



Piotr Szukalski
Instytut Socjologii UŁ

Innowacyjne formy aktywizacji zawodowej osób 50+ - w poszukiwaniu uwarunkowań kulturowych

Wprowadzenie

W niniejszym wystąpieniu skupić się chciałbym na wskazaniu „miękkich” uwarunkowań skuteczności wdrażania innowacyjnych form aktywizacji zawodowej osób 50+. Życie społeczne wbrew pozorom kieruje się nie tylko informacją – a zatem wiedzą dotyczącą obiektywnych faktów – lecz również społecznymi normami, oczekiwaniami, odczuciami. Te „miękkie” kategorie oddziałują na zachowania jednostek, grup i organizacji, wpływając na ich sposób definiowania i postrzegania świata, jak i na sposób „zarządzania codziennością”, tj. na podejmowanie działań ukierunkowanych na rozwiązanie praktycznych problemów.

Skupić chciałbym się na czterech kwestiach bezpośrednio związanych z możliwościami skutecznego oddziaływania na zatrudnialność osób 50+: 1) normatywnym przebiegu kariery zawodowej w powiązaniu z normatywnym modelem przebiegu życia; 2) dyskryminacji ze względu na wiek; 3) specyfice sytuacji starszych pracowników w małych firmach; 4) trudności z dostępem do skutecznych i wiarygodnych dobrych praktyk.

Normatywny model przebiegu kariery zawodowej osób 50+

Każde społeczeństwo posiada swoją wizję, jak powinien wyglądać przebieg poszczególnych faz życia. Ta wizja przybiera postać normatywnego modelu przebiegu życia, swoistego „życia wzorcowego”, idealnego. W rzeczywistości wizja ta jest ucieleśnieniem rozbudowanych, wielowariantowych preferencji odnośnie do tego, jaki przebieg powinny mieć najważniejsze kariery realizowane przez jednostkę. Terminem kariera oznacza się zbiór uporządkowanych chronologicznie jednorodnych (tj. odnoszących się do tej samej sfery) zdarzeń, jakie występują w życiu człowieka. A zatem, przykładowo, zdarzenia takie jak rozpoczęcie nauki w szkole podstawowej, promocje do kolejnych klas, przejścia na wyższy szczebel edukacji, tworzą karierę edukacyjną, zaś zawarcie związku małżeńskiego rozpoczyna karierę małżeńską, wchodzącą w skład wiązki karier rodzinnych, obok kariery rodzicielskiej, kariery jako córki/syna, brata, itp. Każda kariera zaczyna się wraz ze zdarzeniem inicjującym ją, a kończy zdarzeniem zamykającym.

Wizja ta odnosi się do różnorodnych sfer i okresów życia. Społeczeństwo w przypadku najważniejszych karier nie tylko buduje swoje oczekiwania odnośnie do ich przebiegu, ale i podejmuje działania mające zwiększyć prawdopodobieństwo tego, że jednostka zachowywać się będzie zgodnie ze społecznymi oczekiwaniami. Oznacza to, iż przynajmniej częściowo wspomniane społeczne oczekiwania odnoszące się do przebiegu realizowanych przez daną osobę karier są sformalizowane, zapisane w postaci prawa. Te publiczne działania noszą nazwę polityki przebiegu życia i obejmują zarówno działania ukierunkowane na propagowanie jakiegoś wzorca, jak i na ułatwienie jego realizacji poprzez budowanie ogólnych ram prawnych realizacji niektórych karier, instytucji ułatwiających pewne zachowania, jak i instytucji aktywizujących się wówczas, gdy przebieg życia jednostki wyraźnie odbiega od społecznych oczekiwań.

Normatywny model przebiegu kariery istnieje również w przypadku aktywności zawodowej. Społeczeństwo oczekuje bowiem, iż kariera zawodowa będzie podejmowana przez wszystkie nieposiadające wystarczających do życia zasobów (a zatem niepochozące z bogatych rodzin)



jednostki, o ile na drodze nie stanie im zły stan zdrowia lub realizacja innych karier (przede wszystkim rodzinnych – opieka nad małym dzieckiem lub inną osobą niesamodzielną). Oczekiwania te odnoszą się zarówno do tego, kiedy kariera zawodowa powinna się rozpocząć i zakończyć, jaki powinna mieć charakter, z jakich etapów powinna się składać.

Normatywny model kariery zawodowej obejmuje również i oczekiwania odnośnie do jej ostatniej części, a mianowicie przebiegu i umiejscowienia w czasie biograficznym trwałego wycofywania się z rynku pracy. Oczekiwania te są o tyle istotne, iż oddziałują one – za pośrednictwem mechanizmu samospełniającego się proroctwa – na realne możliwości funkcjonowania przez starszych pracowników na rynku pracy. Przykładowo, świadomość istnienia normatywnego oczekiwania odnośnie do momentu zakończenia kariery zawodowej na tyle mocnego, iż zapisanego w postaci prawa jako wiek uprawniający do uzyskania pierwszego świadczenia emerytalnego, samoistnie rzutuje na plany osoby znajdującej się na przedpolu starości. Oczekiwanie dłuższej kariery zawodowej oddziałuje na wyższą gotowość do podnoszenia kwalifikacji, przekwalifikowania się czy do zmiany miejsca wykonywanej pracy, zgodnie z zasadą, iż w przypadku dłuższego okresu spłaty bardziej jesteśmy gotowi do podejmowania działań definiowanych w kategoriach inwestycji. Tym samym rodzi się praktyczna wskazówka, aby więcej mówić o niemożności uniknięcia przechodzenia na emeryturę w wyższym wieku, jeśli chce uzyskiwać się świadczenie emerytalne na poziomie zapewniającym w miarę godne warunki życia. Jednocześnie należy podkreślać, iż godne warunki zapewni zapewne świadczenie emerytalne otrzymywane po przejściu emerytalnym wyższym o 2-3 lata od normalnego wieku emerytalnego, a zatem realnie rzecz ujmując, z perspektyw dzisiejszych czterdziestolatków praca do blisko siedemdziesiątych urodzin.

Z uwagi na silne sformalizowanie normatywnego modelu przebiegu kariery zawodowej wszelkie zmiany prawne najważniejszych parametrów powinny być wdrażane z odpowiednio długim wyprzedzeniem, umożliwiającym dostosowanie się do nich, np. poprzez wspomniane kroki oddziaływania na poziom kwalifikacji, zawód, miejsce pracy.

Jednocześnie trzeba zdawać sobie sprawę, iż obok normatywnego modelu przebiegu życia, kształtującego oczekiwania i wybory jednostek, istnieje jego rozszerzenie dotyczące i pracodawców – społeczna reprezentacja odnosząca się do przebiegu późnego etapu kariery zawodowej. Termin „społeczne reprezentacje” wykorzystywany jest we francuskiej psychologii społecznej na określenie systemu wartości, idei i wzorów aktywności w jakimś obszarze. Termin umożliwia podwójne spojrzenie na to zagadnienie, z jednej strony – z punktu widzenia jednostki posiadającej drogowskaz wskazujący akceptowany społecznie kierunek myślenia i działania (np. wspomniany wcześniej normatywny model przebiegu życia), z drugiej zaś – z punktu widzenia zbiorowości oznacza swoisty kod ułatwiający dokonanie opisu czy oceny lub umożliwiający budowanie oczekiwań¹. Tym samym rodzi się pytanie, na ile pracodawcy są, z jednej strony, przekonani do zatrudniania starszych pracowników (tj. przekonani o ich produktywności i wartości dla firmy), z drugiej są świadomi zmian zachodzących na rynku pracy, prowadzących w dłuższej perspektywie do niedoboru pracowników wykwalifikowanych, zwłaszcza zaś tych, których umiejętności i kompetencje są odzwierciedleniem czasów ich młodości (dostępność do specyficznych typów

¹ von Kondratowitz H.-J., 2003, *The legacy of social constructionism for social gerontology*, [w:] S. Biggs, A. Lowenstein, J. Hendricks (eds.), *The need for theory. Critical approaches to social gerontology*, Baywood Publishing, Amityville-New York, 45-62





szkół lub szkolenia zawodowego, zapotrzebowania na pewne umiejętności, przekonania o uciążliwości lub społecznej wartości pewnych zawodów).

Podsumowując, nie można udatnie realizować przebiegu późnego etapu kariery zawodowej, jeśli nie istnieją bodźce umożliwiające takie zachowanie w postaci czynników o charakterze kulturowym, kształtujących oczekiwania i zachowania zarówno starszych pracowników, jak i pracodawców takich osób. W obu przypadkach, pomijając ich sformalizowane przejawy (tj. zapisane w przepisach obowiązki), zadaniem władz publicznych jest nie tylko kształtować sposób myślenia (tj. preferencje, oczekiwania, wybory, zachowania) jednostek i organizacji, ale również dostarczać przykładów udanego dostosowywania się do nowych reprezentacji społecznych.

Dyskryminacja ze względu na wiek

Ważnym czynnikiem rzutującym na społeczne reprezentacje odnośnie do roli zawodowej starszych pracowników jest dyskryminacja wynikająca z występowania uprzedzeń, stereotypów i gorszego traktowania związanych z wiekiem, zwana ageizmem. Istota ageizmu w przypadku osób starszych polega na założeniu, iż powyżej pewnego wieku każda osoba bezwzględnie nie jest w stanie poprawnie wykonywać określonych ról społecznych, zwłaszcza zaś tych, które przez społeczeństwo uznane są za produktywne. Podstawą praktyk ageistowskich są dwa przekonania: 1) o homogeniczności populacji osób w danym wieku, oraz 2) o silnym i powszechnym związku pomiędzy wiekiem a stanem zdrowia i sprawnością. Ageizm przybiera czasem formę instytucjonalną, tj. polityki instytucji bądź cechy struktury społecznej dyskryminującą negatywnie bądź pozytywnie osoby starsze. Zaznaczyć przy tym należy, iż w tym przypadku osoby wykonujące politykę instytucji, której są członkami, mogą być osobiście wolne od ageizmu indywidualnego. W przypadku ageizmu instytucjonalnego wyróżnić można dwa jego przejawy – dyskryminację prawną i faktyczną. O ile pierwsza z nich wynika z zapisów prawa, o tyle druga jest rezultatem rzeczywistych działań organizacji i jednostek, odzwierciedlających przede wszystkim sposób myślenia o właściwościach i „miejscu” osób w danym wieku rozpowszechniony wśród ludności danego kraju.

Dyskryminacja ze względu na wiek w przedsiębiorstwie, przejawia się na 4 sposoby, poprzez odmienne traktowanie w zależności od wieku pracowników w sferze: 1) rekrutacji, 2) inwestowania w ucieleśniony w nich kapitał ludzki, 3) awansowania, 4) zwalniania.

1) Rekrutacja. W przypadku rekrutacji najczęstszym przejawem dyskryminacji jest podawanie w ogłoszeniach o pracę maksymalnego wieku poszukiwanego pracownika („osobę w wieku do 40 lat”, „osobę młodą”). Choć sformułowanie takie jest niezgodne z prawem – a tym samym PUP i prasowe biura ogłoszeń nie przyjmują zgłoszeń pracodawców zawierających takie kryterium – czasami pojawia się w anonsach o pracę (praktyka wskazuje jednak, iż nawet w przypadku niewpisywania wymienianego przez potencjalnego pracodawcę wieku pracownicy Urzędów Pracy, znając intencje zatrudniającego, nie kierują osób starszych na rozmowy, nie chcąc rozbudzać w nich niepotrzebnych nadziei). Wiek jest drugą – po płci – najczęściej wymienianą cechą w ogłoszeniach o poszukiwaniu pracobiorców spośród kryteriów dyskryminacyjnych niezgodnych z zapisami *Kodeksu Pracy* wprowadzonymi doń w 2004 r.



2) Szkolenia. W praktyce dyskryminacja ze względu na wiek podczas trwania stosunku pracy przejawia się odmienną intensywnością i natężeniem inwestowania w kapitał ludzki pracowników. Ów kapitał to wiedza, kwalifikacje, stan zdrowia i hierarchia wartości, zaś wspomniane inwestycje przybierają najczęściej postać różnorodnych szkoleń. Dyskryminacja ze względu na wiek przejawia się w tym przypadku z jednej strony znacznie rzadszym delegowaniem starszych pracowników na kursy podnoszące kwalifikacje, z drugiej zaś strony wybieraniem dla nich kursów krótszych, tańszych, znacznie częściej wynikających z konieczności dopasowania kwalifikacji do wymogów rynku czy prawa niż szkoleń rozwijających kreatywność i innowacyjność pracownika.

3) Awans. Z uwagi na pośrednie koszty związane z wiekiem – *via* staż pracy i dodatek stażowy – oraz na obawę przed zdeprecjonowaniem się wartości kapitału ludzkiego (przede wszystkim stan zdrowia, w mniejszym stopniu kompetencje społeczne i kompetencje zawodowe) wielu pracodawców unika łączenia stażu pracy z mechanizmami awansu w firmie. Z uwagi na odwoływanie się w takim przypadku do przesłanek merytorycznych, trudno uznać to za przejaw dyskryminacji, choć jednocześnie pamiętać należy, że w przypadku jakichkolwiek wątpliwości pracownika – podobnie jak w każdym przypadku domniemanej dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne i wyznanie religijne – począwszy od roku 2004 ciężar dowodu przerzucony został na pracodawcę, który musi wykazać, że kierował się „obiektywnymi powodami”, nie dyskryminując osoby starszej.

4) Zwalnianie. W przypadku zwalniania z pracy oddzielnie należy rozpatrywać kwestię zwalniania pracownika nie posiadającego uprawnień do świadczeń emerytalnych i takiego posiadającego uprawnienia. W pierwszym przypadku warto wspomnieć o wprowadzonej w 2004 r. zmianie wydłużającej okres ochronny poprzedzający uzyskanie praw emerytalnych z 2 do 4 lat (art. 39 *Kodeksu Pracy*). Tym samym pozytywne dyskryminowanie instytucjonalne – polegające na lepszym traktowaniu starszych pracowników – może stać się zarysem negatywnej dyskryminacji wśród pracodawców preferujących zwalnianie pracowników zbliżających się do „niebezpiecznego” wieku. Równocześnie wspomniane rozszerzenie ochrony praw pracowniczych osób starszych wyraźnie zmniejsza szansę takich osób na znalezienie nowej pracy.

Dyskryminacja ze względu na wiek bardzo często nie jest sobie uświadamiana, a tymczasem rzutuje silnie na preferencje pracodawców, a także na pojawienia się praktyk autodyskryminacyjnych wśród starszych pracowników, którzy – jak pokazują badania – często z pełnym zrozumieniem przyjmują ageistowskie działania pracodawców.

Specyfika sytuacji starszych pracowników w małych firmach

Jako skuteczne narzędzie podnoszące możliwości dłuższej realizacji kariery zawodowej często wskazywane jest zarządzanie wiekiem. Zazwyczaj zapomina się wówczas, iż większość z nich pracuje w małych i średnich przedsiębiorstwach, które mają swoją specyfikę, jeśli idzie o zarządzanie personelem. Pomijając w tym miejscu szczegółowe wskazanie występujących różnic, wspomnieć chciałbym o tych, które bezpośrednio wpływają na zatrudnianie i utrzymywanie w pracy starszych pracowników.

SME – jak pokazują badania prowadzone w Wielkiej Brytanii – mają zdecydowanie większe trudności z pozyskaniem pracowników na wakuujące miejsca (trudności ze znalezieniem



pracownika występują w przypadku 2,5-krotnie większego odsetka stanowisk pracy). Na ile jest to rezultatem trudności z upowszechnianiem informacji o wakuującym stanowisku pracy wśród potencjalnych zainteresowanych, na ile wynika z mniejszej gotowości do ubiegania się o pracę w mniejszych firmach oferujących z reguły mniej korzystne warunki pracy, a na ile jest to rezultat bardziej krytycznego spoglądania przez właścicieli firmy lub osoby nimi zarządzające na potencjalnego pracownika – którego w trakcie procesu rekrutacji spotyka się bezpośrednio – jest rzeczą dyskusyjną. Dodatkowo, w przypadku małych firm ageistowskie poglądy pracodawcy samoistnie przekładają się na praktyki odnośnie do rekrutacji pracowników.

Pracodawcy w SME generalnie mniej chętnie zatrudniają starszych pracowników, aczkolwiek trudno określić, czy wynika to z wyższego ryzyka związanego z ich zatrudnieniem czy tylko z wyższą percepcją owego ryzyka. W pierwszym przypadku chodzi przede wszystkim o potencjalnie wyższe prawdopodobieństwo zachorowania i dłuższej absencji chorobowej. Z perspektywy małej firmy nieoczekiwana nieobecność każdego pracownika pociąga za sobą zdecydowanie większe problemy niż w przypadku firm dużych, gdzie można prawie bezproblemowo rozłożyć pracę pomiędzy innych pracowników. W rezultacie SME są zdecydowanie bardziej zależne od stanu zdrowia swych pracowników, co może wpływać na niechętnie zatrudnianie osób 50+. Większa skala problemów w zapewnieniu zastępstwa występuje również w przypadku przechodzenia na emeryturę, albowiem w SME pracownik nie jest tylko osobą wykonującą jeden zawód, zazwyczaj stanowisko pracy wymaga znacznie większego *emploi* zawodowego niż zwyczajowe przygotowanie do wykonywania jednego zawodu.

Z kolei w przypadku wyższej percepcji ryzyka wynika ona z faktu, iż w małych przedsiębiorstwach zarządzanie personelem to domena właściciela, który w swych ocenach przydatności kandydata do pracy kieruje się swoimi uprzedzeniami i stereotypami. Kultura organizacyjna SME odzwierciedla bowiem bezpośrednio sposób postrzegania świata przez szefa, nie będąc – jak to ma miejsce w przypadku większych firm – skorygowaną o np. unikanie bycia posądzonym o ageizm, znajomość statystyk mówiących o związku wieku z absencją chorobową i wydajnością.

Wreszcie w przypadku małych firm, zwłaszcza tych zaczynających działalność, niedocenianym elementem wpływającym na niechęć do zatrudniania osób 50+ jest kwestia obaw młodych właścicieli przed nieumiejętnością zarządzania starszym pracownikiem wynikającą z regulowanych normami wieku zwyczajowymi sposobami komunikowania się osób z różnych grup wieku. Pracodawcy mogą chcieć unikać zatrudniania pracowników, w przypadku besztania których musieliby się powściągać z uwagi na różnicę wieku. Na dodatek zazwyczaj nie wierzą w umiejętność dobrej współpracy starszych pracowników z tymi młodymi, uważając że bardziej korzystna dla firmy jest homogeniczność wieku.

W przypadku SME trudniej jest w przypadku chęci zatrudnienia pracownika 50+ w niestandardowych sytuacjach (np. opieka nad osobą zależną czy współpraca międzypokoleniowa) nie tylko uzyskać dostęp do dobrych praktyk (właściciel musiałby to zrobić samodzielnie, lub w sposób klarowny musiałby mu taka praktykę wyjaśnić któryś z pracowników), ale i je zastosować z uwagi na wspomnianą już większą zależność od pojedynczego pracownika. Z kolei pewnym kontrargumentem w stosunku do poprzedniego zdania jest to, iż w małych firmach zarządzanie zasobami ludzkimi przyjmuje mniej



zinstytucjonalizowane oblicze, bazując bardziej na znajomości rzeczywistych potrzeb pracownika i możliwości firmy.

Iluzoryczność dostępnych dobrych praktyk

Ostatni wątek, jaki chciałbym poruszyć, ma innych charakter. Wielokrotnie w niniejszym tekście pojawiał się termin „dobry przykład”, „dobra praktyka”. Są to wzorcowe działania, godne naśladowania z uwagi na swoją skuteczność, innowacyjność lub niekonwencjonalne zastosowane rozwiązania częściowe, czy nową grupę, do której owe działania są skierowane i dostosowane. Katalogi dobrych praktyk istnieją również i w przypadku specyficznych działań ukierunkowanych na aktywizację zawodową osób starszych i zwiększanie ich zdolności do bycia zatrudnionym (*employability*). Najbardziej znanym, grupującym wzorcowe przykłady z różnych państw UE, jest katalog Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofond). Jednak zdawać sobie trzeba sprawę, iż katalogi te obarczone są całym szeregiem słabości².

Po pierwsze, nie zawsze znane są kryteria sprawiające, iż dane działanie zostało zakwalifikowane jako dobra praktyka. Zazwyczaj opis znajdujący się w katalogu nie umożliwia bowiem połączenia nakładów i efektów w sposób umożliwiający ocenę ich adekwatności i ekonomicznej racjonalności³.

Po drugie, zazwyczaj opisy dobrych praktyk są na tyle ogólne, iż uniemożliwiają jednoznaczną ocenę zasobów i działań niezbędnych do ich wdrożenia. Co więcej, dostępne informacje na stronach podmiotów bezpośrednio realizujących takie praktyki również nie zaspokajają zainteresowania odnośnie do niezbędnych warunków wyjściowych. Najczęściej – jak wskazuje praktyka projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” – nawet kontakt mailowy czy telefoniczny z ich realizatorem nie umożliwi uzyskania potrzebnych informacji. Projekty bowiem są albo już zakończone, albo realizowane przez inne osoby, zajmujące się jedynie ich „podtrzymywaniem”, albo pojawia się bariera językowa lub kulturowa uniemożliwiająca/utrudniająca pozyskanie danych.

Po trzecie, w przypadku większości dobrych praktyk brak jest informacji na temat skutków długookresowych, co z kolei oznacza niemożność stwierdzenia, na ile są rzeczywiście warte wdrożenia, a na ile są udane tylko w warunkach projektu wspomaganego zewnętrznymi środkami.

² W dalszej części niniejszego punktu odwoływać się będę do swych doświadczeń jako współrealizatora projektu zamawianego „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, realizowanego przez CRZL i UŁ. W projekcie tym jednym z zadań było skatalogowanie kilkuset działań ukierunkowanych na aktywizację zawodową i społeczną osób 50+ w wybranych państwach UE – wyniki tego działania dostępne są w pracy: E. Kryńska, P. Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, UŁ, Łódź 2013, 305 s., <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/3509>

³ Czasami wręcz są owe dobre praktyki wybierane na zasadzie, „jest działanie, to musi być i dobra praktyka”. W trakcie realizacji wzmiankowanego projektu w czasie pobytu studyjnego w Bułgarii na spotkaniu z przedstawicielami organizacji pracodawców dowiedzieliśmy się przypadkiem od spotkanego byłego dyrektora personalnego jednej z największych firm papierniczych, iż funkcjonujący w katalogu Eurofondu jako sztandarowy, bułgarski przykład zarządzania wiekiem pochodzący z tego przedsiębiorstwa był pomyślany jedynie jako socjalna pomoc dla pracowników o długim stażu nieposiadających kwalifikacji umożliwiających odnalezienie się na rynku pracy w warunkach redukcji personelu. Przypadkowy opis tego działania zaprzyjaźnionego dziennikarza prasy lokalnej, po przedruku w prasie ogólnokrajowej, posłużył do „wykreowania” sztandarowego przykładu dobrej praktyki w zakresie zarządzania wiekiem.



Po czwarte, dominują dobre praktyki ukierunkowane na firmy duże, co najwyżej średnie. Brak jest w zasadzie dobrych praktyk odnoszących się do firm małych, tj. takich, które z uwagi choćby na trudności z finansowaniem usług doradczych oczekiwałyby dostępności prostych, niewymagających dużych nakładów przykładów działań do naśladowania.

Po piąte, większość działań uchodzących za dobre praktyki jest bardzo standardowa, stąd też można wręcz utworzyć swoisty algorytm opisujący typowe działania wchodzące w skład dobrych praktyk⁴. O ile „standardowość” sama w sobie nie jest wadą, ułatwiając stosowanie, o tyle brak jest z reguły wystarczających informacji, aby móc w dostępnych katalogach dobrych praktyk opisać ich „podtypy idealne” z wykorzystaniem choćby ogólnie pojętych czynników różnicujących (branża, wielkość firmy, wysokość dostępnych nakładów, zwłaszcza wysokość nakładów minimalnych bez których podejmowanie danego działania jest bezsensowne).

Inną kwestią, najczęściej pomijaną, jest wartość „złych praktyk”, czyli takich działań, które ewidentnie rozminęły się z celem. Zazwyczaj pomijane są one samym sobą, a tymczasem „najłatwiej uczyć się na cudzych błędach”, stąd też może warto również zbudować i upowszechnić katalog najczęściej popełnianych błędów, jako swoiste uzupełnienie konwencjonalnych zbiorów dobrych praktyk.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej kulturowe uwarunkowania wskazują, iż myśląc o aktywizacji zawodowej osób 50+ wyjść należy od zmiany paradygmatu myślenia o ich sytuacji na rynku pracy. Potrzebna jest – obok tradycyjnej polityki rynku pracy – nowa polityka, będąca świadomie subpolityką polityki przebiegu życia. Te nowe działania osadzone być muszą w świadomości wagi dwóch współwystępujących czynników: 1) konstruowania przez każdy podmiot swego przebiegu wiązki realizowanych karier, 2) oddziaływania przez władze publiczne na przebieg karier jednostki. Tym, co te czynniki łączy, są wartości aprobowane przez społeczeństwo, wartości, które rzutują na nasze preferencje i możliwości odnośnie do wykonywania pracy po 50. roku życia, zwłaszcza w sytuacji, gdy wiek współwystępuje z innymi cechami uznawanymi za mniej korzystne (płeć, miejsce zamieszkiwania, poziom wykształcenia).

⁴ Spis takich „typów idealnych” znaleźć można w pracy: P. Szukalski J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, J. Kornecki, *Działania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w krajach Unii Europejskiej – poziom mezo i mikro*, [w:] E. Kryńska, P. Szukalski (red.) *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, UŁ, Łódź 2013, 239-263, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/3509>