znacznie bardziej skutecznej nauki praktycznej, mentoring przynosi inne korzyści. W szczególności pomaga młodszemu, mniej zorientowanemu w sprawach zawodowych pracownikowi zyskać pewność siebie, zrozumieć, jak odbierać i interpretować informację zwrotną, co jest w danym momencie ważne i czy reagowanie na określone zachowania jest słuszne. Dlatego mentorem może zostać osoba posiadająca umiejętności komunikacyjne, potrafiąca nawiązywać relacje personalne i znająca dobrze kulturę organizacyjną oraz zasady panujące w przedsiębiorstwie. Wówczas daje się osiągnąć inne cele, zwłaszcza zwiększyć sieć powiązań (networking) między pracownikami, a także różnymi jednostkami (działami, zespołami) w przedsiębiorstwie, co pomaga w tworzeniu przyjaznej i otwartej atmosfery, w której pracownikom łatwiej jest wyjaśniać wątpliwości, rozwiązywać problemy i integrować się w poczucie budowania wspólnoty.

Godne uwagi jest to, że mentoring okazuje się być istotnym narzędziem optymalizacji pracy, gdyż odchodzą koszty rekrutacji, zwiększonego nadzoru nad pracownikiem w okresie próbnym, tworzenia dokumentacji pracowniczej i wypełniania wielu obowiązków związanych z zatrudnieniem, mimo niepewności co do dalszego świadczenia przez niego pracy. Angażując osoby starsze do zajmowania się mentoringiem, pracodawcy poprawiają swój wizerunek, tworzą wewnętrzną bazę kompetencyjną i budują zaufanie, czego nie zapewniają szkolenia (kursy) zewnętrzne. Stąd należy popularyzować i wdrażać programy mentoringowe, które będą przygotowywać starszy personel do podejmowania ról mistrza w pracy¹².

Pracodawcy są coraz bardziej świadomi potencjału, jaki posiadają osoby starsze¹³. Starają się maksymalnie spożytkowywać ich wiedzę i doświadczenie, żeby budować przewagę konkuren-

11 R. Marszowski (red.), *Sytuacja osób 50+ na polskim rynku pracy. Interdyscyplinarny przegląd literatury i publikacji za lata 2007-2011*, Katowice 2011.

12 M. Sidor-Rządowska, *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Warszawa 2014.

13 Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Toruń 2009.

cyjną przedsiębiorstwa. Kierując się też aspektami demograficznymi zabiegają o jak najdłuższe i efektywne czerpanie z nich korzyści przy obniżającej się wielkości podaży pracy i deficytu specjalistów w wielu branżach. Dlatego zwracają uwagę na aktywność zawodową, która daje perspektywę czasową do planowania stanu i struktury zatrudnienia z udziałem osób 50+. W tym celu stosują polityki różnorodności ukierunkowane na wiek, które pomagają we właściwym gospodarowaniu niejednorodnym personelem, zwłaszcza gdy dochodzą inne jeszcze cechy, jak: płeć, niepełnosprawność, narodowość, religia. Wówczas zapanowanie nad odmiennościami nie jest łatwym zadaniem.

W praktyce wyróżnia się dwa podejścia w zarządzaniu: twarde i miękkie. Pierwsze z wymienionych uwypukla aspekty biznesowe i sprowadza zarządzanie ludźmi do racjonalnego dążenia do osiągnięcia celów przez wykorzystanie pracowników jak każdego innego zasobów. Są oni postrzegani jako element organizacyjny, który ma za zadanie przynieść przedsiębiorstwu konkretny zysk. Dlatego w strategiach dominuje system nakazowo-zakazowy (zero-jedynkowy). To podejście jest pochodną bieżącej sytuacji, deficytu kadry i konieczności generowanych przez rzeczywistość, czego dowiodła pandemia COVID-19. Dobrze sprawdza się w sytuacjach trudnych, wymagających pilnej interwencji, gdy osoby pracujące są skoncentrowane na zadaniach, a także wtedy, kiedy menedżer oczekuje szybkich i konkretnych rezultatów, niepoprzedzonych grupową dyskusją czy tak zwaną burzą mózgow. Drugi zaś model oparty na miękkich aspektach dotyczy takich elementów zarządzania, jak: komunikacja, motywacja, zaangażowanie czy przywództwo. W tym ujęciu pracownik traktowany jest podmiotowo i po partnersku. Ważna jest atmosfera, relacje personalne i zasady współżycia społecznego. Oba rodzaje mają zalety i wady, jednak ułatwiają utrzymanie osób starszych w zatrudnieniu¹⁴. Specyfikę twardego i miękkiego zarządzania obrazuje tabela 4.

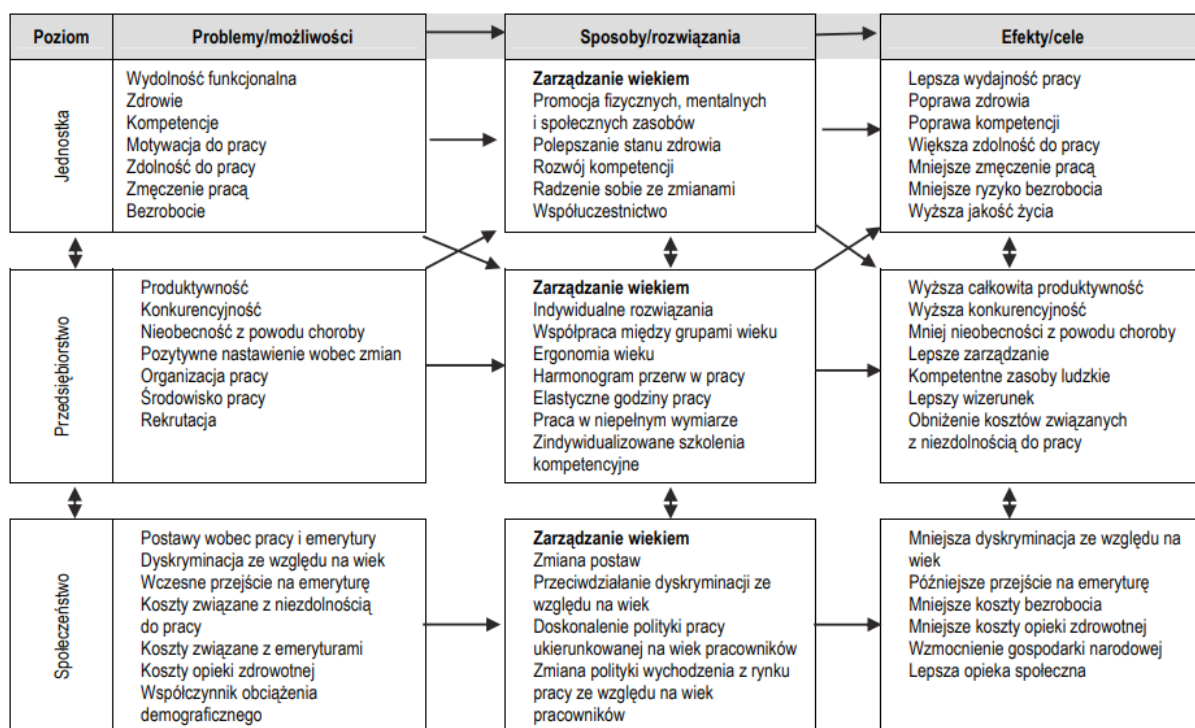
Tabela 4. Strategie zarządzania wiekiem – ujęcie twarde i miękkie.

Typologia Wallin, Hussiego		Strategie zarządzania wiekiem w Polsce			
STRATEGIE REAKTYWNE – powstają w reakcji na widoczne zmiany	Strategia reaktywna „skape zasoby”	Organizacje tradycyjne	Pracownicy to ręce do pracy Rekrutacja Organizacja pracy Ergonomia Stereotypowe postrzeganie pracowników	Twarde zarządzanie wiekiem	Operacyjne
	Strategia reaktywna „obniżanie wymagań pracy”				
STRATEGIE PROAKTYWNE – powstają, aby zapobiec prognozowanym trendom i obserwowanym w otoczeniu zmianom	Strategia proaktywna I stopnia „wzmacnianie zasobów”	Organizacje oparte na wiedzy	Zarządzanie wiedzą Dobrostan pracowniczy <i>Work-Life Balance</i> (równowaga między pracą a życiem) Podmiotowość pracowników Motywowanie Różnorodność Osobiste zasoby Zrównoważone miejsca pracy	Miękkie zarządzanie wiekiem	Strategiczne
	Strategia proaktywna II stopnia „nauka międzypokoleniowa”				
	Strategia proaktywna III stopnia „podejście cyklu życia”				

Źródło: I. Warwas, *Zarządzanie wiekiem w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, Polityka Społeczna 2017, nr 4.

Zarządzanie różnorodnością, w tym wiekiem, może odbywać się na różne sposoby. W szerszej perspektywie daje się je rozpatrywać na trzech poziomach: jednostki, przedsiębiorstwa i społeczeństwa. Na każdym z nich rodzą się różnorodne możliwości i problemy. Stąd pracodawcy powinni traktować zarządzanie wiekiem w kategoriach sposobu podejścia, stanowiska lub planowanego działania, które ma prowadzić do eliminowania zarysowanych problemów¹⁵. Istotne jest bowiem doprowadzanie do kumulacji korzystnych efektów. Dla przykładu pożądane jest takie kierowanie zasobem pracy oparte na wieku, żeby sukcesy były odczuwalne dla całego społeczeństwa w postaci chociażby: nieznacznej bądź żadnej dyskryminacji, późniejszego przechodzenia na emeryturę, mniejszych kosztów bezrobocia czy niższych obciążeń dla systemu opieki zdrowotnej. Ponadto kompetentni i w dobrej kondycji psychofizycznej dojrzały pracownicy osiągają lepsze wyniki w pracy, mogą podnosić swoją jakość życia, dbać o zdrowie i lepszy dobrostan oraz rozwijają kompetencje. Z kolei przedsiębiorstwo, dzięki ich wyższej wydajności, może poszczycić się lepszą produktywnością poprawiającą jego konkurencyjność oraz zadowalającym wizerunkiem w otoczeniu. Podobne zależności występują na pozostałych poziomach, co graficznie prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Poziomy zarządzania wiekiem.



Źródło: I. Warwas, *Zarządzanie wiekiem w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, Polityka Społeczna 2017, nr 4.

Zaletą osób 50+ jest chęć współpracy z pracodawcą w celu wypracowywania rozwiązań sprzyjających zatrudnieniu i tworzeniu właściwych warunków, gdyż sami są beneficjentami wielu rozwiązań i najlepiej wiedzą, jakie są ich oczekiwania oraz pozostałej załogi. Posiadają bowiem wiedzę pragmatyczną, a więc teoretyczną zweryfikowaną pod kątem wieloletniej praktyki. Potrafią zachować ciągłość know-how, bo są przywiązani do miejsca pracy i nie ulegają trendom pojawiającym się na rynku pracy. Dzięki temu polityka wewnętrzna przedsiębiorstwa jest zgodna z interesem całego zespołu, nie dochodzi do sporów i łatwiejsze są rozmowy w innych kwestiach dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej. Nie ulega wątpliwości, że starsi wiekiem i stażem pracownicy wiedzą, jak ważny jest uporządkowany i zgodny z zasadami system funkcjonowania przedsiębiorstwa, schemat organizacyjny, podział zadań i obowiązków, zakres odpowiedzialności, system nagród i kar, regulamin benefitów dla poszczególnych kategorii pracujących, przepływ informacji i transparentność postępowania. Sprawna komunikacja i uczestnictwo osób starszych w wymianie informacji zapewnia efektywną współpracę pomiędzy zespołami i jednostkami, zapobiega bałaganowi, niewłaściwemu realizowaniu zadań i pojawianiu się uchybień, które w najgorszym wypadku mogą przynieść przedsiębiorstwu wymierne straty. Zatem korzystne dla pracodawców jest słuchanie tego, co mają do powiedzenia starsi pracownicy i prowadzenie z nimi dialogu w sprawach dotyczących przedsiębiorstwa.

Przykładem współdziałania jest zajmowanie się polityką prozdrowotną dla pracowników. Na skutek odpowiedniego zarządzania zdrowiem poprzez profilaktykę, ergonomię, ocenę ryzyka zawodowego, higienę pracy, środowisko zmniejsza się ilość czasu spędzanego na zwolnieniach lekarskich, poprawia się samopoczucie fizyczne pracowników, co ma pozytywny wpływ na efektywność i kreatywność w ramach wykonywanego zawodu. W rezultacie zmniejszają się koszty pracy i następuje poprawa pod kątem organizacji. Mniej absencji powoduje, że pracodawca nie musi obciążać dodatkową pracą innych członków zespołu, zlecać pracy w godzinach nadliczbowych i wypłacać z tego tytułu dodatki do wynagrodzeń, szukać zastępstw czy też korzystać z agencji pracy tymczasowej.

Na wielkość absencji chorobowej wpływa rozwój medycyny, nowoczesne i bardziej skuteczne sposoby leczenia, które pozwalają na dłuższe i jakościowo lepsze życie. Coraz więcej ludzi, w tym osób starszych jest świadomych tego, jak ważną rolę odgrywa prowadzenie zdrowego i higienicznego trybu życia (właściwe odżywianie się, aktywność fizyczna, ograniczanie używek, cykliczne badania profilaktyczne). Im wcześniej ten styl codziennego funkcjonowania zostaje przyjęty, tym większa jest szansa na zapobieganie chorobom lub szybsze ich wyleczenie. Na zdrowie fizyczne człowieka wpływa też jego samopoczucie psychiczne i poziom stresu. Stąd trzeba dbać o komfort wewnętrzny – spokój i relaks, mieć dystans do bodźców powodujących nerwowość (rozdrażnienie) i nie ulegać czynnikom wywołującym ciągłe napięcie. Przeciwnie, należy dostarczać organizmowi ludzkiemu jak najwięcej przyjemności, które rozładują stres i zapobiegają stanom depresyjnym (uprawianie sportu, korzystanie z oferty kulturalnej i rekreacyjnej, rozwijanie zainteresowań).

Atutem zatrudniania osób 50+ jest ważna ich rola promocyjna, marketingowa. Zdarza się bowiem, że klienci niektórych branż doceniają posiadanie starszego personelu, gdyż chętniej korzystają z usług przedsiębiorstwa, którego pracownicy są w zbliżonym do nich wieku albo preferują współpracę z osobami w dojrzałym wieku. Warto rozpatrzyć istnienie takich oczekiwań (rekomen-
dacji), albowiem pracownicy 50+ mogą przyczynić się do utrzymania dotychczasowych klientów i pozyskania nowych. Przykładem jest przyjmowany ogólnie autorytet osób starszych na określo-
nych, prestiżowych stanowiskach (prawnik, lekarz, nauczyciel), w których wiek jest atutem¹⁶. O ich przewadze względem młodszych grup świadczą takie cechy, jak: stabilność i pewność, odpowie-
dzialność i poczucie misji, opanowanie w trudnych sytuacjach, powaga, przywiązanie do pracy, lo-
jalność, wytrwałość, zaangażowanie, dokładność i skrupulatność w analizie powierzanych zadań, równowaga emocjonalna, uporządkowanie, odporność na sytuacje stresogenne, samodzielność, mniejsza skłonność do ryzyka¹⁷.

Istotne, pozytywne znaczenie w poszerzaniu katalogu mocnych stron z aktywizowania osób 50+ odgrywają pracodawcy w tym znaczeniu, że dzięki nim następuje określenie pozycji jednostek i całego pokolenia starszego w społeczeństwie. Utrzymanie w pracy przekłada się na prestiż, sta-
tus materialny, znaczenie w rodzinie i otoczeniu, poczucie własnej wartości, godności, pewności siebie i odpowiedzialności. Powszechnie uważa się, że bycie zatrudnionym stanowi zasadniczy bo-
dziec motywujący do aktywności życiowej. W szczególności bardzo widoczne są różnice pomiędzy seniorami aktywnymi zawodowo a niepracującymi. U starszych ludzi niepracujących, zwłaszcza samotnych, którzy nie są zaangażowani w opiekę nad członkami rodziny (głównie wnukami), proces starzenia się i odosobnienia postępuje szybciej. Nie jest zaskoczeniem fakt, że po wielu latach pracy zawodowej i funkcjonowania w pewnym schemacie związanym z łączeniem sfery służbowej z prywatną, przejście na emeryturę jest dla wielu starszych osób ogromnym zaskoczeniem, wręcz szokiem, z którym nie potrafią sobie poradzić. Po pewnym czasie odpoczynku i komfortu pojawia się pustka i nadmiar wolnego czasu, który nie zawsze są w stanie pożytecznie zagospodarować. Niejednokrotnie osoby bardzo aktywne, przedsiębiorcze, jeśli zostają pozbawione pracy, to popa-
dają w apatię, częściej chorują i tracą sens życia. Tymczasem osoby pracujące w starszym wieku odczuwają większy komfort życia, są zmotywowane, bardziej zdyscyplinowane. Skuteczniej dbają o kondycję fizyczną i psychiczną, nie unikają kontaktów z innymi ludźmi, chcą się rozwijać, zazwy-
czaj angażują się w działalność społeczną¹⁸.

16 T. Schimanek, J. Kotzian, M. Arczewska, *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla ma-
łych i średnich przedsiębiorstw i nie tylko*, Warszawa 2015.

17 B. Urbaniak, *Podstawowe charakterystyki zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wieku 45/50+*, w: E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Łódź 2013.

18 T. Schimanek, *Aktywność zawodowa osób starszych w kontekście problemu dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy*, w: B. Tokarz (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Warszawa 2005.

Osoby starsze posiadają potrzebę dalszego rozwoju i są zainteresowane podejmowaniem wysiłku autokreacyjnego. Potwierdzeniem jest chociażby rozwijająca się inicjatywa Uniwersytetów Trzeciego Wieku, które zaspokajają potrzeby edukacyjne, hobbystyczne, intelektualne. Nie do końca trafne jest też założenie, że możliwości uczenia się i podwyższania kompetencji są niższe u osób starszych w porównaniu do młodszego pokolenia. Stereotypowe jest ocenianie pracowników 50+, że są gorsi w pracy, wolniej się uczą i słabiej przyswajają wiedzę. Jeśli regularnie są ćwiczone zdolności umysłowe, to sprawność psychiki ludzkiej nie ulega pogorszeniu. Regres funkcji intelektualnych jednostki postępuje zazwyczaj z wiekiem, przede wszystkim po przekroczeniu sześćdziesiątego roku życia. Jednak proces ten można znacznie odroczyć i utrzymać witalność umysłową na wciąż wysokim poziomie. Wpływ na zachodzące zmiany mają w dużym stopniu indywidualne predyspozycje rozwojowe jednostki, determinacja i nawyki. Stąd pracodawcy powinni inwestować w szkolenia starszego personelu, bo są one tak samo efektywne i przydatne, jak w przypadku edukowania pozostałych pracowników¹⁹.

Z punktu widzenia polityki państwa zatrudnienie osób starszych pozwala na zwiększenie siły nabywczej, dzięki osiąganiu przez te osoby dochodów z pracy. Jednocześnie są zmniejszane obciążenia z tytułu wartości świadczeń socjalnych na okoliczność bezrobocia bądź pomocy społecznej osobom starszym.



19 A. Kobylarek, E. Kozak (red.), *Starość u progu XXI wieku. Uniwersytety Trzeciego Wieku wobec problemów starzejącego się społeczeństwa*, Wrocław 2010; A. Skrzek (red.), *Aktywny senior. Człowiek spełniony*, Warszawa 2018.

2. Ryzyka zatrudniania pracowników 50+ z perspektywy pracowników i pracodawców.

Pracownicy 50+ powodują pewne zagrożenia w zatrudnieniu. Sami mają też świadomość różnych ograniczeń i trudności, jakie stwarzają. Czas pandemiczny nie sprzyjał poprawie ich sytuacji. Przeciwnie, przyczynił się do pojawienia zmian negatywnych. Wyniki badań częściowo to potwierdziły, gdyż w ocenie 15,1% badanych pracowników nastąpiły niekorzystne zmiany w sytuacji zawodowej, które mogły wpływać na pewną destabilizację ich zatrudnienia. Chociaż odsetek odpowiadających nie był wysoki, to jednak potwierdza ogólne wnioski pojawiające się w tym temacie.

Do zmian negatywnych, które wpłynęły na sytuację zawodową badani zaliczali głównie stres, brak stabilności i niepewność zatrudnienia. Na tę niedogodność wskazało 60,8% osób spośród tej populacji, która wypowiadała się krytycznie o wpływie pandemii COVID-19 na sprawy zawodowe. Inną niesprzyjającą zmianą było obniżenie wynagrodzenia za pracę. Tak stwierdziło 38,1% badanych. Spośród innych zmian negatywnych wymieniano: zwiększenie zakresu obowiązków (nadmiar pracy) – 23,0%, utratę pracy w poprzedniej firmie – 22,1%, pozbawienie dodatkowych świadczeń pieniężnych – 20,9%. Katalog innych jeszcze niedogodności przedstawia tabela 5.

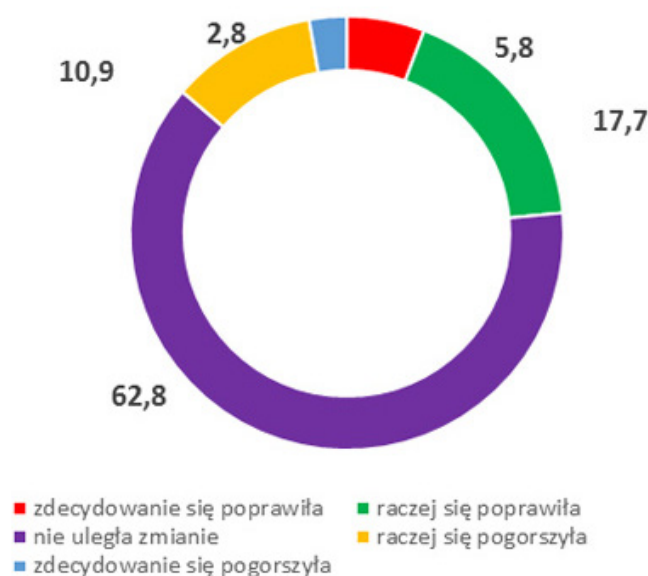
Tabela 5. Zmiany negatywne w sytuacji zawodowej pracowników 50+ (%).

		TAK	NIE
		(Σ 157)	
Utrata pracy w poprzedniej firmie		22,1	77,9
Redukcja wymiaru czasu pracy (przejsie z pełnego na niepełny etat)		15,3	84,7
Przejsie na pracę zdalną		10,4	89,6
Zmiana stanowiska pracy na niższe (degradacja zawodowa)		8,6	91,4
Zwiększenie zakresu obowiązków (nadmiar pracy)		23,0	77,0
Niemożność korzystania z dofinansowania szkoleń, kursów, studiów		11,8	88,2
Obniżenie wynagrodzenia za pracę		38,1	61,9
Pozbawienie dodatkowych świadczeń pieniężnych: nagród, premii, dodatków do pensji		20,9	79,1
Odebranie przez pracodawcę benefitów		11,7	88,3
Pogorszenie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy		14,4	85,6
Stres, brak stabilności i niepewność zatrudnienia		60,8	39,2
Inne (jakie?)	narażenie na zachorowanie z powodu COVID-19, zmiana miejsca pracy w obrębie firmy, zmniejszenie zysków firmy wpływające na wypłatę niższej dywidendy, przestoje w pracy	5,5	94,5

Suma odsetków przekracza 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Oceniając warunki zatrudnienia i sytuację zawodową, osoby w pojedynczych przypadkach zaznaczały, że nie pracowały w okresie pandemii COVID-19 albo prowadziły własną działalność gospodarczą i nie osiągały dochodów. Natomiast po ustaniu zagrożenia epidemicznego tylko 2,8% osób uznało zdecydowane pogorszenie swojej sytuacji, a 10,9% oceniło, że doszło raczej do pogorszenia niż poprawienia czy utrzymania stanu zastanego. Ogół udzielonych odpowiedzi prezentuje wykres 7.

Wykres 7. Sytuacja zawodowa pracowników 50+ po ustaniu pandemii COVID-19 (%).



Czynnikiem negatywnie oddziałującym na pozycję pracowników 50+ po pandemii COVID-19 był przede wszystkim stres, brak stabilności i niepewność zatrudnienia. Tak stwierdziło 40,5% badanych spośród grona wskazującego na występowanie tego rodzaju następstw. Z kolei 35,1% respondentów niepokoiło się pogorszeniem stanu zdrowia, które mogło w poważnym stopniu zagrażać utrzymaniu się w pracy. Następnym czynnikiem peyoratywnie oddziałującym na sytuację zawodową była obniżka wynagrodzenia za pracę oraz zwiększenie zakresu (nadmiar) obowiązków – takich odpowiedzi udzieliło odpowiednio 27,8% i 25,3% badanych. Szczegółowy rozkład danych przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Czynniki wpływające na pogorszenie sytuacji zawodowej pracowników 50+ po ustaniu pandemii COVID-19 (%).

		TAK	NIE
		(Σ 166)	
Utrata pracy w poprzedniej firmie		17,0	83,0
Redukcja wymiaru czasu pracy (przejście z pełnego na niepełny etat)		7,5	92,5
Przejście na pracę zdalną		3,1	96,9
Zmiana stanowiska pracy na niższe (degradacja zawodowa)		12,9	87,1
Zwiększenie zakresu obowiązków (nadmiar pracy)		25,3	74,7
Niemożność korzystania z dofinansowania szkoleń, kursów, studiów		6,3	93,7
Obniżenie wynagrodzenia za pracę		27,8	72,2
Pozbawienie dodatkowych świadczeń pieniężnych: nagród, premii, dodatków do pensji		14,7	85,3
Odebranie przez pracodawcę benefitów		7,4	92,6
Pogorszenie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy		7,4	92,6
Pogorszenie stanu zdrowia		35,1	64,9
Stres, brak stabilności i niepewność zatrudnienia		40,5	59,5
Inne (jakie?)	czynniki zewnętrzne makroekonomiczne (inflacja, spadek popytu), przejście na emeryturę i niższe dochody, problemy ekonomiczne firmy i oszczędności na podstawowych potrzebach obniżających standard pracy (np. jednorazowym sprzęcie), zmiana modelu biznesowego, ograniczenie działalności firmy (wyłączenie z części rynku), zmiana pracodawcy	13,0	87,0

Suma odsetków przekracza 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Zaniepokojenie wzbudzał brak wsparcia zdrowotnego ze strony pracodawców, którzy nie podejmowali działań na rzecz pracowników wykraczających poza ustawowe obowiązki wynikające z przepisów prawa pracy. W niewielkim zakresie inicjowali oni dodatkowe czynności, aby lepiej dbać o zdrowie pracowników 50+. W rezultacie nie przyczyniali się do poprawy ich kondycji psychofizycznej i wizerunku opartego często na stereotypowym uznawaniu za osoby mniej wydajne, nie w pełni zdolne do wykonywania obowiązków na zajmowanych stanowiskach pracy. Większe zaangażowanie pracodawców w ochronę zdrowia mogłoby skuteczniej niwelować ten negatywny aspekt postrzegania starszych pracowników.

Z odpowiedzi badanych pracowników wynikało, że najmniej popularne było realizowanie działań na rzecz zdrowia psychicznego, w tym zwalczanie stresu – 4,1%, wdrażanie programu promocji zdrowia pracowników – 5,0%, zapobieganie występowaniu chorób zawodowych – 6,6%. Katalog działań pracodawców zawiera tabela 7.

Tabela 7. Działania z zakresu ochrony zdrowia pracowników 50+ realizowane przez pracodawców (%).

	TAK	NIE	
Szkolenia BHP	69,2	30,8	
Profilaktyczne badania lekarskie	45,9	54,1	
Zapewnienie ergonomicznych warunków na stanowisku pracy	17,8	82,2	
Wykonywanie oceny ryzyka zawodowego związanego z pracą	21,9	78,1	
Zapobieganie występowaniu chorób zawodowych	6,6	93,4	
Zapewnianie nieodpłatnych posiłków i napojów profilaktycznych	9,5	90,5	
Wdrożenie programu promocji zdrowia pracowników	5,0	95,0	
Realizowanie działań na rzecz zdrowia psychicznego, w tym zwalczanie stresu	4,1	95,9	
Wspieranie aktywności sportowo-rekreacyjnej pracowników (np. zapewnianie kart (karnetów), organizowanie zawodów sportowych)	11,6	88,4	
Dostarczanie zdrowej żywności (np. owocowe dni, śniadania/przekąski firmowe)	6,9	93,1	
Sponsorowanie usług medycznych (np. prywatna opieka zdrowotna)	11,5	88,5	
Zapewnienie dodatkowego ubezpieczenia na życie (np. na okoliczność utraty zdolności do pracy, śmierci bliskiej osoby, poważnego zachorowania)	17,6	82,4	
Stworzenie pokoju (strefy) odpoczynku w firmie	9,2	90,8	
Inne (jakie?)	sporadyczne dopłaty do leków	0,4	99,6
Żadne działania	20,1	79,9	

Suma odsetków przekracza 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Jeśli chodzi o ryzyka wywołujące negatywne odczucia u pracowników 50+, to według 47,8% badanych największe znaczenie miała presja czasu, która mogła przekładać się na nadmiar stresu i obciążenia psychiczne, co z kolei podkreśliło 38,9% badanych. Natomiast 32,8% badanych było niezadowolonych z przepełnienia zadaniami do wykonania, a niewiele mniejsza grupa licząca 30,1% krytykowała zbyt duże wymagania (naciski) położonych. Te wskazania dowodzą, że niewłaściwa organizacja pracy mogła zniechęcać pracowników 50+ do dłuższego pozostawania w zatrudnieniu. W najmniejszym stopniu dostrzegalna była dyskryminacja ze względu na płeć, na którą wskazało jedynie 5,0% badanych. W tabeli 8 są określone negatywne zjawiska mogące sprawiać, że stosunek pracowników 50+ do pracy stawał się pejoratywny, zaś oni sami narażali się na złą ocenę pracodawców.

Tabela 8. Negatywne zjawiska występujące w przedsiębiorstwach (%).

	TAK	NIE
Brak integracji w zespole, niewłaściwa atmosfera w pracy	26,0	74,0
Otrzymywanie zadań przekraczających posiadane kompetencje	18,3	81,7
Nadmiar powierzanych zadań	32,8	67,2
Nieodpowiednie wyposażenie stanowiska pracy do wykonywania zadań	24,3	75,7
Presja czasu	47,8	52,2
Zbyt duże wymagania (nacisk) przełożonych	30,1	69,9
Powierzanie zadań do wykonania poniżej posiadanych kwalifikacji	19,8	80,2
Zbyt dużo stresu, nadmierne obciążenie psychiczne	38,9	61,1
Podważanie kompetencji i umiejętności	17,3	82,7
Brak elastyczności w pracy (problemy z łączeniem pracy i życia prywatnego)	20,3	79,7
Dyskryminacja ze względu na wiek (faworyzowanie młodszych pracowników)	11,4	88,6
Dyskryminacja ze względu na płeć (docenianie mężczyzn w pracy)	5,0	95,0
Nadmierna kontrola pracy	16,2	83,8
Niekierowanie na szkolenia, brak wsparcia w poznawaniu nowych rozwiązań (sprzętu, programów, procesów)	25,5	74,5

Suma odsetków przekracza 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

W opinii części badanych istnieją słabe strony pracowników 50+. Zdaniem 38,5% spośród odpowiadających na pytanie o identyfikację źle kojarzonych cech starszej załogi najczęściej trudności przysparzało zmęczenie (znużenie) powtarzalnością zadań, które mogło przekładać się na niższą efektywność pracy. Na drugim miejscu znalazła się niska odporność na stres, którą przytaczał co piąty respondent. Spora część badanych uznała za słabą stronę unikanie zmian. Natomiast należy się do nich dostosowywać, albowiem zachodzą one w turbulentnym otoczeniu i ingerują w funkcjonowanie rynku pracy, czego dowiodła pandemia COVID-19 i jej oddziaływanie na społeczeństwo. Znikomy odsetek liczący odpowiednio po 4,7% oraz 3,4% uznał za swoje słabe strony trudności w nawiązaniu współpracy z młodszymi pracownikami – 4,7%, brak dyspozycyjności – 4,7% oraz nieelastyczność – 3,4%. Rozkład poszczególnych odpowiedzi pokazuje tabela 9. Chociaż chodziło o identyfikację słabych stron, to liczna grupa stanowiąca aż 1/3 ogółu badanej populacji nie była w stanie ich zidentyfikować.

Tabela 9. Słabe strony jako pracownika (%).

		TAK	NIE
Braki kompetencyjne w zakresie nowych technologii, cyfryzacji		11,1	88,9
Zmęczenie/znużenie powtarzalnością zadań		38,5	61,5
Niska kreatywność, tradycyjne podejście do wykonywania zadań		8,1	91,9
Brak potrzeby uczenia się/zdobywania wiedzy i nowych kompetencji		10,8	89,2
Stan zdrowia (np. absencje z powodu chorób), niepełnosprawność		12,4	87,6
Trudności w nawiązaniu współpracy z młodszymi pracownikami		4,7	95,3
Niska odporność na stres		20,8	79,2
Unikanie zmian		16,4	83,6
Brak dyspozycyjności		4,7	95,3
Brak elastyczności		3,4	96,6
Inne (jakie?)	brak motywacji spowodowany żenującą pensją, brak umiejętności pracy w zespole, kierowanie się zasadami trudnymi do przyjęcia przez innych pracowników, wypalenie zawodowe, starszy wiek, niechęć do pracy wskutek niedoceniań przez pracodawcę	0,6	99,4
Żadne		33,3	66,7

Suma odsetków przekracza 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Pewną ułomnością pracowników 50+ był niechętny stosunek do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Aż 57,1% badanych nie dostrzegało takiej konieczności. Spory odsetek nie miał własnego zdania i wstrzymał się od wypowiedzi, co można interpretować jako niedostateczną świadomość potrzeby ciągłego doskonalenia swoich umiejętności w obliczu pojawiających się nowych wyzwań i konkurencji. Podział odpowiedzi prezentuje wykres 8.

Wykres 8. Potrzeba podniesienia kompetencji zawodowych przez pracowników 50+ po pandemii COVID-19 (%).



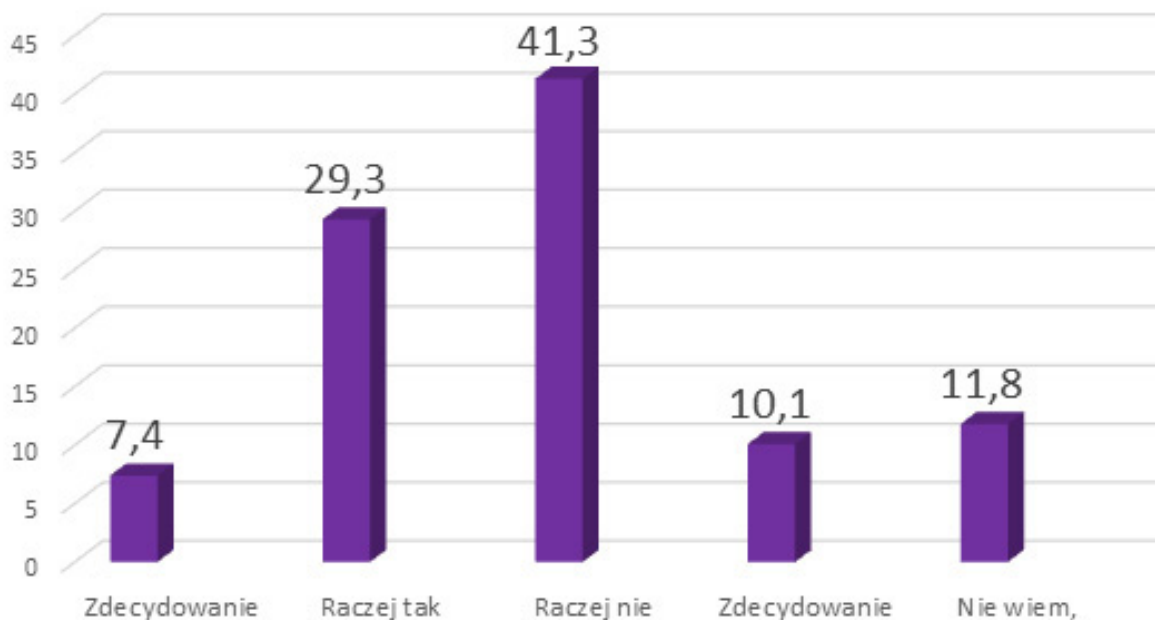
Jeśli chodzi o uczestnictwo w działaniach związanych z podniesieniem kompetencji zawodowych i dostosowaniem się do obecnych przemian na rynku pracy, to jedynie 15,4% badanych odpowiedziało przecząco. Zatem niewielka grupa wyraziła swoją niechęć i brak zainteresowania uczestnictwem w przedsięwzięciach poszerzających wiedzę i umiejętności. Dość liczna populacja nie miała zdania – 18,9%. Zatem można uznać, że potrzebne są działania uaktywniające i zachęcające osoby starsze do inwestowania we własny rozwój. Rozkład odsetka wypowiedzających się pokazuje wykres 9.

Wykres 9. Uczestnictwo pracowników 50+ w działaniach związanych z podniesieniem kompetencji zawodowych (%).



O zasadności zwiększenia nakładów na promowanie aktywności zawodowej pracowników 50+ może świadczyć ich ambiwalentny stosunek do przemian i sytuacji w przedsiębiorstwie. Należy być bierne (zdystansowane) odbieranie rzeczywistości wymaga modyfikacji, ponieważ trzeba być otwartym i gotowym na przeobrażenia, które wymuszają czynną postawę wobec postępującej technologii, głównie informatyzacji życia i automatyzacji, powstawaniu nowych profesji oraz rosnącej konkurencji między pracodawcami oczekującymi coraz lepiej przygotowanej kadry potrafiącej sprostać wyzwaniom współczesności. W celu wzmacniania fachowości starszych pracowników i trafniejszego dopasowania ich potencjału do zapotrzebowania pracodawców konieczne są różne formy motywowania. Na wykresie 10 są zamieszczone odpowiedzi badanych dotyczące pytania, czy obecna sytuacja w miejscu pracy wymusza na pracownikach 50+ większą potrzebę podnoszenia kompetencji zawodowych.

Wykres 10. Wymuszanie na pracownikach 50+ większej potrzeby podnoszenia kompetencji zawodowych przez obecną sytuację w miejscu pracy (%).



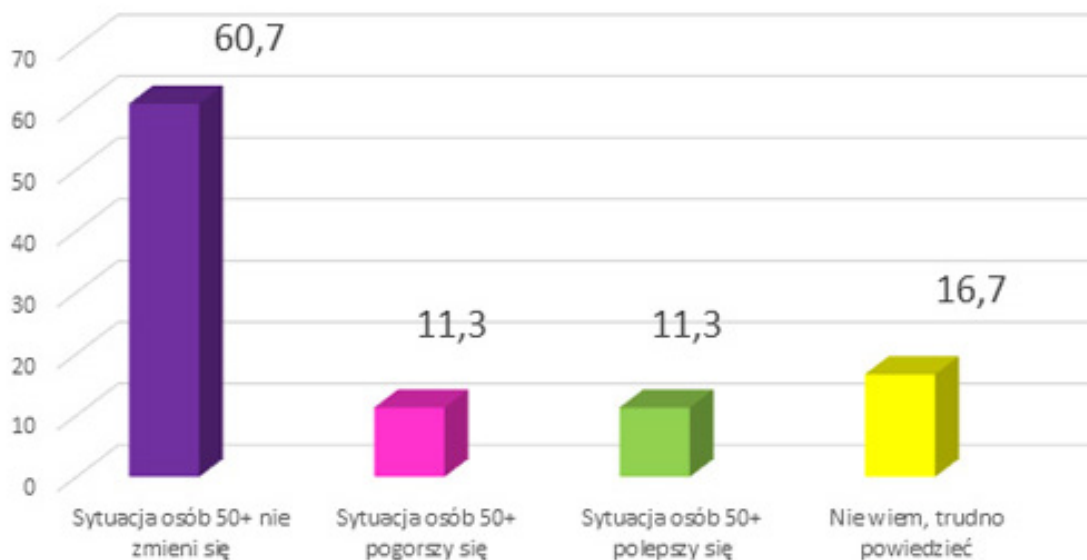
Na ryzyka zatrudniania osób 50+ wskazywali badani pracodawcy reprezentujący wszystkie podmioty (zarówno mikroprzedsiębiorstwa, jak i duże koncerny liczące powyżej 250 pracowników) w skali całego kraju. W ich ocenie nie było zbyt wiele ujemnych stron umniejszających atrakcyjność starszego personelu, ale pewne obszary można zawsze poprawić. Pracownicy 50+ wykazywali czasem niechęć do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i poszerzania swoich umiejętności. Tak uważało 12,6% badanych. Natomiast zdaniem 11,6% badanych zwiększali oni ryzyko wypadkowości i obniżali jakość pracy ze względu na pogarszającą się motorykę i słabnącą kondycję psychofizyczną. Jednocześnie 11,2% badanych podnosiło nieadekwatność wiedzy i umiejętności do nowych technologii oraz przeobrażeń zachodzących na rynku. Z drugiej strony tylko 1,9% badanych pracodawców wskazywało na niską produktywność pracowników 50+. Ta rozbieżność opinii pozwala sądzić, że wiele zależy od rodzaju wykonywanego zawodu, skali trudności pracy, obciążenia obowiązkami i wymagań stawianych załodze. Rodzaje zagrożeń wynikających z zatrudniania pracowników 50+ pokazuje tabela 10.

Tabela 10. Ryzyka wynikające z zatrudniania pracowników 50+ w ocenie pracodawców (%).

Nieadekwatna wiedza i umiejętności do nowych technologii oraz przeobrażeń na rynku	11,2	
Niechęć do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i umiejętności	12,6	
Brak niezbędnych kompetencji (np. cyfrowych)	8,4	
Słabnące zaangażowanie w wykonywanie zadań	6,9	
Trudności z integracją z młodszymi pracownikami	4,2	
Częste absencje z powodów zdrowotnych	5,0	
Niska produktywność	1,9	
Trudności w dostosowywaniu się do zmian	7,4	
Brak motywacji, kreatywności, postawy twórczej	5,0	
Zbyt obciążająca praca, ryzyko wypadkowości, obniżanie jakości pracy (gorsza motoryka, słabnąca siła fizyczna)	11,6	
Inne (jakie?)	sprawy bardziej indywidualne, spersonalizowane	0,2
Brak ryzyka	25,7	

Odwołując się ogólnie do uwarunkowań kształtujących pozycję pracowników 50+, badani pracodawcy w niewielkim odsetku wynoszącym 11,3% uznali, że przyszła sytuacja tej grupy pogorszy się. W większości opowiadali się za stabilnością – 60,7%. Pozwala to przyjąć, że zakładali oni równowagę na rynku pracy, mimo nieodległych doświadczeń z okresu pandemii COVID-19, która stwarzała niebezpieczeństwo zwolnień z pracy i wzrostu bezrobocia. Wykres 11 przedstawia podział głosów wyrażonych przez badanych pracodawców w sprawie przewidywania przyszłej sytuacji pracowników 50+.

Wykres 11. Przewidywania pracodawców dotyczące przyszłej sytuacji osób 50+ w zatrudnieniu (%).



Niedogodnością, jaka może pojawić się przy długoletnim wykonywaniu obowiązków jest wypalenie zawodowe. W pewnych warunkach może dojść do negatywnego stanu wyczerpania emocjonalnego, psychicznego i fizycznego. Praca przestaje być traktowana jako powołanie i możliwość samorealizacji, a staje się źródłem stresu i przykrego, uporczywego obowiązku. Kluczowym czynnikiem dla rozwoju wypalenia zawodowego jest chroniczne doświadczanie niepowodzenia. Zjawisko to związane jest często z powstaniem rozbieżności między oczekiwaniami a realiami zawodu. Konfrontacja idealistycznych wyobrażeń i rzeczywistości może prowadzić do ogromnego rozczarowania, izolacji i depresji.

Środowisko pracy jest podstawową przyczyną nieradzenia sobie z emocjami. W przypadku wypalenia zawodowego zasadniczym jego podłożem może być: nadmierny zakres obowiązków, przeciążenie, poświęcenie się pracy i zupełny brak czasu na życie prywatne (odpoczynek), nazbyt trudne decyzje do niezwłocznego podjęcia, presja i naciski przełożonych lub kontrahentów, sprzeczne polecenia i wymagania, ciągłe udowadnianie swoich kompetencji.

Jeżeli osoba nie wykazuje się elastycznością i nie uruchomi mechanizmów adaptacyjnych bądź ochronnych (asertywność, racjonalizm), to istnieje duże prawdopodobieństwo, że może umacniać się w przekonaniu o posiadaniu swoich słabych zdolności, nie dowartościowywać siebie i tracić sens starania się o osiągnięcie założonych celów. W związku z tym należy podejmować starania, żeby nie dopuścić do wypalenia zawodowego. W szczególności mogą one polegać na: dbaniu o higienę psychiczną (stosowanie technik relaksacyjnych), aktywności fizycznej, rozwijaniu zainteresowań i umacnianiu swojej zaradności (sprawczości), uczeniu się radzenia sobie w trudnych (zaskakujących) sytuacjach, właściwej organizacji pracy, utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Przydatne w realizacji tych przedsięwzięć mogą być szkolenia, coaching, wsparcie w środowisku pracy, psychoterapia, doradztwo. Nie można bagatelizować zjawiska wypalenia, albowiem rozległe jego następstwa nie ograniczają się tylko do wybranych aspektów funkcjonowania człowieka, lecz dotyczą większej zbiorowości (szczebel przedsiębiorstwa, lokalnego rynku, całej branży)²⁰.

Barierą prawną utrudniającą utrzymanie zatrudnienia przez osoby 50+ są przepisy dotyczące ochrony przedemerytalnej określone w art. 39 Kodeksu pracy²¹. Zgodnie z tym artykułem pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Obowiązujący okres ochronny utrudnia prowadzenie elastycznej polityki zatrudnienia. W czasach dużej niepewności, niestabilności oraz rosnących kosztów, do których niewątpliwie przyczyniła się pandemia COVID-19 pracodawcy obawiają się rekrutować bądź utrzymywać w zatrudnieniu pracownika, którego nie będą mogli zwolnić

20 K. Harasim, *Wypalenie zawodowe w zawodach wysokiego ryzyka*, Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne 2018, nr 23 (2).

21 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2023 r., poz. 1465).

w razie ewentualnych problemów. Oznacza to, że regulacja prawna zamiast stwarzać bezpieczeństwo, w istocie działa przeciwko samym pracownikom uniemożliwiając im podjęcie pracy, kiedy są już w wieku przedemerytalnym. Ponadto muszą się oni liczyć z ewentualnym rozwiązaniem stosunku pracy tuż przed wkroczeniem w czteroletni okres ochronny. Dlatego ważne jest zmodyfikowanie obecnej regulacji prawnej poprzez chociażby skrócenie okresu ochrony lub jej ograniczenie w razie problemów po stronie pracodawcy skutkujących redukcją załogi.

W celu ograniczenia bariery o charakterze zdrowotnym należy usprawnić system opieki zdrowotnej, w tym rehabilitacji, aby poszkodowana osoba starsza mogła szybko powrócić do pracy. Konieczne jest podejście indywidualne i holistyczne. Trzeba wprowadzić kompleksową rehabilitację. Ważny w tym procesie jest udział pracodawcy, aby mógł on dostosować dotychczasowe stanowisko pracy do posiadanej przez rekonwalescenta sprawności, a nie rezygnować z niego i narażać na bierność zawodową, wykluczyć ze środowiska pracy, kiedy jest szansa zapobieżenia takiej sytuacji. Jednak istnieje zbyt wiele ogólnych problemów, z którymi trzeba się uporać. Wśród ograniczeń można wymienić: niedostateczną bazę rehabilitacyjną, nieadekwatną jej ofertę do zgłaszanych potrzeb, zbyt długi czas oczekiwania na pomoc, nieudzielanie spójnej i skoordynowanej pomocy medycznej, psychologicznej, prawnej, zawodowej.



Podsumowanie

Coraz więcej pracodawców zaczyna zdawać sobie sprawę, że w ich własnym interesie leży priorytetowe traktowanie zatrudniania pracowników w wieku 50+. Wartość tej grupy pracujących staje się coraz bardziej widoczna, o czym świadczą pozytywne wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19”. Okres pandemiczny nie spowodował rażącego pogorszenia sytuacji społeczno-ekonomicznej osób starszych. W większości utrzymały one zatrudnienie na niezmiennych warunkach i korzystały z różnych uprawnień pracowniczych. Pokazane ich ujemne strony nie były odbierane jako kluczowe bariery prowadzące do bierności zawodowej.

Bibliografia

1. Budny M., Pogoda I., Szostakowska M., *Diagnoza dobrych praktyk – metoda aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawa 2013.
2. Harasim K., *Wypalenie zawodowe w zawodach wysokiego ryzyka*, Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne 2018, nr 23 (2).
3. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa 2012.
4. Kobylarek A., Kozak E. (red.), *Starość u progu XXI wieku. Uniwersytety Trzeciego Wieku wobec problemów starzejącego się społeczeństwa*, Wrocław 2010.
5. Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Łódź 2013.
6. Lipka-Szostak K. (red.), *Edukacja osób starszych. Uwarunkowania. Trendy. Metody*, Warszawa 2013.
7. Mandrzejewska-Smól I., *Aktywność edukacyjna jako główny wyznacznik aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym osób w okresie późnej dorosłości*, Przegląd Pedagogiczny 2014, nr 2.
8. Marszowski R. (red.), *Sytuacja osób 50+ na polskim rynku pracy. Interdyscyplinarny przegląd literatury i publikacji za lata 2007-2011*, Katowice 2011.
9. Mucha J., Krzyżowski Ł. (red.), *Ku socjologii starości. Starzenie się w biegu życia jednostki*, Kraków 2011.
10. Pawłowska-Cyprysiak K., *Jak szkolić pracowników 50+*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2019.
11. Rożnowski B., *Wieloaspektowa charakterystyka sytuacji życiowej osób 50+ w perspektywie aktywności zawodowej*, <https://docplayer.pl/6521839-Bohdan-roznowski-wieloaspektowa-charakterystyka-sytuacji-zyciowej-osob-50-w-perspektywie-aktywnosci-zawodowej.html>.

12. Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M., *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw i nie tylko*, Warszawa 2015.
13. Sidor-Rządowska M., *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Warszawa 2014.
14. Skrzek A. (red.), *Aktywny senior. Człowiek spełniony*, Warszawa 2018.
15. Szcześniak A. (red.), *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Warszawa 2013.
16. Cz. Szmidt (red.), *Raport końcowy. Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, Warszawa 2012.
17. Tokarz B. (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Warszawa 2005.
18. Warwas I., *Zarządzanie wiekiem w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, Polityka Społeczna 2017, nr 4.
19. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Toruń 2009.
20. *Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków*, raport 2020, Pracuj.pl (dostęp: 15 listopada 2023 r.).

AKTY PRAWNE

1. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2023 r., poz. 1465).

**Projekt pt. „Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19”,
realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Oś priorytetowa II. Działanie: 2.20 Wysokiej jakości dialog
społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy**

BENEFICJENT:

Federacja Przedsiębiorców Polskich
al. Aleje Ujazdowskie 51, 00-536 Warszawa, NIP: 5223063721, REGON: 364506884
Umowa o dofinansowanie nr: POWR.02.20.00-00-0040/23-00
Współfinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego

Egzemplarz bezpłatny

