

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



# BAROMETR 50+

ZAPOTRZEBOWANIE NA NOWE KOMPETENCJE,  
PRZEKVALIFIKOWANIE PRACOWNIKÓW 50 +  
ANALIZA ZAGADNIENIA DOTYCZĄCEGO KONIECZNYCH KWALIFIKACJI

EKSPERTYZA | 2023





## Wioletta Żukowska-Czaplicka

*Ekspert*

**Federacja Przedsiębiorców Polskich**



# Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19

## ***SPIS TREŚCI***

	Wprowadzenie	4
I.	Sytuacja pracowników w wieku 50+	5
	Pracownicy 50+ na rynku pracy	5
	Pandemia covid-19 a osoby 50+	6
	Charakterystyka osób 50+ na podstawie wyników barometru 50+	9
	Perspektywa pracowników	10
II.	Zapotrzebowanie na nowe i konieczne kompetencje oraz kwalifikacje	12
	Kompetencje a kwalifikacje	12
	Kompetencje przyszłości	12
	Zapotrzebowanie na kompetencje	14
	Najważniejsze kompetencje dla pracowników 50+	18
	1.    Uczenie się przez całe życie	18
	2.    Kompetencje miękkie	20
	3.    Kompetencje cyfrowe	22
	4.    Kwalifikacje branżowe	28
III.	Podnoszenie kompetencji i kwalifikacji	29
	Wyniki badań barometr 50+	31
	Perspektywa pracodawców	33
IV.	Przekwalifikowanie pracowników 50+	34
	Wyniki badań barometru 50+	38
	Nowe role pracowników 50+	39
	Wsparcie ze strony pracodawcy	42
	Podsumowanie	45
	Bibliografia	46

# Wprowadzenie

Celem niniejszej ekspertyzy jest analiza zapotrzebowania na nowe kompetencje i przekwalifikowanie pracowników 50+. Ekspertyza obejmie również zagadnienia dotyczące koniecznych kwalifikacji. Aktualnie zwiększenie udziału i potencjału pracowników w wieku 50+ na rynku pracy jest bezsprzeczne. Wynika to z czynników demograficznych i ze starzenia się społeczeństwa. W konsekwencji większa aktywność zawodowa pracowników starszych jest już nie tylko potrzebą, ale wręcz koniecznością. Pracodawcy oswajają się z tym zjawiskiem i starają się sprostać związanym z tym wyzwaniom. Również pracownicy 50+ są tego świadomi. Dłuższa praca i aktywność zawodowa, są koniecznością społeczną i ekonomiczną. Dotyczy to osób, które chcą kontynuować swoją aktywność zawodową na emeryturze, ale także tych, których do tej aktywności zmusiła sytuacja finansowa, związana chociażby z inflacją. W takiej sytuacji podnoszenie, uzupełnianie kwalifikacji czy wręcz przekwalifikowanie staje się niezbędnym.

Ważnym czynnikiem w tym procesie była pandemia COVID-19. Z jednej strony wiele osób było zmuszonych, ze względów zdrowotnych do rezygnacji z pracy i przejścia na rentę czy emeryturę albo do zmiany miejsca pracy, z uwagi na redukcję etatów czy upadłość firmy. Z drugiej strony pandemia wymusiła konieczność większego zainteresowania i przyswojenia kompetencji cyfrowych, w szczególności pracowników dojrzałych, którzy w tych aspektach posiadali pewne braki. Paradoksalnie pandemia mogła stanowić dla tych osób szansę na podniesienie kompetencji, a w konsekwencji rozwój zawodowy, dający gwarancję zatrudnienia na najbliższe lata.

Warto na wstępie postawić również pytanie: czy faktycznie głównym problemem jest niedopasowanie tej grupy wiekowej do aktualnych potrzeb rynku pracy? A może to raczej rynek pracy będzie musiał dopasować się do osób 50+?



# | SYTUACJA PRACOWNIKÓW W WIEKU 50+

## *Pracownicy 50+ na rynku pracy*

*Pracowników 50+ uznaje się za szczególną grupę na rynku pracy, z uwagi na to, że ich kompetencje i kwalifikacje mogą nie być dostosowane do warunków i wymogów współczesnego rynku pracy. Tak wskazano w dokumencie rządowym z 2013 r. „Solidarność Pokoleń”. Minęło 10 lat, jednak postrzeganie tej kategorii pracowników, w szczególności przez pryzmat instytucji i regulacji rynku pracy – niewiele się zmieniło. Niemniej jednak z uwagi na wydłużającą się aktywność zawodową osób z tej grupy wiekowej, poprawę ich zdrowia, można by dyskutować na temat redefinicji tej kategorii, w szczególności modyfikacji, tj. podwyższenia granicy wiekowej.*

*Współczynnik aktywności zawodowej wśród osób w wieku powyżej 50 roku życia w 2021 r. wynosił 35,6%. Prawie co drugi mężczyzna i niemal co trzecia kobieta była aktywna zawodowo. Najwyższy współczynnik aktywności zawodowej – 83,4%, był w grupie wiekowej 50-54 lata. Nie jest zaskoczeniem, że wraz z wiekiem liczba osób pracujących maleje. Głównymi powodami bierności zawodowej były: przejście na emeryturę, niepełnosprawność i choroba. Osoby powyżej 50 r. życia stanowiły 26,9% ogółu bezrobotnych zarejestrowanych. Wśród bezrobotnych 71,1% stanowiły osoby z niższym wykształceniem. Co ważne, osoby długotrwale bezrobotne stanowiły 36,7%.<sup>1</sup>*

Jak wynika z danych GUS z 2021 r. osoby powyżej 50 r. życia pracowały najczęściej w sekcji „Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę” (47,6%), na kolejnym miejscu była sekcja „Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo” (45,9%), a dalej: „Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości” (43,8%) oraz „Opieka zdrowotna i pomoc społeczna” (40,3%).<sup>2</sup>

1 Główny Urząd Statystyczny, Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021 r. wg. BAEL, 2021.

2 J.w.

Pracodawcy nie mogą bagatelizować tej grupy zatrudnionych. **W niedalekiej przyszłości, z uwagi na zmiany demograficzne, będzie ona bowiem jedną z ważniejszych w każdej firmie.**

A to oznacza, że to od tych pracowników będzie uzależniony rozwój i pozycja danego przedsiębiorstwa. Ponadto cała gospodarka od sektora handlu po zdrowie będzie zorientowana na potrzeby i oczekiwania tej grupy klientów, mówimy już o pojęciu „silver economy”.

Z badań wynika, że aż 86% bezrobotnych powyżej 50 r. życia oczekuje wsparcia od pracodawcy przy pokierowaniu rozwojem zawodowym i ścieżką kariery zanim przejdą na emeryturę. 73% badanych oczekuje kursów i szkoleń, 43% możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych, 14% zapewnienia udziału w konferencjach i wydarzeniach branżowych, też 14% chce, aby pracodawca sfinansował lub współfinansował kursy językowe oraz studia podyplomowe.<sup>3</sup>

Osoby w wieku 50+ coraz częściej mówią otwarcie o tym, że chcą być długo aktywne zawodowo. Odnajdują się w pracy, są kreatywne i chcą czuć się przydatne. Mają w sobie dużo pasji i zaangażowania, a oprócz tego ogrom wiedzy i różnorodnego doświadczenia. Nie chcą być bierne. Dotyczy to zwłaszcza osób, które przechodzą na emeryturę. Nie potrafią się odnaleźć w tej nowej dla nich sytuacji. W szczególności osoby, które pełniły stanowiska kierownicze, związane z potrzebą dużej dyspozycyjności i aktywności. Osoby te chcą znaleźć dla siebie miejsce na rynku pracy. Chcą kontynuować swoją aktywność zawodową, robić coś ważnego i pożytecznego. Czy problemem jest niedopasowanie ich kompetencji do potrzeb rynku pracy? A może to rynek pracy będzie musiał się dostosować do potrzeb tych osób? **Nasze społeczeństwo i gospodarka nie mogą zmarnować potencjału takich osób.** Z ich wiedzy, doświadczenia i mądrości powinny czerpać kolejne pokolenia. W dobie kurczących się zasobów pracy, wykorzystanie potencjału tych pracowników jest niezbędne.

## ***Pandemia covid-19 a osoby 50+***

---

Pandemia COVID-19 miała oczywiście również wpływ na sytuację osób 50+. Z jednej strony osoby te w obawie przed zarażeniem wirusem oraz ze względów zdrowotnych zrezygnowały z aktywności zawodowej i przechodziły na emeryturę, jeśli miały taką możliwość. A z drugiej – były do tego zmuszone lub do przejścia na rentę, z uwagi na konsekwencje zawodowe przebytej choroby, albo też konieczność sprawowania opieki na osobą zależną (członkiem rodziny) – uniemożliwiająca im kontynuację zatrudnienia. Inne osoby straciły pracę np. w związku z upadłością firmy z uwagi na lockdown. Musiały one w tym trudnym czasie szukać nowego zajęcia lub się przekwalifikować, co było nie lada wyzwaniem.

<sup>3</sup> Grupa Progres, *Rynek Pracy 360 st*, 2019.

W efekcie mieliśmy odpływ z rynku pracy osób z tej grupy wiekowej. Należy jednocześnie zaznaczyć, iż nie było to zjawisko masowe. **Pandemia nie spowodowała bowiem drastycznego pogorszenia sytuacji na rynku pracy i wzrostu bezrobocia. Wynikało to z wprowadzonych rozwiązań pomocowych, tzw. tarcz antykrzysowych**, których celem było wsparcie pracodawców i pracowników i złagodzenie skutków pandemii.

Sama pandemia została określona mianem „czarnego łabędzia” z uwagi na jej znaczenie i konsekwencje na rynku pracy. Było to zdarzenie nietypowe i miało drastyczny wpływ na rzeczywistość. W wymiarze społecznym gospodarczym i finansowym pandemię możemy uznać za przykład „czarnego łabędzia”. Jest to uzasadnione, skalą samych zmian i procesów, osób dotkniętych jej skutkami oraz daleko idąca dezorganizacja i reorganizacja, do jakiej doprowadziła.<sup>4</sup>

Właśnie w pandemii wielu pracodawców zwróciło większą uwagę na pracowników 50+. Wynika to z tego, iż są oni w dużo większym stopniu odporni na sytuacje kryzysowe i stresujące niż młodsze pokolenie. Są oni również lepiej przygotowani do działania w warunkach kryzysowych. Wynika to z ich doświadczenia zawodowego, ale i życiowego, gdy nie z jednym kryzysem musieli sobie poradzić. W zderzeniu z pandemią osoby te cechowały się większą stabilnością emocjonalną, mniejszą podatnością na stany lękowe i depresyjne.

Co więcej, w czasie pandemii większego znaczenia nabrało posiadanie doświadczenia i konkretnych umiejętności, aby można było w szybki sposób w sytuacji kryzysowej wesprzeć przedsiębiorstwo w kluczowych projektach. Te aspekty działały na korzyść osób starszych i zwiększały ich szanse w rekrutacji w stosunku do młodszych kandydatów.

**Pandemia zweryfikowała model oczekiwanych kompetencji na rynku pracy. Efektem będzie stworzenie społeczeństwa mobilnego i cyfrowego.** Na pierwszy plan wysuwają się elastyczność i kompetencje z zakresu wykorzystania technologii informatyczno-komunikacyjnych (ICT). Ponadto cenione będą kompetencje osobowe i interpersonalne, takie jak: wysoka motywacja, odporność na stres i radzenie sobie z wyzwaniami, zaangażowanie, odpowiedzialność, samodzielność i lojalność, innowacyjność i inicjatywa, umiejętności organizacji pracy własnej oraz zarządzania czasem i wiekiem.<sup>5</sup>

Do największej rewolucji, a raczej ewolucji w kontekście pandemii COVID-19 doszło jednak w obszarze rozwoju usług cyfrowych i potrzeby posiadania odpowiednich umiejętności, aby z nich korzystać. Należy zauważyć, że większego znaczenia nabrały umiejętności cyfrowe, również w odniesieniu do osób 50+. Osoby te z dnia na dzień musiały przejść niemal cyfrową rewolucję i podnieść (nierzadko samodzielnie) swoje kompetencje w tym zakresie.<sup>6</sup>

4 M. Krzyścin, D. Socha, *Pandemia COVID-19 jako „czarny łabędź” rynku pracy, Społeczeństwo i Polityka (71) 2022.*

5 A. Zych, *Aktywność zawodowa osób starszych na rynku pracy w cieniu pandemii koronawirusa, Praca Socjalna (6935) 2020.*

6 Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0. rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyz, 2021.*



Jak wynika z badań Barometru 50+, 10,3% pracodawców wskazało, że liczba pracowników w wieku 50+ w czasie pandemii się zmniejszyła. **87,3% stwierdziło, że sytuacja tej grupy się nie zmieniła.** Zmiany wynikały najczęściej z przejścia na emeryturę. Tak wskazało 48,4% pracodawców, 35,5% stanowiły decyzje samych pracowników, a redukcje etatów w całej firmie – 29%. Jeśli w czasie pandemii w firmie zwiększyło się zatrudnienie wśród osób 50+, to wynikało to najczęściej z potrzeby zatrudnienia osób o określonych kwalifikacjach, kompetencjach, którymi dysponują tylko osoby powyżej 50 r. życia (28,7%).<sup>7</sup>



*Pandemia COVID-19 jest określana mianem „czarnego łabędzia” z uwagi na drastyczne zmiany jakie wywołała w otaczającym nas świecie. Miała wpływ na wiele aspektów życia, w tym również pracę. Jej skutki w dużym stopniu odczuły osoby w wieku 50+ ze względów zdrowotnych, ale i zawodowych. Stanowiła dla nich duże zagrożenie, ale z drugiej strony szansę – na zmianę ścieżki kariery czy podniesienie kompetencji cyfrowych.*

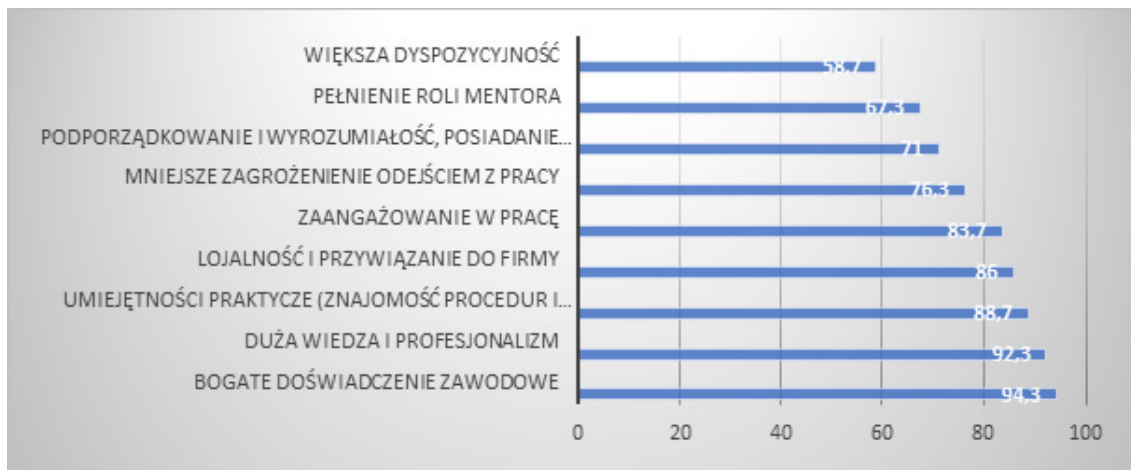
<sup>7</sup> Wyniki badania: *Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19, 2023.*

# Charakterystyka osób 50+ na podstawie wyników barometru 50+

## Perspektywa pracodawców

Wyniki Barometru potwierdzają, że pracodawcy dostrzegają korzyści związane z zatrudnieniem osób 50+. Najczęściej wskazują na bogate doświadczenie zawodowe (94,3%), dużą wiedzę i profesjonalizm (92,3%), umiejętności praktyczne, w tym znajomość procedur i zasad zarządzania firmą (88,7%), lojalność i przywiązanie do firmy (86%), zaangażowanie w realizację zadań (83,7%), mniejsze zagrożenie odejściem z pracy (76,3%), podporządkowanie i wyrozumiałość, posiadanie określonego systemu wartości (71%), pełnienie roli mentora (67,3%), większa dyspozycyjność (58,7%).<sup>8</sup>

Wykres 1. Zalety zatrudnienia pracowników 50+. Odpowiedzi pracodawców (w %).  
Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+, 2023.

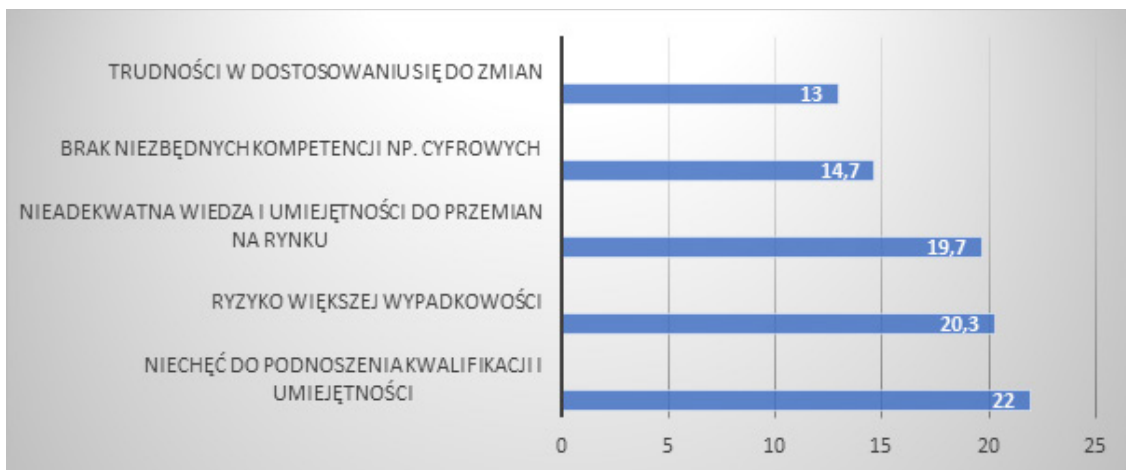


Jeśli chodzi o ryzyka związane z zatrudnieniem osób 50+, to pracodawcy najczęściej wskazywali na niechęć do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i umiejętności (22%), czyli to co jest zazwyczaj podnoszone w odniesieniu do tej grupy i stanowi największe wyzwanie w związku z zachodzącą transformacją. Na kolejnych miejscach znalazły się kwestie dotyczące zbyt obciążającej pracy, ryzykiem większej wypadkowości (20,3%), nieadekwatna wiedza i umiejętności do nowych technologii i przeobrażeń na rynku (19,7%), brak niezbędnych kompetencji np. cyfrowych – 14,7%, trudności w dostosowaniu się do zmian – 13%.<sup>9</sup>

8 Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+, 2023.

9 J.w.

**Wykres 2. Ryzyka związane z zatrudnieniem pracowników 50+. Odpowiedzi pracodawców (w %). Wyniki badań: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+, 2023.**

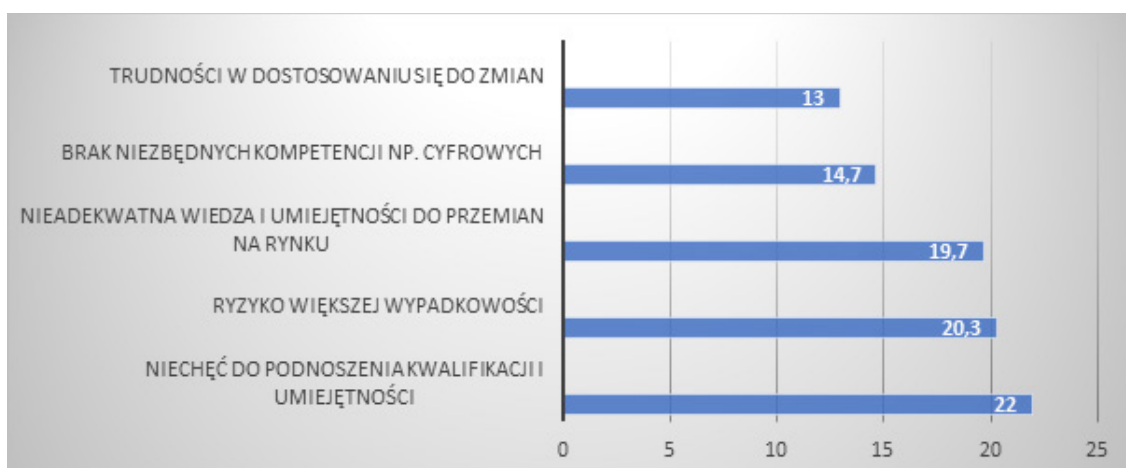


## Perspektywa pracowników

### Mocne strony

Badania przeprowadzone w ramach projektu Barometr 50+ odnoszą się również do tego jak sami siebie postrzegają pracownicy w wieku powyżej 50 r. życia. Jako swoje mocne cechy, atuty wskazują oni: duże doświadczenie (52,8%), wiedza fachowa (38,5%), umiejętności niezbędne do wykonywania zawodu (27,8%), sumienność, zaangażowanie w zadania (35,9%), lojalność (21,8%), pracowitość (40,7%), elastyczność (14,6%), umiejętność dostosowania się do zmian (21,9%), chęć nauki i zdobywania nowych umiejętności (15,5%), dyspozycyjność (36,5%), wytrwałość (17,9%), rzetelność (40,3%), umiejętność pracy w zespole (30,4%), kreatywność/innowacyjność (16,4%), odporność na stres (16,1%), uczciwość (43,6%).

**Wykres 3. Mocne strony pracowników 50+. Odpowiedzi pracowników (w %). Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+, 2023.**



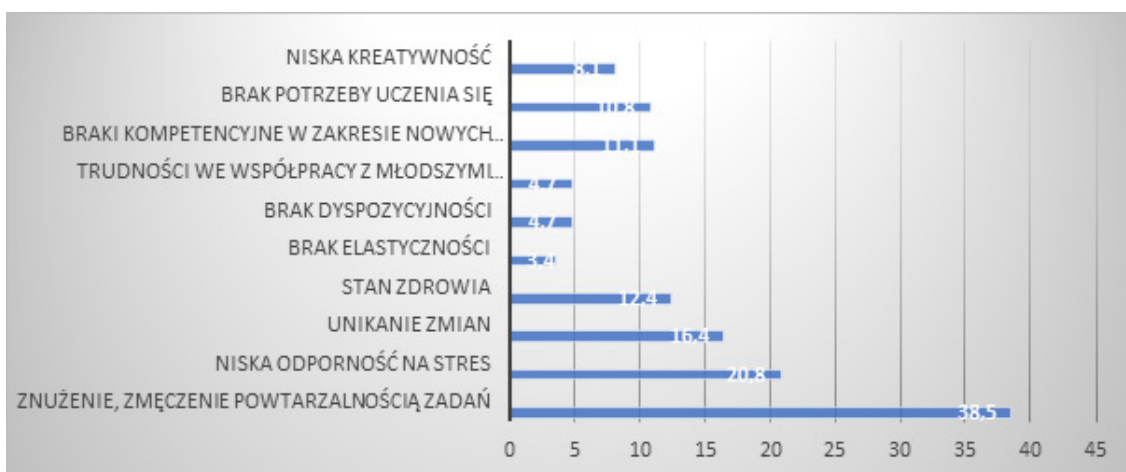


Z powyższych badań wynika, że osoby 50+ uważają siebie za uczciwych i rzetelnych pracowników, posiadających dużą wiedzę i doświadczenie. **Potwierdza to ogólny odbiór społeczny tej grupy. Odpowiedzi pracowników pokrywają się także z odpowiedziami pracodawców w odniesieniu do niechęci do podnoszenia kompetencji i nabywania nowych umiejętności.**

## Słabe strony

Ciekawie prezentują się wyniki badań odnoszące się do wskazań pracowników na ich słabe strony. **Najwięcej respondentów podaje znużenie, zmęczenie powtarzalnością zadań (38,5%), niska odporność na stres (20,8%), unikanie zmian (16,4%), na stan zdrowia (12,4%).** Na brak elastyczności (3,4%), brak dyspozycyjności (4,7%), trudności w nawiązaniu współpracy z młodszymi pracownikami (4,7%) – wskazało mniej niż 5%. Najbardziej interesujące jest to, że tylko co 10 ankietowany jako słaba stronę uznał braki kompetencyjne w zakresie nowych technologii, cyfryzacji (11,1%), podobnie w odniesieniu do braku potrzeby uczenia się, zdobywania wiedzy i nowych kompetencji (10,8%), niska kreatywność, tradycyjne podejście do wykonywanych zadań (8,1%). 1/3 na pytanie jakie są jej słabe strony odpowiedziała: żadne.<sup>10</sup>

**Wykres 4. Słabe strony pracowników 50+. Odpowiedzi pracowników (w %). Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+, 2023.**



Odpowiedzi te w pierwszej kolejności wskazują na zmęczenie osób w wieku 50+. Może to być symptomem wypalenia zawodowego, jakie nierzadko dotyka tę grupę. Co do zasady niski odsetek wskazań pozostałych odpowiedzi świadczy o tym, że pracownicy 50+ uznają siebie za pełnowartościowych pracowników. Ryzyka związane z mniejszą elastycznością, kreatywnością, dyspozycyjnością, niechęcią do podnoszenia kompetencji czy niedoborem kompetencji cyfrowych – w ich opinii nie stanowią problemu.

<sup>10</sup> Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19, 2023.

# ||. ZAPOTRZEBOWANIE NA NOWE I KONIECZNE KOMPETENCJE ORAZ KWALIFIKACJE

## *Kompetencje a kwalifikacje*

---

Na wstępie niniejszej analizy warto wyjaśnić różnicę pomiędzy kompetencjami a kwalifikacjami. Kwalifikacje nazywane są „wiedzą w przedmiocie”, to ekspercka znajomość tematu. Kwalifikacje to jest to, czego możemy się nauczyć, żeby móc i potrafić wykonywać konkretny zawód. Na kwalifikację składają się: wiedza, umiejętności oraz kompetencje społeczne. Kompetencje są częścią składową jakiejś kwalifikacji, ale są też czymś szerszym. Są rozumiane jako opanowanie określonych umiejętności. Kwalifikacje można zdobyć na drodze edukacji formalnej (szkoła, uczelnia), pozaformalnej (szkolenia, kursy) lub nieformalnej (samodzielnie albo ucząc się od kogoś). Kwalifikacje są zerojedynkowe – albo się je ma albo nie. Z kolei kompetencje to umiejętności, z których część może być wrodzona, część nabyta, a część wyćwiczona. Możemy je określić jako cechy charakteru albo wrodzone zdolności. Zaliczamy do nich także tzw. kompetencje miękkie (np. komunikatywność, umiejętność pracy w grupie czy rozwiązywania konfliktów).<sup>11</sup>

*Kompetencje to: wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne.*

*Z kolei kwalifikacje to kompetencje, które zostały oficjalnie potwierdzone przez uprawniony do tego podmiot.*

## *Kompetencje przyszłości*

---

Niezaprzeczalnym jest, że w przyszłości zostanie ograniczone zapotrzebowanie na wykonywanie prac fizycznych i prostych. Prace te w pierwszej kolejności podlegają automatyzacji. Dyskusyjne jest czy efekt tych przemian jest korzystny czy też niekorzystny dla pracowników.

Wśród prognozowanych kompetencji na rok 2025 znajdują się: analityczne i krytyczne myślenie, rozwiązywanie konfliktów, aktywne uczenie się, kreatywność i inicjatywa, przywództwo i wpływ społeczny, wykorzystanie technologii, odporność na stres i elastyczność.<sup>12</sup>

Warto zwrócić uwagę na badania, które potwierdzają rosnące znaczenie kompetencji miękkich. Wynika z nich, że **do 2030 r. nawet 2/3 wszystkich miejsc pracy będą stanowić zawody**

---

<sup>11</sup> <https://kwalifikacje.edu.pl/kompetencje-a-kwalifikacje-czym-sie-roznia/>

<sup>12</sup> World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, 2020.

**wymagające właśnie kompetencji miękkich.** Liczba stanowisk pracy wymagająca kompetencji miękkich wzrośnie o 2,5 razy więcej niż liczba miejsc pracy w innych zawodach. Aspekt ten będzie nabierał jeszcze większego znaczenia w związku z rozwojem procesów robotyzacji i cyfryzacji, ale również globalizacji i przemian demograficznych. Skuteczne inwestowanie w rozwój umiejętności miękkich pracowników, przyniesie korzyści firmom i będzie kluczem do sukcesu w biznesie.<sup>13</sup>

*W przyszłości na znaczeniu będą zyskiwały kompetencje miękkie. Prognozuje się, że do 2030 r. 2/3 wszystkich miejsc pracy będą stanowiły zawody wymagające tego rodzaju kompetencji. Wzrośnie również rola kompetencji cyfrowych i technologicznych. Ważne będą także takie umiejętności jak elastyczność i adaptacyjność, uczenie się oraz współpraca na linii człowiek-maszyna.*

Kwestia odporności na stres, elastyczności i uczenia się szczególnie uwydatniła się w czasie pandemii. Co do pozostałych kompetencji przyszłości większość, poza tymi dotyczącymi technologii, stanowią kompetencje cechujące osoby 50+.

Zdiagnozowane zostały kompetencje dla rynku pracy przyszłości. Odnoszą się one do czterech obszarów: kognitywne, interpersonalne, cyfrowe i samoprzywództwo. Inne rozpoznane obszary kompetencji przyszłości to: kompetencje poznawcze, społeczne i emocjonalne oraz techniczne. Do kompetencji poznawczych zalicza się: zaawansowaną umiejętność pracy i analizy tekstów, umiejętności ilościowe i statystyczne, krytyczne myślenie i podejmowanie decyzji, zarządzanie projektami oraz przetwarzanie i interpretacja informacji (do 2030 r. wzrost roboczogodzin o 8%). Do kompetencji społecznych i emocjonalne – rozumiane jako umiejętność pracy w zespołach, radzenie sobie ze zmianami czy przejmowanie odpowiedzialności i/lub przywództwa (wzrost roboczogodzin o 24%). Natomiast do technicznych: zdolność do pracy z nowymi technologiami w zakresie obsługi oraz tworzenia i rozumienia sposobu funkcjonowania technologii, maszyn, algorytmów (wzrost roboczogodzin o 55%).

Choć semantyka, która posługuje się doktryna jest różna, to intuicyjnie można te kompetencje określić jako kompetencje miękkie i kompetencje twarde. Aczkolwiek większe zapotrzebowanie w przyszłości będzie na te pierwsze niż drugie. Wskazuje się również, że pracownicy w przyszłości powinni stawiać na rozwój takich kompetencji, które uzupełnią funkcjonowanie nowoczesnych systemów i procesów, ale oczywiście też tych niezastępowalnych przez nowe technologie, roboty czy AI. Zdaniem analityków w 20230 r. najbardziej pożądane będą jednak kompetencje technologiczne.<sup>14</sup>

13 Deloitte, *Kompetencje miękkie gwarancją sukcesu w biznesie*, 2017.

14 World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, 2020.



Jeśli chodzi o inne kompetencje, których znaczenie będzie rosło w perspektywie najbliższych 10 lat to należą do nich: adaptacyjność i elastyczność, uczenie się, współpraca na linii człowiek-maszyna, kompetencje uzupełniające możliwości maszyn, korzystanie z technologii, wykorzystywanie danych.<sup>15</sup>

## Zapotrzebowanie na kompetencje

### Zawody deficytowe

Warto również przyjrzeć się najbardziej deficytowych zawodach w Polsce w 2023 r. Jak wynika z Barometru Zawodów w br. liczba deficytowych profesji zmniejszyła się z 30 do 27. Oczywiście niedobory te przekładają się na sytuację przedsiębiorstw i utrudniają im funkcjonowanie, a co więcej mają wpływ na sytuację społeczno-gospodarczą i poziom świadczonych usług, w tym usług publicznych. Jak wynika z ww. badania w czołówce deficytowych zawodów są: kierowca samochodu ciężarowego, pielęgniarki i położni oraz psycholodzy i psychoterapeuci. W dalszej kolejności są to lekarze, spawacze oraz elektrycy i elektromechanicy, a za nimi nauczyciele i magazynierzy.<sup>16</sup>

W odniesieniu do zawodów na szczycie listy, to z uwagi na występujące na rynku pracy niedobory, to oczywiście w cenie jest doświadczenie, niemniej jednak pracodawcy są również skłonni zatrudniać osoby również nieposiadające żadnego doświadczenia.

Warto również zauważyć, że wymienione zawody deficytowe w dużym stopniu dotyczą zawodów z sektora usług publicznych – z ochrony zdrowia oraz edukacji. **Będzie to miało daleko idące konsekwencje dla jakości świadczonych usług edukacyjnych oraz medycznych**, a wręcz ich niedostatku. W efekcie system oświaty nie może dobrze funkcjonować, kolejki do lekarzy się wydłużają, a problemy związane ze zdrowiem psychicznym będą narastać.

### Deficyty kompetencji

Raporty publikowane przez firmy specjalizujące się w rekrutacji potwierdzają problemy pracodawców ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy. Mówimy o deficycie kompetencji wśród kandydatów. Ogólnie ujmując jest to brak kompetencji potrzebnych do wykonywania zadań w danej dziedzinie.

15 Uniwersytet Jagielloński, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityki Publicznej, *Analiza zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce i na rynku pracy wraz z badaniem wartości docelowej wspólnego wskaźnika długoterminowego POWER w obszarze szkolnictwa wyższego*, 2019.

16 *Barometr Zawodów. Raport podsumowujący badanie w Polsce*, 2023.

Deficyty kompetencji będą w coraz większym stopniu odczuwalne w związku z rozwojem technologicznym. Dlatego tak ważne jest dostosowanie systemu edukacji do potrzeb zmieniającego się rynku pracy i gospodarki. Przekłada się to na niedobór specjalistów, bo ma swoje implikacje nie tylko dla firm, ale także społeczeństwa i gospodarki. W kontekście deficytu kompetencji wiele uwagi poświęca się oczywiście kompetencjom cyfrowym, niemniej jednak równie ważne są także kompetencje miękkie. Deficyt kompetencji i specjalistów jest ściśle powiązany ze zmianami demograficznymi. Młodszy pracownicy nie są w stanie wypełnić luki na rynku pracy, gdyż wskazane niedobory można nadrobić wraz z wiekiem i doświadczeniem.<sup>17</sup>

## Potrzeby szkoleniowe

Warto zwrócić uwagę na tematykę szkoleń preferowanych przez osoby 50+. Jak wynika z raportu CIOP 36% to kursy branżowe, a 27% stanowią kursy komputerowe. Co ciekawe, 22% wskazuje na szkolenia z radzenia sobie ze stresem i sytuacjami trudnymi, 21% na kursy językowe, a 20% na szkolenia dotyczące aspektów zdrowotnych.<sup>18</sup> Zatem osoby starsze również odczuwają potrzebę podniesienia swoich umiejętności w stawianiu czoła sytuacjom stresogennym. Dla tej grupy ważne jest zdrowie zarówno psychiczne, jak i fizyczne.

### Wykres 5. Tematyka szkoleń preferowanych przez osoby 50+, opracowanie własne na podstawie danych CIOP.



17 <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/blog/deficyt-kompetencji-czym-jest-i-dlaczego-dzis-tak-czesto-o-nim-wspominamy/>

18 Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Jak szkolić pracowników 50+*, 2019.

Jeśli chodzi natomiast o ofertę szkoleniową dedykowaną pracownikom 50+ to są to w pierwszej kolejności kursy aktualizujące i poszerzające wiedzę (41%), podnoszące kwalifikacje (32%), kursy komputerowe (15%) i kursy językowe (9%).<sup>19</sup>

Kursy komputerowe i językowe są najbardziej popularne i wśród pracowników starszych. Są też dość powszechne, organizowane nie tylko przez publiczne służby zatrudnienia, ale również przez przeróżne instytucje w ramach realizowanych projektów, współfinansowanych ze środków UE. Jeśli chodzi o kursy komputerowe to oferowane są zarówno podstawowe (np. z obsługi podstawowych programów do pisania czy prowadzenia arkuszy kalkulacyjnych) jak i zaawansowane (np. z korzystania z programów graficznych). Wśród kursów językowych dominuje angielski, choć popularny jest także niemiecki i hiszpański. Co ciekawe, często z tego rodzaju szkoleń korzystają osoby będące już na emeryturze. Mają one więcej czasu, a zdobyte dodatkowe kwalifikacje umożliwiają im podjęcie nowej pracy, np. na część etatu.<sup>20</sup>

Abstrahując od powyższego wciąż wiele osób w wieku 50+ uważa, że brakuje oferty szkoleniowej dopasowanej do ich predyspozycji i zainteresowań. W konsekwencji trudniej jest im pozostać w zatrudnieniu lub je zmienić.<sup>21</sup>

Istotne jest, aby posiadane kwalifikacje były potwierdzone odpowiednim certyfikatem. Co w połączeniu z doświadczeniem pracowników 50+ jest kluczem do zachowania dłuższej aktywności zawodowej – utrzymania dotychczasowego zatrudnienia czy znalezienia nowego, w razie takiej potrzeby. Zdobywanie, ale także potwierdzanie posiadanej wiedzy i umiejętności, i efektów uczenia się – jest ważne w całym procesie edukacji. W edukacji osób dorosłych również. **Idea Life-long Learning ma wymiar horyzontalny i jest traktowana jako kluczowy element w aktywności zawodowej osób starszych.**

Przejawem zmian na rynku pracy jest fakt, że coraz większego znaczenia nabierają umiejętności pracowników i kandydatów do pracy. Znamienne jest to, że aż **w 80% ogłoszeń o pracę brak jest wymagań dotyczących wykształcenia. Ważniejsze jest to co dana osoba potrafi, jakie ma**

19 Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Jak szkolić pracowników 50+*, 2019.

20 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Starzenie się społeczeństwa – wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+*, 2020.

21 E. Flaszynska, J. Męcina, *Aktywne starzenie się jako wyzwanie w Polsce i w pozostałych krajach Europy*, Ubezpieczenia Społeczne, Teoria i praktyka, nr 3/2021.

**kompetencje i kwalifikacje. Najczęściej poszukiwano kompetencji zawodowych (85,6%) i osobistych (64,7%), a w połowie ofert – kompetencji społecznych.** Obecnie pracodawcy oczekują umiejętności stricte zawodowych, w tym praktycznych i wiedzy branżowej. Oczywiście wciąż pożądane są kompetencje społeczne i miękkie, jak: komunikatywność, praca w grupie, szybkie uczenie się i chęć do pracy. Zdaniem pracodawców kandydatom brakuje umiejętności zawodowych, np. znajomości procedur, norm czy technologii funkcjonujących w danej branży. Zatrudniający zwracają także uwagę na niedostateczną znajomość języków obcych. Jako przyczyna takiego stanu rzeczy wskazywane jest niedopasowanie programów i form kształcenia do rzeczywistości branżowej. Jeśli chodzi natomiast o kompetencje miękkie i społeczne, jak chociażby analityczne myślenie, trudno ich szukać wprost w programach kształcenia. Analizując zawody, które są potrzebne na rynku pracy, to przodują trzy branże: handel, budownictwo i transport, a wśród zawodów – kierowca samochodu ciężarowego i sprzedawca. Do specjalistów jest kierowanych 37% ofert pracy, a 55% – do pracowników szeregowych i fizycznych. Należy zaznaczyć, że zapotrzebowanie na nowe kwalifikacje jest zazwyczaj powiązane z rozwojem danej branży, w szczególności technologicznym, np. obsługa robotów i cobotów magazynowych. W kontekście kwalifikacji ważne jest ich odpowiednie potwierdzenie i weryfikacja. Tutaj pomocy jest Zintegrowany System Kwalifikacji, rozwijany przez Instytut Badań Edukacyjnych.<sup>22</sup>



22 Instytut Badań Edukacyjnych, Raport *Zapotrzebowanie na kompetencje i kwalifikacje w regionalnych branżach wiodących*, Instytut Badań Edukacyjnych, 2022.



# Najważniejsze kompetencje dla pracowników 50+

## 1. Uczenie się przez całe życie

Aktywność edukacyjna dorosłych Polaków niestety wciąż plasuje się dość nisko w porównaniu do innych państw UE. Znamienne jest to, że **1/3 Polaków w wieku 50-59/64 lata nigdy nie uczestniczyła w jakichkolwiek kursach czy szkoleniach**. W związku z dużymi systemowymi barierami w tym obszarze, coraz częściej postuluje się adresowanie działań szkoleniowych do młodszej grupy, czyli osób w wieku 45+, celem wzmocnienia postaw i motywacji do potrzeby uczenia się przez całe życie.<sup>23</sup>

Uczenie się i doksztalcanie jest ściśle powiązane z adaptacyjnością, czyli umiejętnością dostosowania się do nowych warunków. Adaptacyjność to jedna z kluczowych cech w ocenie pracodawców, która również zyskała na znaczeniu w efekcie pandemii COVID-19.

Bezsprecznym jest fakt, że tylko podnoszenie kwalifikacji umożliwi osobom w wieku 50+ utrzymanie aktywności zawodowej i zwiększy ich szansę na zatrudnienie. Podkreślają to wszelkie strategie oraz dokumenty przygotowane przez rządy czy instytucje zarówno krajowe, jak i międzynarodowe (jak chociażby EUROFOUND). Niemniej jednak ta grupa pracowników również musi mieć świadomość tego jak ważne są szkolenia. Muszą dostrzec to, że tylko podnoszenie kwalifikacji, a w szczególności w zakresie obsługi nowych technologii, zapewni im utrzymanie zatrudnienia na współczesnym rynku pracy.

Specjaliści od andragogiki nie wskazują na granicę wieku, której przekroczenie powoduje, że efektywność uczenia się spada. Umiejętność uczenia się jest utrzymana przez całe życie. Zatem przez cały okres trwania naszego życia możemy uczyć się i doksztalcać. Podkreślają natomiast, że konieczna jest indywidualizacja metod kształcenia, pod kątem możliwości osób starszych, czyli mniejszej sprawności psychofizycznej, w tym obniżeniem zdolności poznawczych.

Warto zauważyć, że uczenie się ma ważne znaczenie również dla funkcjonowania starszych osób. Ma wpływ na kondycję psychiczną i zdrowotną. Pozwala dłużej utrzymać szeroko pojętą sprawność w sferze poznawczej, ale też aktywność fizyczną i społeczną (także w sferze pozazawodowej). **Ma pozytywny wpływ na samoocenę, zwiększa zdolności adaptacyjne i komunikacyjne. Tym samym podnosi jakość ich życia.**

23 Rada Ministrów, *Program Solidarność pokoleń*, 2013.

Interesującą formą realizacji idee uczenia się przez całe życie są tzw. uniwersytety trzeciego wieku. Ich działalność edukacyjna jest adresowana wyłącznie do osób powyżej 50 r. życia i starszych. Jest to instytucja, która w Polsce staje się coraz bardziej popularna (również z uwagi na niż demograficzny i brak kandydatów na standardowe studia). Mają one na celu kształcenie i aktywizację, głównie społeczną, a przez to poprawę jakości życia osób starszych. Tego rodzaju uniwersytety powstają przy uczelniach publicznych, ale także jako inicjatywy lokalne.

*Uczenie się przez całe życie i gotowość do permanentnego rozwoju będą stanowiły jedną z ważniejszych kompetencji przyszłości. Zagadnienie to jest niezwykle ważne również dla zapewnienia dłuższej aktywności zawodowej osób 50+. Formy kształcenia formalnego i poza formalnego osób dojrzałych i starszych wymagają dalszej popularyzacji. Edukacja jest formą aktywizacji społecznej i ma pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne.*

Podnoszenie kwalifikacji starszych pracowników ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Dla pracodawcy efektem tego jest ograniczenie kosztów związanych z potrzebą zatrudnienia i wyszkolenia nowych pracowników, czyli zmniejszenie rotacji pracowniczych, zmniejszeniem liczby absencji chorobowych. Wpływa na wzrost motywacji i większą zdolność do pracy osób starszych, co przekłada się na jakość i efektywność ich pracy. Zwiększa satysfakcję z pracy, podnosi samoocenę i zachęca do dalszego rozwoju.<sup>24</sup>

Szkolenia zwiększają kompetencje specjalistyczne pracowników, przez co ma wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zwiększają również kompetencje miękkie, w tym umiejętności interpersonalne. Niwelują różnice kompetencyjne w zespole. Zwiększają lojalność i poczucie przynależności do grupy. Sprzyjają budowaniu różnorodnych zespołów i wykorzystanie metody intermentoringu. Zwiększają elastyczność pracy, ponieważ umożliwiają poszerzenie jej zakresu. Nie bez znaczenia jest też aspekt społeczny i wizerunkowy takich działań.<sup>25</sup> Dla pracodawcy jest to ważny element jego polityki w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, a obecnie również w szerszym aspekcie – ESG.

Pracodawcy i środowisko pracy ma największy wpływ na motywację do szkolenia. Jeśli kultura organizacyjna przedsiębiorstwa będą zachęcały do aktywności edukacyjnej, to jest większa szansa na dłuższą aktywność osób 50+. Jeśli podejmowane są inicjatywy sprzyjające rozwojowi zawodowemu, to zwiększa się zaangażowanie pracowników, a to wydłuża ich aktywność zawodową. Edukacja jest bardziej efektywna, jeśli towarzyszy jej pozytywny klimat i środowisko panujące w miejscu pracy.

24 Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Jak szkolić pracowników 50+*, 2019.

25 Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Jak szkolić pracowników 50+*, 2019.

## 2. Kompetencje miękkie

Na współczesnym rynku pracy pracodawcy mają trudności z pozyskaniem odpowiednich kandydatów do pracy, posiadających odpowiednie kompetencje miękkie, jak i twarde. Wskazuje na to już ponad 80% (81%) respondentów. Warto przyrzeć się oczekiwaniom pracodawców względem kompetencji miękkich. Rzetelność, odpowiedzialność, dyscyplina – na te kompetencje wskazało 35%, logiczne myślenie i umiejętność rozwiązywania problemów – 29%, przejmowanie inicjatywy – 28%, krytyczne myślenie i zdolności analityczne – 26%, odporność oraz elastyczność działania – 24%. Wskazane kompetencje pozwalają przedsiębiorstwom osiągnąć konkretne rezultaty na dynamicznym rynku. Na znaczeniu zyskują również kompetencje transferowe. Są one potrzebne w każdej branży i umożliwiają dostosowanie się do nowych zadań i sprawne działanie w środowisku biznesowym.<sup>26</sup>

**Wykres 6. Oczekiwania pracodawców dotyczące kompetencji miękkich pracowników, Manpower, 2021.**



**Nie sposób nie zauważyć, że większość tych kompetencji charakteryzuje pracowników 50+** Ta grupa cechuje się właśnie sumiennością, starannością, odpowiedzialnością. Co ważne, te cechy kształtują się również z wiekiem. Nie można się ich nauczyć. Kompetencje twarde – już tak. Jeśli więc dla firmy ważniejsze są kompetencje miękkie, to warto pamiętać o pracownikach 50+ i zainwestować w szkolenia za zakresu kompetencji twardej. Warto ten aspekt wziąć pod uwagę podczas prowadzonych rekrutacji oraz w realizowanej polityce zarządzania zasobami ludzkimi (np. przekwalifikowanie, przesunięcia na inne stanowisko w ramach organizacji).

<sup>26</sup> Manpower, *Niedobór Talentów*, 2021.

Wszelkie dostępne opracowania dotyczące kwalifikacji pracowników w wieku powyżej 50+, na jednym z pierwszych miejsc określających niezbędne kompetencje tej grupy pracowników – wskazują kompetencje cyfrowe, związane z korzystaniem z nowych technologii i Internetu.

To na co w badaniach zwraca się uwagę, to fakt posiadania przez pracowników 50+ wysokich kwalifikacji. Przykładowo w raporcie Pracuj.pl 58% ankietowanych wskazało, że tę grupę pracowników cechuje wysoki poziom wykonywanej pracy oraz gotowość do dzielenia się wiedzą z młodszymi pracownikami (57%). Zatem są to pracownicy kompetentni (są to zazwyczaj dobrzy specjaliści) i doświadczeni. To co ich cechuje to również lojalność i stabilizacja w zatrudnieniu (54%). Nie są skłonni do zmiany zatrudnienia, nawet przy gwarancji wyższych zarobków czy awansu. Tylko 27% pracowników 50+ pozytywnie odnosi się perspektywy pracy w przyszłości w innym zawodzie, a jeszcze mniej jest chętnych do opuszczenia aktualnego pracodawcy. Z uwagi na wskazane powyżej zalety pracowników starszych, aż 46% pracodawców chwali sobie współpracę z takimi osobami.<sup>27</sup>



Pracodawcy doceniają potrzebę stabilizacji u pracowników 50+ zwłaszcza na współczesnym rynku pracy, gdzie w szczególności te młodsze pokolenia charakteryzuje wręcz potrzeba zmiany, są to tzw. jumpersi. Pracownicy 50+ mają już przed sobą wizję emerytury, stąd potrzeba poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji. Dla nich te aspekty oraz dobre relacje i atmosfera w pracy są ważniejsze niż kwestie finansowe. Są również, wbrew stereotypom, bardzo pozytywnie odbierane przez współpracowników, jako osoby sumienne i pomocne<sup>28</sup>. Pracodawcy cenią tych pracowników za ich sumienność, staranność, rzetelność, odpowiedzialność w wykonywaniu powierzonych obowiązków. Dobrze oceniają ich efektywność. Choć wykonywanie zadań może trwać dłużej, to jest wykonywane z dużą dokładnością. Osoby te cechuje duży szacunek do pracy i miejsca zatrudnienia.<sup>29</sup>

27 Pracuj.pl, *Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków*, 2020.

28 Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Jak szkolić pracowników 50+*, 2019.

29 Koalicja Bezpieczni w Pracy, *Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2022. Osoby 50+: możliwości i ograniczenia*, 2022.



Jako słabe strony pracowników 50+ pracodawcy wskazują przede wszystkim na dłuższy proces szkolenia, w szczególności do wdrożenia do wykonywania obowiązków na stanowisku bardziej zautomatyzowanym. Na kolejnym miejscu podają mniejsze umiejętności cyfrowe, np. związane z obsługą komputera, mniejszą mobilność i dyspozycyjność, a także częstsze problemy chorobowe (co ważne, nie przekładają się one na częstsze absencje).

### **3. Kompetencje cyfrowe**

Zmieniająca się rzeczywistość, rozwój technologii obejmujący zmiany w procesach produkcji, komunikacji i zarządzania ma wpływ na rynek pracy. Mówimy o modelu „Praca 4.0”, w którym oczekiwania pracodawców podążają za przemianami technicznymi i technologicznymi. Coraz większego znaczenia nabiera rozwój Internetu, sztucznej inteligencji i potrzeba pracy z nowoczesnymi narzędziami. W efekcie tej rewolucji jedne zawody znikną, a inne powstaną. Przemiany te będą wymagały nabywania przez pracowników nowych umiejętności i kwalifikacji, co będzie się wiązało z koniecznością prowadzenia odpowiednich szkoleń czy kursów. **Co do niezbędnych kompetencji i kwalifikacji w gospodarce 4.0. to wskazuje się, że pracownicy będą musieli być gotowi do permanentnego rozwoju.**<sup>30</sup>

Postępująca cyfryzacja i automatyzacja procesów pracy wymusza zmiany w organizacji pracy, sposobie jej wykonywania, ale i charakterze pracy oraz formie zatrudnienia. W tym kontekście nie sposób wspomnieć o efekcie wypierania z rynku pracy (zastępowania np. pracą robotów). Taką negatywną konsekwencją postępującej automatyzacji są w szczególności zagrożone kobiety oraz osoby o średnich kwalifikacjach. Prace powtarzalne, niewymagające specjalistycznych kwalifikacji czy określonych kompetencji w pierwszej kolejności są automatyzowane. Stąd tak ważne jest posiadanie określonych kwalifikacji i kompetencji. Stanowią one gwarancję zatrudnienia i są wpisane we współczesny świat. **Nie bez przyczyny aktualnie kompetencje cyfrowe, obok nauki czytania i pisania, umiejętności matematycznych i językowych – uznaje się za podstawowe umiejętności współczesnego człowieka.**

Drugą stroną postępującej cyfryzacji i automatyzacji stanowi potrzeba posiadania określonych kompetencji i kwalifikacji umożliwiających obsługę tych procesów i narzędzi. Nowe rozwiązania technologiczne wymagają odpowiedniego zarządzania i administrowania. Stąd na rynku pracy będą poszukiwani specjaliści posiadający wiedzę i umiejętności w tym zakresie.

Bezspornym jest, że pandemia COVID-19 doprowadziła do istotnego przyspieszenia w procesach automatyzacji i cyfryzacji. Praca zdalna na stałe zagościła w firmach, a rozwój rozwiązań technicznych, ograniczających kontakt bezpośredni, np. przy wykorzystaniu rozwiązań

<sup>30</sup> A. Andrzejczak, *Rozwój kompetencji dla gospodarki 4.0*, 2022.

cyfrowych i sztucznej inteligencji – stał się głównym celem dla przedsiębiorstw. Home office wypuklił rolę jaką pełnią narzędzia informacyjno-komunikacyjne w zakładach pracy. Usługi oferowane przez Internet i sektor e-commerce czy płatności cyfrowych przeżywały swój rozkwit, co przyczynia się do rozwoju gig economy. Inne branże jak gastronomia czy rozrywka, ale też przemysł stanęły przed poważnym wyzwaniem, ponieważ nie mogły dalej funkcjonować w dotychczasowej formie. Pandemia wymusiła zmiany w sposobie ich działania, co z kolei wymusiło zmiany w sposobie pracy pracowników, którzy musieli szybko dostosować się do zmieniających się warunków. Dalszy rozwój automatyzacji będzie jednym z trendów wyznaczających kierunki zmian na popandemicznym rynku pracy. Ekspansja pracy zdalnej i digitalizacji procesów pracy będą dalej postępować. Te zmiany są nieodwracalne.<sup>31</sup>

Za zmianami i rewolucją technologiczną idzie rewolucja kompetencyjna na rynku pracy. Oznacza ona przekształcenie profili kompetencyjnych oczekiwanych przez pracodawców.

Kompetencje cyfrowe to ten obszar, który intuicyjnie jest wskazywany jako słaba strona pracowników 50+. Nienadążanie za nowinkami technologicznymi czy wręcz wykluczenie cyfrowe uznaje się powszechnie jako największą barierę w zatrudnianiu pracowników starszych, która skraca ich aktywność zawodową, a niekiedy wręcz wypycha z rynku pracy.

**Przy czym potrzeby kompetencyjne w obszarze cyfrowym, dotyczą nie tylko umiejętności obsługi komputera oraz programów (edytorskich czy komunikacyjnych) niezbędnych do codziennej pracy, ale także obsługi urządzeń mobilnych i aplikacji, które są niezbędne w codziennym życiu.**

Statystyki dotyczące kompetencji IT osób po 50. jeszcze kilkanaście lat temu były niepokojące. Z Internetu korzystało zaledwie 21,6% z nich, pomimo że 40% posiadało do niego dostęp w domu. Osoby powyżej 50 roku życia stanowiły jedynie 18% wszystkich internautów. Wykluczone cyfrowo były w większym stopniu kobiety, osoby o niższym wykształceniu oraz mieszkańcy wsi.<sup>32</sup>

Kompetencje cyfrowe osób starszych w Polsce są poniżej przeciętnej w UE. Z danych Eurostatu z 2021 r. wynika, że w grupie wiekowej 65-74 lat 10,52% nie posiada żadnych kompetencji cyfrowych. Przy czym średnio w UE to 5,54%. **W tej grupie wiekowej zaledwie 25,45% posiada kompetencje cyfrowe na poziomie podstawowym lub wyższym.** Umiejętność korzystania z informacji i danych, komunikacja i współpraca, tworzenie połączeń cyfrowych, bezpieczeństwo, rozwiązywanie problemów – jest również problematyczna. W Polsce odsetek ten jest także niższy i wynosi 9,66%. **Jeszcze mniej osób w tym wieku potrafi obsługiwać komputer – jest to 6,18% (średnia dla UE to 16,32%).** Interesujące jest również zróżnicowanie pod względem płci. Wraz z wiekiem spada udział kobiet posiadających kompetencje cyfrowe. Wśród omawianej grupy wiekowej 31% mężczyzn i 21% kobiet posiadało co najmniej podstawowe kompetencje cyfrowe. Co istotne, im młodsza grupa wiekowa, tym ta różnica jest mniejsza.<sup>33</sup>

31 McKinsley, *The Future of work after COVID-19*, 2021.

32 D. Batorski, *Między alienacją a adaptacją. Polacy w wieku 50+ wobec Internetu. Raport Otwarcia Koalicji „Dojrzałość w sieci”*, 2010.

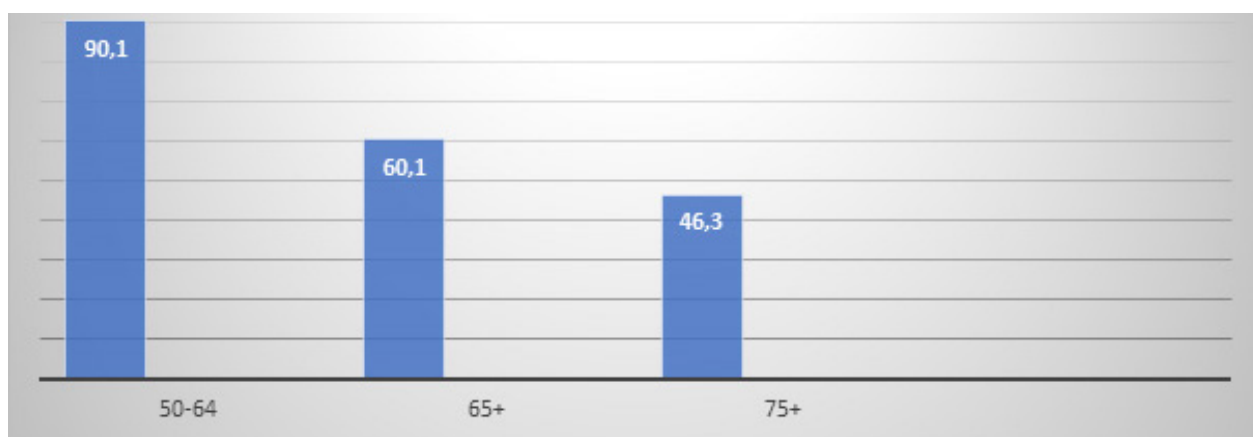
33 [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards\\_Digital\\_Decade\\_targets\\_for\\_Europe](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe)

**Wykres 7. Kompetencje cyfrowe. Dane Eurostat, 2021.**



Jak wynika z danych osoby starsze mają dostęp do technologii, ale zazwyczaj nie są one nowoczesne. 60,1% ma dostęp do Internetu w domu, a większość posługuje się telefonem, przy czym w przypadku osób powyżej 65 r. życia 46,6% korzysta z telefonu z klawiaturą. Jeśli chodzi o dostęp do Internetu to w przedziale wiekowym 50-64 lata posiada go 90,1%, w przypadku osób 65+ - 60,1%, a 75+ - 46,3%.<sup>34</sup>

**Wykres 8. Dostęp do Internetu w domu wg. wieku. Badanie Krajowego Instytutu Mediów, 2022.**



Według badań Komisji Europejskiej już 90% wszystkich miejsc pracy wymaga przynajmniej minimalnego poziomu umiejętności cyfrowych, a popyt na specjalistów cyfrowych rośnie. Jednak, 37% pracowników w UE ma niewystarczający poziom takich umiejętności.

Ponadto prawie połowa unijnych przedsiębiorstw nadal nie wdraża strategii przekwalifikowania swoich pracowników. Tymczasem przeobrażenia strukturalne na rynku pracy w wyniku cyfryzacji i automatyzacji procesów prowadzą do sytuacji, w których przekwalifikowanie i podniesienie kompetencji stają się konieczne.

34 Krajowy Instytut Mediów, Badanie, 2022.

**Kwestia kompetencji cyfrowych będzie nabiera coraz większego znaczenia z uwagi na rozwój zaawansowanych technik technologiczno-komunikacyjnych. Z drugiej zaś strony negatywne zjawisko braku odpowiednich kompetencji będzie częściowo rekompensowane przez fakt, że wiek 50 lat osiągną już osoby, które relatywnie wcześniej nabyły umiejętności cyfrowe.**<sup>35</sup>

Co istotne, coraz większego znaczenia będą nabierały kwalifikacje cyfrowe. Pracodawcy będą oczekiwali formalnego potwierdzenia, posiadanych umiejętności cyfrowych. Dotyczyć to będzie w szczególności kompetencji w zakresie programowania, ochrony i bezpieczeństwa cyfrowego, obsługi systemów wykorzystujących AI.<sup>36</sup>

Szczególną sytuacją w kontekście kompetencji cyfrowych był okres pandemii COVID-19. Wymusiła ona przejście ogółu pracowników na model pracy, który wcześniej był wykorzystywany w ograniczonym stopniu, w szczególności przez osoby młode, pracujące w specyficznych branżach (np. informatycy). Wprowadzenie pracy zdalnej dla ogółu pracujących zmieniło nieodwracalnie polski rynek pracy, ale też wymusiło niemal z dnia na dzień konieczność wprowadzenia pracy on-line w większości polskich firm. Z nową rzeczywistością świadczenia pracy z domu musieli się zmierzyć zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Pytanie czy pracownicy posiadali wystarczające kompetencje cyfrowe albo zostali w nie wyposażeni przez pracodawców? Korzystanie nie tylko z komputera, ale również z narzędzi do komunikacji on-line (jak Teams czy Zoom) stały się obowiązkowe. Wszyscy pracownicy, ale w szczególności ci starsi musieli przyswoić nowe formy komunikacji. Stały się one stałym i wymaganym narzędziem pracy.

Jeśli chodzi zaś o zapotrzebowanie na kompetencje związane z wykonywaniem pracy zdalnie, to należy wśród nich wymienić: umiejętność stosowania platform do wideokonferencji, umiejętność podziału obowiązków w zespole, umiejętność organizacji pracy własnej (zarządzania czasem i priorytetami), umiejętność budowania zaangażowania i motywowania rozproszonego zespołu. Te wszystkie kompetencje, z uwagi na rosnące znaczenie pracy zdalnej, są istotne również w odniesieniu do pracowników 50+. Największe znaczenie mają one dla dużych firm, a także tych z dominującym udziałem kapitału zagranicznego.<sup>37</sup>

Na niedobór powyższych kompetencji wskazują najczęściej sami pracodawcy. W ich ocenie starsi pracownicy stawiają opór przy korzystaniu z nowych technologii, a gdy są do nich przymuszani to odczuwają stres. Co ciekawe nieco odmiennie swoje kompetencje cyfrowe oceniają sami pracownicy. Większość (61%) jest pozytywnie nastawiona, gdy musi korzystać z nowych urządzeń czy sprzętu. 48% gdy musi korzystać z nowego oprogramowania, a 46% z nieznaney wcześniej

35 Rada Ministrów, *Program Solidarność pokoleń*, 2013.

36 Konfederacja Lewiatan, *Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce*, 2023

37 Konfederacja Lewiatan, *Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce*, 2023



aplikacji. Większe obawy w tym zakresie wskazują natomiast kobiety, niż mężczyźni. Pozytywne nastawienie zdecydowanie częściej deklarują osoby pracujące niż niepracujące (50% vs. 39%). Interesujące jest, że aż 79% respondentów ma konta na portalach społecznościowych.<sup>38</sup>

Z dostępnych badań wynika, że pracownicy 50+ bardzo dobrze radzą sobie z programami do edytowania tekstu, wysyłaniem wiadomości e-mail, wyszukiwaniem w sieci interesujących ich treści. Problem jest natomiast korzystanie z programów takich jak Excel czy Power Point, a zwłaszcza korzystanie z ich opcji zaawansowanych, a także instalacja użytkowego oprogramowania.<sup>39</sup>

W podnoszeniu kompetencji cyfrowych ważne jest odpowiednie wsparcie społeczne, ze strony współpracowników, przełożonych, a nawet rodziny. Nierzadko osoby, które mają braki w tym zakresie wstydzą się tego, stąd ich niechęć do uczestnictwa w formalnych szkoleniach.<sup>40</sup>

W sytuacji, kiedy pracodawcy dostrzegają braki w zakresie kompetencji cyfrowych, a pracownicy deklarują, że są do nich pozytywnie nastawieni jedynym wyjściem jest „oswajanie” tej grupy z nowinkami technicznymi i technologicznymi. W szczególności dotyczy to narzędzi i rozwiązań cyfrowych stosowanych w miejscu pracy i na danym stanowisku. Jest to tym bardziej istotne współcześnie, na pocovidowym rynku pracy, gdzie praca zdalna i komunikacja on-line stały się już standardem.

Dojrzały pracownicy, to pokolenie baby boomers (urodzeni między 1946 r., a wczesnymi latami 60 XX w.), ale już też pokolenie X (urodzone między 1965 a 1979 r.). Te generacje istotnie różnią się od siebie, w sposobie funkcjonowania na rynku pracy i podejściu do samej pracy. Trzeba mieć to na uwadze podejmując działania wspierające ich dłuższą aktywność zawodową.

Należy zaznaczyć, że pokolenie współczesnych pracowników 50+ jest co do zasady zaznajomionych z rozwiązaniami cyfrowymi. To na ich oczach i przy ich udziale dokonała się transformacja technologiczna, a komputery i Internet stały się jednym z podstawowych i powszechnych narzędzi pracy. Większość z nich bardzo dobrze radzi sobie z ich obsługą. Osoby te dobrze radzą sobie również z obsługą nowych komunikatorów, takich jak Whatsapp czy Teams, które obecnie wyparły Skype. Większe trudności mają w tym zakresie starsi pracownicy – 60+. Dla młodszego pokolenia wyzwaniem jest nadążanie za nowinkami technologicznymi (nowymi platformami społecznościowymi, np. LinkedIn czy Tik Tok).

Stereotypowe jest przekonanie, że silwersi nie odnajdują się w obsłudze nowoczesnych technologii. Odnajdują się, tylko potrzebują na to nieco więcej czasu, niż młodsze pokolenia. Nauka obsługi nowego modelu smartphone czy nowej aplikacji bądź oprogramowania w przypadku każdego z nas będzie wymagała poświęcenia określonego czasu (mniejszego bądź większego).

38 Koalicja Bezpieczni w Pracy, *Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2022. Osoby 50+: możliwości i ograniczenia*, 2022.

39 M. Wawer, P. Murujas, *Edukacja i poziom kompetencji pracowników 50+ w obszarze IT*, Edukacja - Technika - Informatyka nr 4(14), 2015.

40 J.w.

W odniesieniu do korzystania z urządzeń mobilnych warto zaznaczyć, że niemal połowa osób w wieku 50+ korzysta z telefonów z klawiaturą, czyli starszych modeli. Oznacza to, że nie mają one dostępu do szeregu aplikacji, ale także usług publicznych (mObywatel czy e-zdrowia), co przyczynia się do jeszcze większego wykluczenia cyfrowego, ale też coraz bardziej również – społecznego.

W kontekście walki z wykluczeniem cyfrowym osób starszych warto zaznaczyć, że 14 listopada 2023 r. powołano Koalicję „Cyfrowi Seniorzy”, w skład której wchodzi 24 podmioty, w tym Federacja Przedsiębiorców Polskich. Celem Koalicji jest przeciwdziałanie cyfrowemu wykluczeniu seniorów, a także wspieraniu zaangażowania przedsiębiorców w aktywizację osób 50+. **Wizją jest, aby do 2030 r., co najmniej 70% osób dojrzałych w Polsce korzystało z Internetu i usług cyfrowych.** W ramach działań Koalicji jest przewidziane również wsparcie technologiczne i bezpłatna pomoc w tym zakresie.

W odniesieniu do kompetencji cyfrowych pracowników 50+ warto zwrócić uwagę na konieczność szkolenia tej grupy również pod kątem właściwego filtrowania informacji pod względem ich wiarygodności, celem unikania tzw. fake newsów i dezinformacji. Osoby starsze są stosunkowo bardziej ufne i trudniej im zweryfikować autentyczność otrzymywanych wiadomości e-mail czy SMS. Ważna jest także umiejętność koncentracji w sytuacji wielu rozpraszających czynników, co jest cenne w wyszukiwaniu informacji w Internecie, gdzie „wyskakujące” reklamy czy powiadomienia mają na celu odwrócić uwagę odbiorcy.

## **4. Kwalifikacje branżowe**

---

Pracodawcy cenią tzw. „kompetencje twarde” pracowników 50+. Jest to wiedza i doświadczenie praktyczne zdobyte przez te osoby przez lata aktywności zawodowej. W szczególności dotyczy to branż z sektora przemysłu, gdzie ich zdobycie jest czasochłonne i kosztowne, tym samym rekrutacja nowego pracownika wiąże się z dużymi kosztami. Niemniej jednak to kompetencje miękkie są w większym stopniu niż te twarde oczekiwane przez pracodawców. Wiąże się to z tym, iż tych twardych można się (w krótszym bądź dłuższym czasie) nauczyć. Nie da się tego zrobić natomiast w przypadku kompetencji miękkich, z których wiele przychodzi z wiekiem.

Nie zmienia to faktu, iż osoby starsze powinny zadbać o formalne potwierdzenie posiadanych kompetencji twardych. Warto uzyskać oficjalne potwierdzenie, np. certyfikatem, iż posiada się określone kwalifikacje techniczne czy branżowe. Tego rodzaju dokumenty będą przydatne właśnie przy szukaniu nowej pracy.



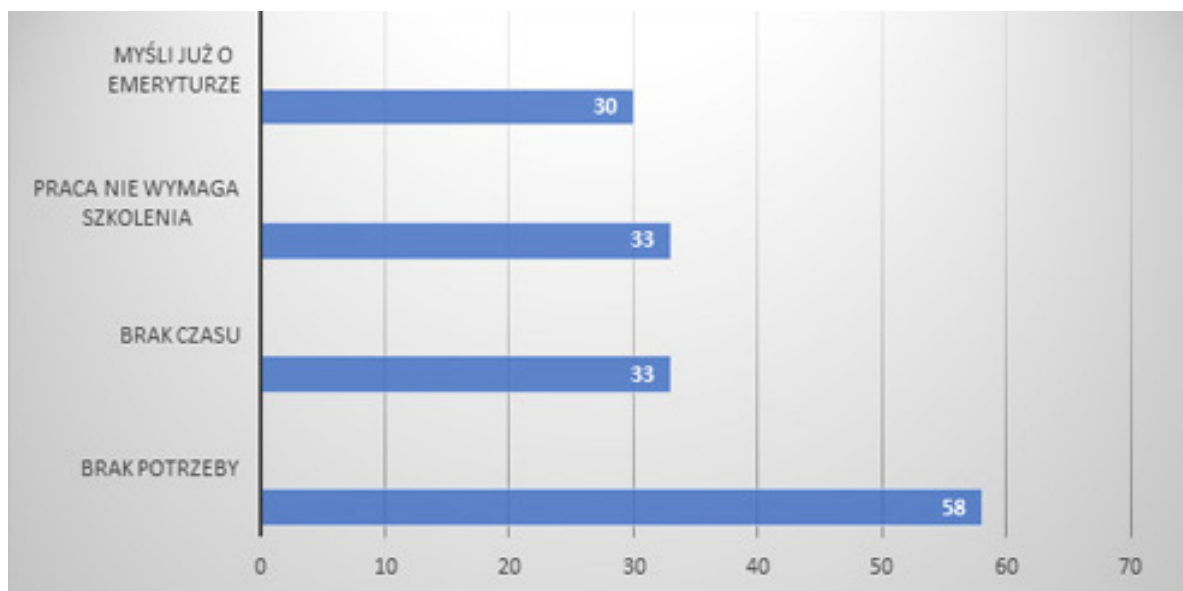
### |||. PODNOSZENIE KOMPETENCJI I KWALIFIKACJI

Uczenie się i doksztalcanie na współczesnym rynku pracy staje się nie tyle potrzebą, co wręcz koniecznością. Wynika to z dynamicznych zmian zachodzących na rynku pracy, dużej niestabilności i konieczności dostosowania się do nowych warunków. Ma to bardzo duże znaczenie w kontekście postępu cyfrowego, jaki dokonał się w związku z pandemią COVID-19. Co więcej, nadszanie na rozwiązaniami technologicznymi jest o tyle ważne, że nie dotyczą one tylko środowiska pracy, ale także życia codziennego. Wiele usług, jak chociażby zakup biletu komunikacji miejskiej przeniosło się do Internetu czy aplikacji. Brak umiejętności ich obsługi uniemożliwia wykonanie tak prostej i potrzebnej czynności jak kupno biletu.

Jak wynika ze statystyk 1/3 osób wieku 50+ nie uczestniczyła w nigdy w jakichkolwiek formach przekwalifikowania lub podniesienie kompetencji – kursach, szkoleniach, warsztatach lub innych formach kształcenia pozaformalnego. Uzasadniają one to tym, iż w ich ocenie w tym wieku nie warto już się doksztalcać. Brakuje im motywacji i nie widzą potrzeby podnoszenia kwalifikacji, a co za tym idzie również gotowości do przekwalifikowania. Z raportu CIOP wynika, że najczęstszą przyczyną niechęci do podjęcia szkolenia jest wskazywany brak potrzeby (58%). Kolejne przyczyny to brak czasu (33%) oraz fakt, że praca nie wymaga szkolenia (33%), a 30% ankietowanych myśli już o emeryturze.<sup>41</sup>

41 Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Jak szkolić pracowników 50+*, 2019.

**Wykres 9. Powody niechęci do podjęcia szkolenia. Opracowanie własne na podstawie Raportu „Jak szkolić pracowników 50+, CIOP-PIB, 2019.**



To duży problem i bariera, przez którą osoby te często tkwią w martwym punkcie. Nic nie robią i nic w ich życiu się nie zmienia, albo zmienia się na gorsze, ponieważ tracą pracę. Tutaj ważne jest podejście pracodawców. Jeśli podejmą działania wspierające pracowników 50+, to zapewnią im rozwój, a w efekcie również swojej firmy. Bez wsparcia i wiary w swoje możliwości, ale też poczucia bycia potrzebnym trudno jest takim osobom zdecydować się na doksztalcanie. Nierzadko decydują się na ten krok dopiero, kiedy stracą pracę i muszą zarejestrować się w urzędzie pracy. Tymczasem działanie niejako prewencyjne, czyli podnoszenie kwalifikacji jeszcze w momencie trwania zatrudnienia przy wsparciu ze strony pracodawców i współpracowników, przynosi najlepsze rezultaty. Zapewnia dłuższą aktywność zawodową, pracownik może zrezygnować z przejścia na emeryturę i kontynuować swoją pracę, a pracodawca ma dalej na pokładzie doświadczonego pracownika, który może pełnić funkcję mentora dla młodszych współpracowników.

Co ciekawe mimo, że pracownicy 50+ niezbyt chętnie się doksztalcają to aż 81% deklaruje, że uczenie się jest potrzebne w każdym wieku, a 70% zapewnia, że chciałoby wziąć udział w szkoleniach. Wśród nich zdecydowaną większość stanowią osoby wykonujące pracę umysłową. Podkreślali, że szkolenia pozwalają na poprawę sposobu wykonywania pracy, dają pewność pracy i poprawiają perspektywy przyszłego zatrudnienia. Pracownicy w tej grupie wiekowej najchętniej uczestniczą w szkoleniach organizowanych na terenie zakładu pracy. W szkoleniach poza zakładem pracy uczestniczą właściwie głównie pracownicy umysłowi.<sup>42</sup> Oznacza to, że od działań i polityki szkoleniowej pracodawcy w dużym stopniu zależy to, jakie kwalifikacje będą mieli ci pracownicy.

Motywacją pracowników 50+ do udziału w szkoleniu jest przede wszystkim chęć nabycia nowych kwalifikacji (aż 51%), na motywów finansowe wskazuje 33% badanych.<sup>43</sup>

Pracownicy chcą sprostać wymogom pracy, dostosować się do zmieniających się warunków, „nie odstawać” od reszty zespołu. Warto zauważyć, że doksztalają się głównie pracownicy na stanowiskach kierowniczych, z dłuższym stażem, pracujący na pełen etat w dużych firmach, które czują się potrzebne w swoim miejscu pracy.<sup>44</sup>

Osoby 50+, które się szkolą z reguły oceniają lepiej swój stan zdrowia zarówno fizycznego, jak i psychicznego. Lepiej również oceniają swoją zdolność i pracy i możliwość dłuższej aktywności zawodowej. Podkreślają, że wykonywanie ich pracy zawodowej stanowi dla nich bardzo ważną wartość życiową.<sup>45</sup>

Warto zauważyć, że istotną formą realizacji szkoleń jest w Polsce także e-learning. Jest on oferowany w większości firm (choćby przy szkoleniu BHP) i jest dedykowany ogółowi pracowników, bez względu na ich wiek. Co ciekawe pracownicy 50+ również chętnie w nich uczestniczą. Taka forma jest traktowana jako oszczędność czasu. Należy zaznaczyć, że dla jej skuteczności konieczne jest jej dostosowanie do potrzeb danej firmy, charakteru wykonywanej pracy oraz oczekiwań samych pracowników. E-learning jest uznawany w naszym kraju za atrakcyjną formę uzupełniania wiedzy czy podnoszenia kwalifikacji.<sup>46</sup>

Odnosząc się do zagadnienia kształcenia ustawicznego należy zwrócić uwagę na Zalecenie w sprawie ścieżek poprawy umiejętności: Nowe możliwości dla dorosłych, które zostało przyjęte przez Radę Unii Europejskiej 19 grudnia 2016 r. Ich celem jest wsparcie edukacyjne osób dorosłych o niskich umiejętnościach podstawowych. Obejmują one rozumienia i tworzenia informacji, rozumowania matematycznego, umiejętności cyfrowe i kompetencje społeczne i są realizowane 3-stopniowo poprzez: ocenę umiejętności, ofertę szkoleniową, walidację.

---

43 J.w.

44 J.w.

45 J.w.

46 Zostań Mentorem.pl, Raport *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, 2013.



## Wyniki badań barometr 50+

### Perspektywa pracowników

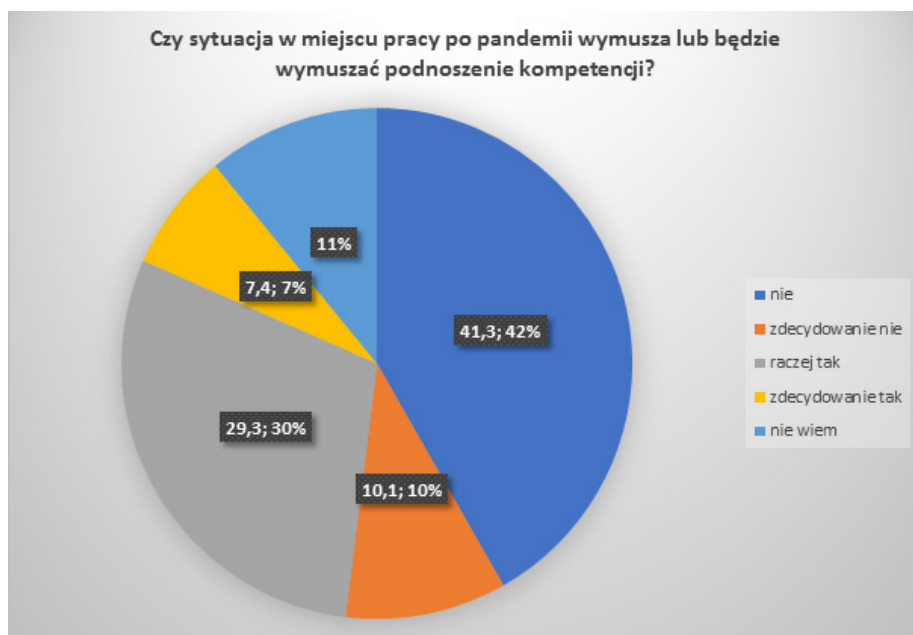
Mimo różnych doświadczeń z okresu pandemii COVID-19 badani nie odczuwali potrzeby podniesienia swoich kompetencji zawodowych. Tylko co piąta osoba zdawała sobie sprawę z konieczności ich doskonalenia (20,5%). Przeczącej odpowiedzi udzieliło aż 57,1% ankietowanych.<sup>47</sup>

Jeśli chodzi o uczestnictwo w działaniach związanych z podniesieniem kompetencji zawodowych i dostosowaniem się do obecnych przemian (np. wynikających z cyfryzacji), to 65,6% badanych odpowiedziało twierdząco. 15,4% osób, które nie były zainteresowane i zanegowały uczestniczenie w tego typu przedsięwzięciach.<sup>48</sup> Oznacza to, że pracownicy 50+ są świadomi zachodzących transformacji i konieczności odpowiedniego dostosowania się do nich.

O pozytywnym podejściu do rzeczywistości po pandemii COVID-19 świadczą wypowiedzi 41,3% badanych oznajmiających, że obecna sytuacja w miejscu pracy raczej nie wymusza bądź nie będzie wymuszać większej potrzeby w zakresie podnoszenia kompetencji zawodowych, a 10,1% odpowiedziało, że zdecydowanie nie. Jednak łącznie 36,7% osób potwierdziło zaistnienie takiej powinności (raczej tak – 29,3%, 7,4% – zdecydowanie tak).<sup>49</sup>

### Wykres 10. Czy podniesienie kompetencji będzie potrzebne?

Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+, 2023.



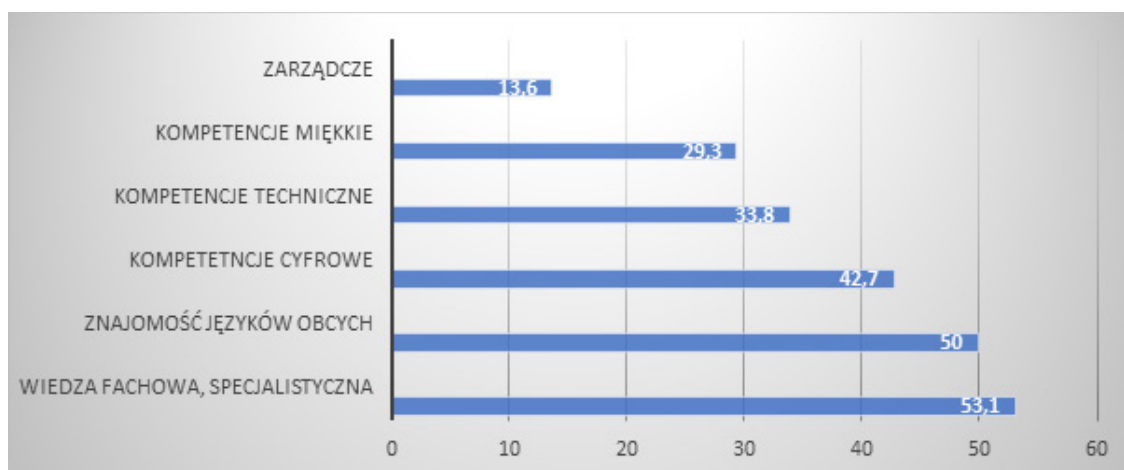
47 Wyniki badań Barometru aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19, 2023.

48 J.w.

49 J.w.

Z przedstawionego katalogu kompetencji, które chcieliby uzyskać badani lub powinien je posiadać, zważywszy na przemiany kreowane przez nowe realia rynkowe, najczęściej wymieniało wiedzę fachową, specjalistyczną. Odsetek odpowiedzi wyniósł 53,1%. Kolejną pozycję zajmowała znajomość języków obcych (50%), a potem przygotowanie cyfrowe – 42,7%. Kompetencje techniczne (33,8%). Na kompetencje miękkie (np. komunikacyjne, radzenia sobie ze stresem) wskazało 29,3%, a zarządcze – 13,6%.<sup>50</sup>. Odpowiedzi podawane przez ankietowanych pokazują, że pracownicy w wieku 50+ są przywiązani do tradycyjnego modelu pracy, w którym najważniejsza jest posiadana wiedza, stąd właśnie kwalifikacje zawodowe stanowią dla nich największą wartość, przywiązują do nich dużą wagę i chcą je podnosić. Są także świadomi swoich niedoborów kompetencyjnych w zakresie kompetencji cyfrowych i znajomości języków obcych.

**Wykres 11. Katalog kompetencji, jakie chcieliby uzyskać pracownicy 50+. Odpowiedzi w %. Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+, 2023.**



W badaniu na pytanie co miało wpływ na poprawę sytuacji zawodowej po pandemii – 22% ankietowanych wskazało na zdobycie nowych umiejętności, a 12,4% na podniesienie kwalifikacji zawodowych (57,7% wskazało na podwyżkę)<sup>51</sup>. Być może odpowiedzi te wynikają z faktu, iż niewielu ankietowanych podnosiło kompetencje czy kwalifikacje lub w ogóle odczuwało taką potrzebę.

50 J.w.

51 J.w.

## *Perspektywa pracodawców*

Znamienne jest to, że 84,7% badanych pracodawców przyznało, że nie dostrzegą potrzeby podnoszenia kompetencji pracowników w okresie pandemii. Być może wynikało to z trudnego okresu i ogromnej niepewności w jakim przyszło wówczas funkcjonować zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Jeśli działania podnoszące kompetencje były realizowane to były one adresowane w porównywalnym stopniu do wszystkich pracowników. Na szkolenia skierowane do pracowników 50+ wskazało jedynie 4,3% respondentów. Wówczas pracownicy obojga płci byli tak samo zainteresowani udziałem w szkoleniu. Jeśli chodzi o tematykę realizowanych szkoleń, to wskazywano najczęściej na: szkolenia zawodowe, aktualizację wiedzy, technologii cyfrowych i komunikacji, umiejętności pracy hybrydowej i zdalnej. Realizowano praktyki (staże) u innych pracodawców działających w tej samej branży w ramach wymiany (wypożyczenia). Niektóre kursy miały charakter ciągły, były prowadzone na bieżąco, w celu szybkiego przyuczenia do pracy. Na uwagę zasługują szkolenia dotyczące przyznawania świadczeń covidowych, postojowych, chorobowych i opiekuńczych z tytułu kwarantanny lub izolacji oraz korzystania z rozwiązań przyjętych w tak zwanej tarczy antykryzysowej.<sup>52</sup>



## IV. PRZEKVALIFIKOWANIE PRACOWNIKÓW 50+

Przekroczenie 50 r. życia może być dobrym momentem na podsumowanie swojej dotychczasowej kariery zawodowej i podjęcie decyzji o zmianie jej ścieżki. To dobry moment, ponieważ cechuje się stabilnością – finansową i rodzinną. Osoby w tym wieku nie mają problemu z kredytami hipotecznymi czy chorującymi dziećmi i potrzebą łączenia opieki z życiem zawodowym, przez co ich dyspozycyjność jest ograniczona. Aczkolwiek coraz więcej w kontekście tej grupy mówi się o konieczności łączenia pracy, ale z opieką nad starszymi rodzicami czy wnukami.

Przekwalifikowanie pracowników 50+ może być elementem polityki zarządzania wiekiem, realizowanej w danym przedsiębiorstwie. Może być ona realizowana poprzez przeniesienie na inne stanowisko. Nierzadko okazuje się, że osoby starsze z uwagi np. na swój stan zdrowia czy czynniki psychofizyczne nie są w stanie dalej wykonywać pracy na swoim dotychczasowym stanowisku.

W szczególności w mniejszych firmach przeniesienie osoby 50+ na inne stanowisko jest realizowane w ramach polityki zarządzania wiekiem. Tymczasem samo przeniesienie na inne stanowisko trudno uznać za przekwalifikowanie. Za zamianą stanowiska powinny iść określone szkolenia, dostosowujące wiedzę i umiejętności do nowego miejsca pracy.

Potrzeba przekwalifikowania najczęściej pojawia się w sytuacji utraty dotychczasowego zatrudnienia. Kiedy dana osoba staje się bezrobotna i rejestruje się w urzędzie pracy za proces jej przekwalifikowania będą odpowiedzialne publiczne służby zatrudnienia. Tutaj kluczową rolę odgrywa doradca zawodowy, który dokona oceny predyspozycji zawodowych, określi priorytety i pomoże w doborze odpowiednich szkoleń i wskaże dostępne możliwości ich sfinansowania.<sup>53</sup>

W kontekście potrzeby przekwalifikowania, ale też podnoszenia kwalifikacji podkreślenia wymaga dostępność wsparcia finansowego ze strony chociażby publicznych służb zatrudnienia w ramach oferowanych instrumentów, dedykowanych osobom 50+, jako grupie będącej w szczególnej sytuacji na rynku pracy.<sup>54</sup>

53 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Starzenie się społeczeństwa – wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+*, 2020.

54 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Starzenie się społeczeństwa – wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+*, 2020.

Także w Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego (SRKL) przewidziano odpowiednie programy dedykowane osobom w wieku 50+. Dotyczą one uzupełnienia lub zmiany kwalifikacji, których celem jest zapewnienie dłuższej aktywności zawodowej tej grupy.

Szeroka oferta szkoleniowa, jej powszechność i dostępność są szczególnie ważne w przypadku pracowników o niższych kwalifikacjach. To oni w dużo większym stopniu, niż pracownicy wysoko wykwalifikowani są narażeni na wykluczenie z rynku pracy. Zwłaszcza, że niechęć do udziału w szkoleniach jest u nich też dużo wyższa. Odpowiednio ukierunkowane usługi doradztwa zawodowego i poradnictwa oraz instrumenty aktywnej polityki rynku pracy, powinny zmotywować te osoby do udziału w kształceniu ustawicznym i zrozumieniu korzyści z niego płynących.<sup>55</sup>

W kontekście przekwalifikowania osób w wieku 50+ warto zwrócić uwagę na zjawisko wypalenia zawodowego. Albowiem właśnie ono jest nierzadko przyczyną potrzeby czy wręcz konieczności zmiany pracy i przekwalifikowania. Frustracja, brak satysfakcji z wykonywanej pracy, zmęczenie i stres to symptomy wypalenia zawodowego. Wydawać by się mogło, że po 50. nie warto zmieniać pracę i lepiej przeczekać do emerytury. Tymczasem mogą to być długie lata, a brak zaangażowania może przyczynić się do zwolnienia z pracy. Lepiej więc podjąć działania wcześniej i zacząć rozważać zmianę miejsca pracy niż czekać na cięcia etatów. Wówczas można lepiej przygotować się i zaplanować proces zmiany pracodawcy czy wręcz zawodu, niż w sytuacji kiedy jesteśmy zmuszeni do szybkiego znalezienia pracy, np. ze względu na kurczące się oszczędności.<sup>56</sup>

Co do samego procesu zmiany pracy przy przekwalifikowaniu to przynajmniej z technicznego punktu widzenia wydaje się to być stosunkowo proste. Wiele kursów i szkoleń oferowanych na rynku przez różne instytucje publiczne (głównie urzędy pracy) i organizacje społeczne jest dostępna bezpłatnie, gdyż jest finansowana czy dofinansowywana z krajowych środków publicznych lub funduszy unijnych. Wiele realizowanych projektów jest dedykowanych właśnie grupie osób w wieku 50+, jako grupie w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Oferta szkoleniowa jest szeroka, a główny nacisk kładzie się na rozwój kompetencji cyfrowych oraz naukę języka angielskiego. Niemniej jednak problem stanowi brak chęci do uczestniczenia w samych szkoleniach, o czym była już mowa powyżej. Warto także skorzystać z pomocy doradcy zawodowego, który zweryfikuje oczekiwania z rzeczywistością i pomoże wybrać odpowiednią ścieżkę dalszej kariery i rozwoju.

---

55 E. Flasińska, J. Męcina, *Aktywne starzenie się jako wyzwanie dla rynku pracy w Polsce i innych krajach Europy*, Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka nr 3/2021.

56 <https://kwalifikacje.edu.pl/zmiana-zawodu-po-50-roku-zycia-jak-zdobyc-wymarzona-prace-w-nowej-branzy/>



Przy przekwalifikowaniu czy poszukiwaniu nowej ścieżki zawodowej nie należy skreślać staży i praktyk, które co prawda są głównie utożsamiane z osobami młodymi. Niemniej jednak są to instrumenty rynku pracy pozwalające nie tylko na sprawdzenie przez pracodawcę danego kandydata, ale także sprawdzenie przez kandydata czy takie miejsce pracy mu odpowiada. Z tego względu lepiej wybrać tę opcję niż po kilku miesiącach ponownie szukać nowej pracy czy branży, ponieważ nie spełnia ona oczekiwań.

Warto również pomyśleć o formalnym potwierdzeniu posiadanych już kompetencji. Osoby w wieku 50+ mają bardzo duże doświadczenie, wiedzę i praktyczne umiejętności. Niemniej jednak nie mają one potwierdzenia w certyfikatach czy dyplomach. Tymczasem na rynku pracy właśnie potwierdzanie posiadanych kompetencji nabiera coraz większego znaczenia. Zintegrowany System Kwalifikacji ułatwia potwierdzenie wiedzy i kompetencji, które już się ma czy uzyskało się je samodzielnie.<sup>57</sup>

Rzeczywistość rynku pracy również się zmienia. Chociaż zdarzają się przypadki stereotypowego podejścia do osób starszych. Pracodawcy zaczynają otwierać się na osoby 50+ i coraz większą wagę przywiązują do polityki antydyskryminacyjnej oraz zarządzania wiekiem. Wynika to nie tylko ze zmian demograficznych, ale i większej świadomości wśród społeczeństwa i samych pracodawców. Warto zaznaczyć, że za tymi przemianami podążają nie tylko trendy w HR, ale też konkretne zmiany legislacyjne na poziomie UE. Polityka różnorodności, w tym ze względu na wiek są elementem standardów CSR czy obecnie ESG przedsiębiorstwa. W praktyce oferty pracy „w młodym, dynamicznym zespole” coraz częściej zastępują już oferty pracy „w różnorodnym zespole”.

Przekwalifikowanie po 50 r. życia może stanowić założenie swojej firmy, przekucie swojego hobby w biznes i sposób na dalsze życie i zarabianie pieniędzy. Osoby te mają odpowiednie doświadczenie zawodowe i życiowe dające im możliwości poruszania się w środowisku biznesu oraz regułach prawo-księgowych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Inną opcją może być wyjazd do pracy za granicę. Dotyczy to w szczególności osób, które nie mają więzi rodzinnych w kraju, np. po śmierci małżonka decydują się na wyjazd do państwa, do którego przeprowadziły się ich dzieci. Albo też perspektywa wyższych zarobków skusiła ich do wyjazdu i pracy za granicę, dotyczy to w dużym stopniu zawodów medycznych i usług opiekuńczych.

---

57 <https://kwalifikacje.edu.pl/zmiana-zawodu-po-50-roku-zycia-jak-zdobyc-wymarzona-prace-w-nowej-branzy/>

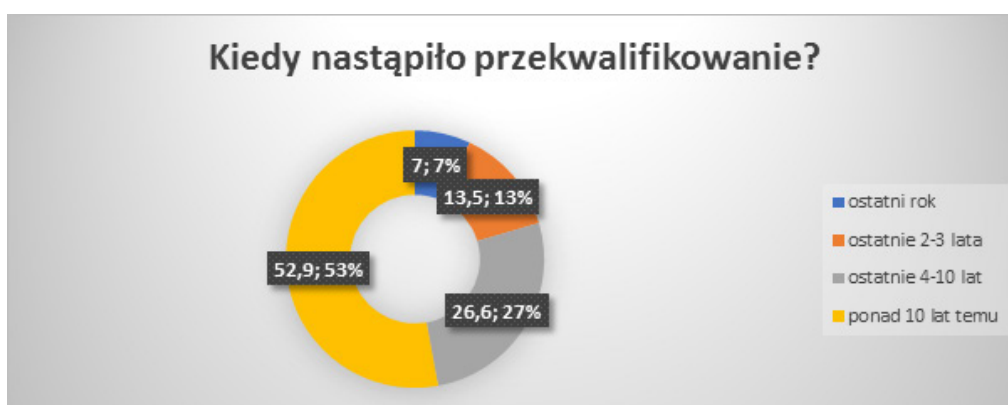
Podjęcie nowej pracy po 50. czy przebranżowienie nie muszą być trudne. Wiele zależy od nastawienia. Aktywna postawa, postawienie na rozwój są kluczowe w poszukiwaniu zatrudnienia. Oczywiście podjęcie nowej pracy, odnalezienie się w nowym miejscu i nawiązanie relacji ze współpracownikami mogą okazać się wyzwaniem, w szczególności jeśli np. w poprzednim miejscu pracy spędziło się kilkanaście czy kilkadziesiąt lat. Niemniej jednak warto je podjąć, aby móc dalej cieszyć się satysfakcją z pracy i dalszą aktywnością, nie tylko zawodową, ale i społeczną.

*Przekwalifikowanie w przypadku pracowników 50+ jest trudne, ale nie niemożliwe. Z uwagi na wypalenie zawodowe czy zwolnienie może ono okazać się koniecznością. Warto skorzystać z pomocy doradcy zawodowego oraz instrumentów (np. szkoleń) oferowanych przez służby zatrudnienia bądź pomyśleć o założeniu własnej firmy.*

## Wyniki badań barometru 50+

Na pytanie, czy kiedykolwiek respondenci byli zmuszeni do przekwalifikowania się, **34,6% odpowiedziało twierdząco**, zaś pozostali w skali 65,4% zaprzeczyli. Większość czyniła to dosyć dawno, bo ponad 10 lat temu (52,9%), w ciągu ostatnich 4-10 lat – 26,6%, w ciągu ostatnich 2-3 lat – 13,5%, a ostatniego roku – 7%.<sup>58</sup>. Może to oznaczać, że sytuacja zawodowa tych osób, na przestrzeni ostatnich lat, była stosunkowo dobra i stabilna, stąd brak w ich przypadku konieczności przekwalifikowania.

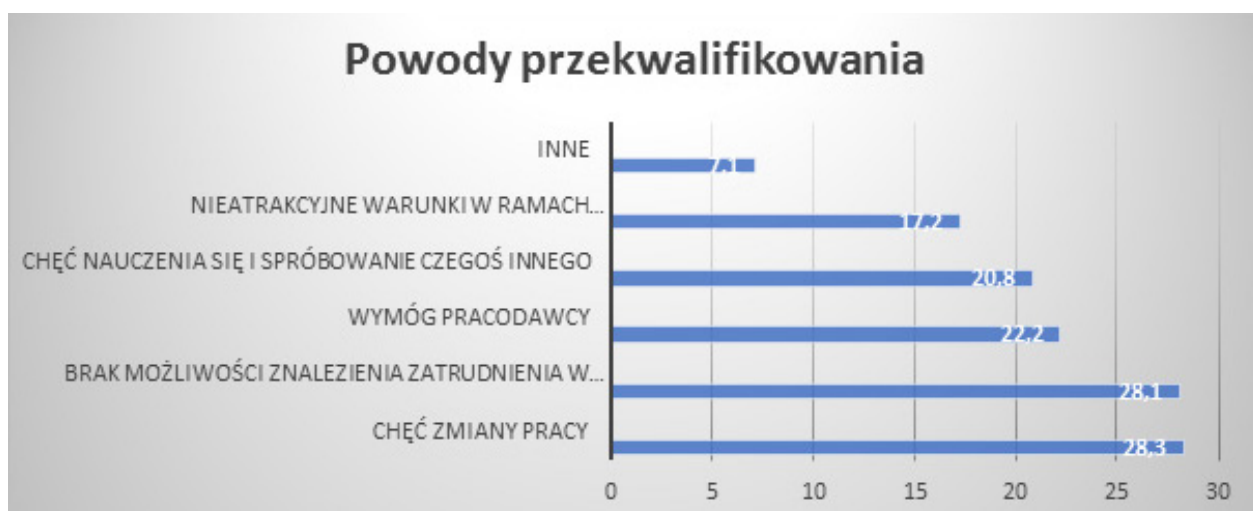
**Wykres 12. Kiedy nastąpiło przekwalifikowanie. Odpowiedzi pracowników w %.**  
**Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+, 2023.**



58 Wyniki badań Barometru aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19, 2023.

Główną przyczyną przekwalifikowywania się była chęć zmiany pracy oraz brak możliwości znalezienia zatrudnienia w swoim zawodzie – odpowiednio 28,3% i 28,1%. Respondenci wskazywali również na wymagania pracodawcy, a także pomysł nauczania się i spróbowania czegoś innego – 22,2% i 20,8%. Dalszą pozycję zajmowały nieatrakcyjne warunki pracy w ramach wykonywanego zawodu (17,2%) i możliwość awansu (10,2%). Jako inne powód (7,1%) wskazywano: względy zdrowotne, przeniesienie na inne stanowisko pracy wymuszające nabycie nowej wiedzy (poznanie prawa, obsługi sprzętu), brak pracy w zawodzie, konieczność zmiany pracodawcy, zwolnienie z pracy, niskie zarobki, problemy zdrowotne (niezdolność do pracy), niepełnosprawność, sytuacja rodzinna, degradacja zawodowa, wymóg zaznajomienia się z przepisami, większe aspiracje.<sup>59</sup> Wśród powodów przekwalifikowania respondenci wskazywali zarówno przyczyny zewnętrzne, czyli niezależne od nich samych, jak i wewnętrzne, wynikające z ich przekonań.

**Wykres 13. Powody przekwalifikowania. Odpowiedzi pracowników w %.**  
**Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+, 2023.**



## ***Nowe role pracowników 50+***

### ***Mentoring***

Przydatną umiejętnością u osób 50+ jest umiejętność przekazania wiedzy, prowadzenia szkolenia, mentoring. Są one niezbędne w ramach realizacji polityki zarządzania wiekiem i wykorzystania potencjału, a przede wszystkim wiedzy i doświadczenia starszych pracowników na potrzeby danej organizacji.

Sam mentoring nie jest jeszcze w Polsce tak popularny, jak w Europie Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. Niemniej jednak, ze względu na szereg korzyści wynikających z tej formy, należy przewidywać, że w niedługim czasie nabierze on większego znaczenia. W idei mentoringu należy można wyróżnić dwa aspekty. Mentor może wprowadzić nowego pracownika do danej firmy, wdrożyć go w proces pracy i organizację. Może też pracować z pracownikiem już zatrudnionym – pomóc mu w rozwijaniu swojego potencjału i talentu, zgodnie z wizją rozwoju przedsiębiorstwa. W pierwszym przypadku firma oszczędza na szkoleniu dla nowozatrudnionego, z kolei w drugim na wsparciu w prowadzeniu rozwoju zawodowego. Mówimy wtedy o trenerze wewnętrznym. Mentoring oparty jest na relacji mistrz-uczeń. Pierwszy dzieli się z drugim swoją wiedzą i doświadczeniem. Jednak nierzadko zdarza się, że również mentor korzysta w wiedzy i umiejętności swojego ucznia, dotyczy to w szczególności kompetencji cyfrowych. Wówczas mentoring przynosi obopólne korzyści, a relacja wymiany wiedzy jest obustronna. Mówimy wówczas o intermentoringu, czyli dzieleniu się wiedzą i umiejętnościami przez pracowników z różnych grup wiekowych.<sup>60</sup>

Osoba po 50. roku życia może również pełnić rolę doradcy dla przedsiębiorstwa. Nie będzie wówczas funkcjonować w strukturze firmy, ale poza nią. Doradztwo może mieć działać na podstawie różnych form prawnych, może być odpłatne lub prowadzone pro bono. Wszystko zależy od ustaleń między stronami.

W odniesieniu natomiast do mentoringu i trenerem wewnętrznego to konieczne są tu konkretne ustalenia. Mianowicie czy osoba ta będzie pełniła tylko tego rodzaju funkcje czy też będą one stanowiły określoną część jej czasu pracy. Co ważne, do realizacji zadań mentorów, trenerów czy doradców można zaprosić także emerytowanych pracowników, którzy będą świadczyć te usługi np. na podstawie umów cywilnoprawnych.<sup>61</sup>

*Mentoring jest oparty na relacji mistrz-uczeń. Umożliwia on transfer wiedzy i doświadczenia pomiędzy tymi osobami i jest ważny dla zachowania ciągłości wiedzy i informacji w przedsiębiorstwie.*

60 R. Marszowski, *Sytuacja osób 50+ na polskim rynku pracy. Interdyscyplinarny przegląd literatury i publikacji za lata 2007-2011*, Główny Instytut Górnictwa, 2011.

61 *Activ 50+, Zarządzanie wiekiem skierowane na pracowników 50+, poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców, i nie tylko*, 2015.

## **Przedsiębiorczość**

Z punktu widzenia konieczności wydłużenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, ważne jest podniesienie ich kompetencji zarządczych, umożliwiających im podjęcie i prowadzenie własnej działalności. Prowadzenie działalności w przypadku osób 50+ nierzadko kojarzone jest z tzw. wypychaniem ich na samozatrudnienie. Tymczasem może być ono szansą na łączenie np. swojego hobby z pracą zarobkową.

Warto zaznaczyć, że w Polsce odsetek osób aktywnych zawodowo po 50., prowadzących własną działalność wynosi 23%. Jest to więcej niż średnia w UE, która wynosi 18%. Odsetek ten rośnie wraz z wiekiem i w grupie 75+ wynosi aż 44%. Co ważne, zdecydowaną większość stanowią firmy, które nie zatrudniają pracowników – są to jednoosobowe działalności gospodarcze. Jeśli chodzi o zakres prowadzonej działalności to dominuje handel, na kolejnych miejscach są opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz branża budowlana. Co ciekawe, prawie co dziesiąta jednoosobowa działalność gospodarcza jest prowadzona w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz przetwórstwie przemysłowym. Zatem przekrój branż i sektorów, w których prowadzona jest działalność gospodarcza przez osoby 50+ jest dość szeroki. Jeśli chodzi natomiast o zróżnicowanie pod względem płci, to więcej firm rejestrują mężczyźni. Interesujące jest zaś to, że wśród osób w wieku emerytalnym – przeważają kobiety.<sup>62</sup>

To co determinuje chęć założenia własnej firmy przez osoby po 50., to potrzeba niezależności (71%) i chęć wykorzystania swojego doświadczenia zawodowego (69%). Wśród kolejnych motywów wskazywano potrzebę dalszej aktywności zawodowej po utracie dotychczasowego zatrudnienia (63%), lepsze zarobki niż w pracy na etacie (62%), realizację marzeń o własnej firmie (62%), chęć kontynuacji pracy po przejściu na emeryturę (60%).<sup>63</sup>

62 Polski Instytut Ekonomiczny, *Przedsiębiorcy 50+*, 2023.

63 J.w.



## Wykres 14. Powody zakładania własnej firmy przez osoby 50+. Raport „Przedsiębiorcy 50+”, PIE, 2023.



### *Role opiekuńcze*

W kontekście starzenia się społeczeństwa, ale także pełnienia przez osoby powyżej 50 roku życia roli opiekunów, przykładowo w stosunku do swoich rodziców, konieczne jest zwiększenie kompetencji w tym zakresie. Może to być również kierunek przekwalifikowania zawodowego. Dużo mówi się o pokoleniu tzw. sandwich, które musi łączyć pracę z opieką nad często schorowanym i niedołączonym rodzicem (czy teściem), a dziećmi, wymagającymi wsparcia. Dzieci te co prawda nie są już małe i nie wymagają ciągłej opieki, mogą być nastolatkami albo być pełnoletnie i niemal samodzielne, ale wciąż wymagają lub oczekują pomocy ze strony rodziców, chociażby finansowej. Oczywiście tego rodzaju role opiekuńcze pełnią najczęściej kobiety.

Ten obszar życia osób 50+ również wymaga wsparcia – ze strony chociażby państwa i odpowiednich regulacji prawnych czy realizowanych projektów, ale także pracodawców (np. poprzez możliwość skorzystania z elastycznego czasu pracy).

## *Wsparcie ze strony pracodawcy*

---

### *Polityka różnorodności*

Pracodawcy są coraz bardziej świadomi potencjału, jaki posiadają osoby starsze. Starają się korzystać z ich wiedzy i doświadczenia i w ten sposób rozwijać firmę i budować swoją przewagę konkurencyjną. Jest to szansa na efektywne zróżnicowanie zespołu i wymianę wiedzy między pracownikami w różnym wieku.

Problematyka różnorodności, w tym różnorodności w miejscu pracy nabiera coraz większego znaczenia w kontekście migracji, chociażby napływu do Polski imigrantów z państw Azji czy uchodźców z Ukrainy, po wybuchu wojny, ale także procesów globalizacji. Dużo mówi się o różnorodności pod względem narodowościowym i kulturowym, ale także religijnym. Jednak z uwagi na starzenie się społeczeństw coraz większego znaczenia będzie nabierała różnorodność ze względu na wiek. Branże, które kiedyś kojarzone były głównie z młodszą kadrą, jak eventowa czy IT stają przed dylematami związanymi z koniecznością współpracy pracowników, z różnych pokoleń.

**Polityka różnorodności, inkluzywności ma nie tylko pomóc w organizacji prac takich zespołów, ale zapewnić ich lepszą efektywność i uwolnić ich potencjał.** Albowiem budowanie różnorodnych zespołów jest ważne nie tylko z etycznego i moralnego punktu widzenia, ale także wyższych wyników biznesowych. Współpraca osób mających różne cechy czy doświadczenie, pochodzących z różnych środowisk sprzyja tworzeniu innowacji. Badania potwierdzają, że firmy o zróżnicowanej pod względem wieku strukturze kierownictwa, wyniki finansowe były wyższe.<sup>64</sup>

Kierowanie się różnorodnością w polityce firmy jest ważne już od procesu rekrutacji, gdzie w ofertach pracy oraz podczas rozmów kwalifikacyjnych nie można preferować konkretnych grup wiekowych. Odpowiednio później już w trakcie zatrudnienia nie można preferować w awansie czy przy podwyżce konkretnych grup wiekowych. Takie działanie jest nie tylko sprzeczne z ideą różnorodności, ale przede wszystkim stanowi przejaw dyskryminacji i jest naruszeniem przepisów prawa pracy.

---

<sup>64</sup> <https://www.randstad.pl/blog-hr/employer-branding/roznorodnosc-i-inkluzywnosc-w-miejscu-pracy-dla-czego-jest-wazna/>

Warto zauważyć również, że polityka różnorodności stanowi ważny element Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR), a obecnie ESG (Environmental, Social, Corporate Governance). W szczególności duże firmy mają obowiązek raportowania działań podejmowanych w tym zakresie. Niemniej jednak niebawem ten obowiązek będzie dotyczył również mniejszych przedsiębiorstw, które współpracują w tzw. łańcuchu dostaw czy łańcuchu wartości.

## **Zarządzanie wiekiem**

Zarządzanie wiekiem to podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, które zapewnia optymalne wykorzystanie potencjału pracowników, z uwagi na ich wiek i cechy. Zarządzanie wiekiem jest jednym z aspektów strategii różnorodności. Eliminuje zarzuty związane z dyskryminacją. Zarządzanie wiekiem sprzyja różnorodności, zapewnia bezpieczną i stabilną pracę, a pracodawca zyskuje lojalność i szacunek pracowników. Bazuje na przekonaniu, analogicznie jak polityka różnorodności, że zróżnicowany wiekowo zespół pracowniczy może być atutem firmy dzięki współpracy i wymianie międzypokoleniowej, co przekłada się na wymierne zyski przedsiębiorstwa.<sup>65</sup>

Najpopularniejsze praktyki związane z zarządzaniem wiekiem dotyczą: 1) planowania ścieżek kariery pracowników 50+ (stawiają na szkolenia i rozwój tej grupy, zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa); 2) motywowanie pracowników (do rozwoju oraz do dłuższej aktywności zawodowej); 3) ochrony zdrowia i profilaktyki zdrowotnej (bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy dostosowane do indywidualnych potrzeb czy schorzeń danego pracownika, zmiana stanowiska czy przeniesienie na inne z uwagi na względy zdrowotne); 4) organizacja pracy (ekstremalny czas pracy, dostosowany do potrzeb pracownika, np. skrócony czas pracy czy zadaniowy czas pracy).<sup>66</sup>

Pracodawcy w większości deklarują, że prowadzą politykę zarządzania wiekiem. Dotyczy to głównie dużych firm i instytucji publicznych. 35% firm deklarowało, że organizują szkolenia dla pracowników 50+, 27% wspierało wewnętrzną mobilność pracowników, a 21% planowało i wspierało rozwój kariery zawodowej.<sup>67</sup>

---

65 Active 50+, *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw i nie tylko*, 2015.

66 J.w.

67 J. Perek-Biały, K. Turek, *Badania w ramach międzynarodowego projektu „Aktywizacja potencjału osób starszych w starzejącej się Europie*, 2012.

Wdrożenie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem przynosi wymierne korzyści, również finansowe dla pracodawców. Pracownicy są zmotywowani i zaangażowani w pracę, dzięki czemu są bardziej wydajni i mają mniej absencji. Firma ma efektywnych i lojalnych pracowników oraz mniejsze koszty związane z fluktuacją pracowników (rekrutacją i koniecznością zatrudnienia i przeszkolenia nowych). Co więcej, buduje wizerunek pracodawcy dbającego o swoich pracowników, kierującego się wyższymi standardami, co wzmacnia jego pozycję na rynku. <sup>68</sup>



68 *Active 50+, Zarządzanie wiekiem skierowane na pracowników 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw i nie tylko, 2015.*

## Podsumowanie

Pracownicy 50+ posiadają kwalifikacje i kompetencje, z których znaczna część odpowiada oczekiwaniom pracodawców i aktualnego rynku pracy. Odnosi się to w dużym stopniu do kompetencji miękkich tej grupy pracowników. Z uwagi na kurczące się zasoby pracy, przemiany demograficzne pracodawcy będą musieli w przyszłości w jeszcze większym stopniu zatrudniać osoby starsze. W efekcie będą przyjmować pracowników, którzy posiadają pewne deficyty, ale dzięki szkoleniom będą w stanie zaadaptować ich odpowiednio w strukturze przedsiębiorstwa.

Z jednej strony osoby 50+ powinny podejmować działania służące dopasowaniu ich kwalifikacji i kompetencji do rynku pracy, a z drugiej zaś – w dłuższej perspektywie czasowej, to rynek pracy będzie musiał dostosować się do ich potrzeb. Naszym celem powinno być zapewnienie włączenia tych osób do rynku pracy i wykorzystanie ich potencjału.

Należy oczywiście zachęcać osoby w tej grupie wiekowej do podnoszenia swoich kwalifikacji i rozwoju zawodowego, ale także do odpowiedniego wykorzystania tych już posiadanych. Tutaj dużą rolę mają do odegrania pracodawcy, aby odpowiednio wykorzystać te zasoby i ich potencjał (w ramach zarządzania wiekiem np. poprzez mentoring). Ciekawą opcją na kontynuację aktywności zawodowej stanowi założenie działalności gospodarczej, co w przyszłości będzie stanowiło jedną z powszechniejszych form zarobkowania.

W interesie naszego państwa leży aktywizacja osób 50+ i zachęcenie ich do jak najdłuższej aktywności zawodowej, a także edukacja pracodawców, zachęcenie ich do zatrudniania osób 50+ oraz przełamywanie barier z nim związanych. Bez tego rodzaju działań, brak pracowników zmusi pracodawców do poszukiwania się, w jeszcze większym stopniu niż obecnie, pracą obcokrajowców. Tymczasem osoby, które aktualnie są na rencie czy emeryturze, a mogłyby pracować, dzięki rozwiązaniom przywracającym im zdrowie, a tym samym zdolność do pracy – zwiększyłyby w istotnym stopniu rezerwar zasobów pracy. W kontekście dłuższego życia w zdrowiu oraz wydłużającej się aktywności społecznej i zawodowej osób w wieku 50+ należy jednak wrócić do dyskusji dotyczącej podniesienia wieku emerytalnego. W tej kwestii interes społeczno-gospodarczy naszego kraju i jego przyszły rozwój powinny być ważniejsze niż interesy polityczne.



# Bibliografia

1. A. Andrzejczak, *Rozwój kompetencji dla gospodarki 4.0*, 2022.
2. A. Zych, *Aktywność zawodowa osób starszych na rynku pracy w cieniu pandemii koronawirusa*, Praca Socjalna (6935) 2020.
3. *Activ 50+, Zarządzanie wiekiem skierowane na pracowników 50+, poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców, i nie tylko*, 2015.
4. *Barometr Zawodów, Raport podsumowujący badanie w Polsce*, 2023.
5. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Jak szkolić pracowników 50+*, 2019.
6. D. Batorski, *Między alienacją a adaptacją. Polacy w wieku 50+ wobec internetu. Raport Otwarcia Koalicji „Dojrzałość w sieci”*, 2010.
7. Deloitte, *Kompetencje miękkie gwarancją sukcesu w biznesie*, 2017.
8. E. Flaszynska, J. Męcina, *Aktywne starzenie się jako wyzwanie w Polsce i w pozostałych krajach Europy*, Ubezpieczenia Społeczne, Teoria i praktyka, nr 3/2021.
9. Federacja Przedsiębiorców Polskich, *Wyniki badania: Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19*, 2023.
10. Główny Urząd Statystyczny, *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021 r. wg. BAEL*, 2021.
11. Grupa Progres, *Rynek Pracy 360 st*, 2019.
12. Instytut Badań Edukacyjnych, *Raport Zapotrzebowanie na kompetencje i kwalifikacje w regionalnych branżach wiodących*, Instytut Badań Edukacyjnych, 2022.
13. J. Perek-Białas, K. Turek, *Badania w ramach międzynarodowego projektu „Aktywizacja potencjału osób starszych w starzejącej się Europie*, 2012.
14. Koalicja Bezpieczni w Pracy, *Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2022. Osoby 50+: możliwości i ograniczenia*, 2022.
15. Konfederacja Lewiatan, *Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce*, 2023
16. Krajowy Instytut Mediów, *Badanie*, 2022.
17. Manpower, *Niedobór Talentów*, 2021.
18. McKinsley, *The Future of work after COVID-19*, 2021.
19. M. Krzyścin, D. Socha, *Pandemia COVID-19 jako „czarny łabędź” rynku pracy*, Społeczeństwo i Polityka (71) 2022.
20. M. Wawer, P. Murjas, *Edukacja i poziom kompetencji pracowników 50+ w obszarze IT*, Edukacja - Technika - Informatyka nr 4(14), 2015.

21. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Starzenie się społeczeństwa – wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+, 2020.
22. Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0. rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyz*, 2021.
23. Pracuj.pl, *Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków*, 2020.
24. Rada Ministrów, *Program Solidarność pokoleń*, 2013.
25. R. Marszowski, *Sytuacja osób 50+ na polskim rynku pracy. Interdyscyplinarny przegląd literatury i publikacji za lata 2007-2011*, Główny Instytut Górnictwa, 2011.
26. Uniwersytet Jagielloński, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityki Publicznej, *Analiza zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce i na rynku pracy wraz z badaniem wartości docelowej wspólnego wskaźnika długoterminowego POWER w obszarze szkolnictwa wyższego*, 2019.
27. World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, 2020.
28. Zostań Mentorem.pl, Raport *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, 2013.

#### **Źródła internetowe:**

1. <https://kwalifikacje.edu.pl/kompetencje-a-kwalifikacje-czym-sie-roznia/> [dostęp: 4.11.2023]
2. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards\\_Digital\\_Decade\\_targets\\_for\\_Europe](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe) [dostęp: 15.11.2023]
3. <https://kwalifikacje.edu.pl/zmiana-zawodu-po-50-roku-zycia-jak-zdobyc-wymarzona-prace-w-nowej-branzy/> [dostęp: 4.11.2023]
4. <https://www.randstad.pl/blog-hr/employer-branding/roznorodnosc-i-inkluzywnosc-w-miejscu-pracy-dla-czego-jest-wazna/> [dostęp: 7.11.2023]



Egzemplarz bezpłatny

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

