

UNIwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

Hanna Kądziołka-Sabanty

Rozprawa doktorska

**Działania pracodawcy społecznie odpowiedzialnego
wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym**

Promotor: **dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ**

Promotor pomocniczy: **dr Anna Michałkiewicz**

ŁÓDŹ 2022

Mojej Mamie...

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
Rozdział 1. Demograficzne aspekty procesu starzenia się ludności a wydłużanie się aktywności zawodowej pracowników	13
1.1 Uwarunkowania wydłużenia się aktywności zawodowej pracowników na tle zmian w obrębie czasu trwania życia.....	20
1.2 Aktywność zawodowa pracownika dojrzałego jako stymulator procesów życiowych jednostki	23
1.3 Ewolucja postaw wobec aktywności zawodowej w kontekście wieku pracownika i zarządzania jego karierą	38
Rozdział 2. Pracownicy w wieku okołiemerytalnym	41
2.1 Sylwetka pracownika dojrzałego w organizacji XXI wieku	47
2.2 Omówienie profilu pracownika w wieku okołiemerytalnym.....	51
2.3 Zarządzanie wiekiem w organizacji a zmiany w obrębie struktury populacji osób aktywnych zawodowo przedziału 50+	60
2.4 Analiza problemów w obrębie zarządzania pracownikami w wieku okołiemerytalnym	72
Rozdział 3. Społeczna odpowiedzialność pracodawcy jako istotny aspekt zarządzania pracownikami w wieku okołiemerytalnym w kontekście polityki personalnej	88
3.1 Istota CSR i podstawy normalizacyjne – ukierunkowanie organizacji na pracowników dojrzałych	93
3.2 Kluczowe obszary CSR w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi	103
3.3 Społeczna odpowiedzialność pracodawcy w ujęciu strategicznym na tle zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa – obszary istotnych zmian	112
Rozdział 4. Metodyka badań własnych i charakterystyka próby badawczej	126
4.1 Przesłanki i cel badań	126
4.2 Cechy badań jakościowych i podstawa wyboru metody badawczej	130
4.3 Metody i przebieg badań.....	136
4.4 Charakterystyka próby badawczej.....	152
4.5 Ograniczenia przyjętej metodyki badań.....	161
Rozdział 5. Osoby w wieku okołiemerytalnym wobec swoich doświadczeń – prezentacja materiału empirycznego	164
5.1 Argumenty zgłaszane przez pracowników dojrzałych za utrzymaniem aktywności zawodowej i okołozawodowej.....	164
5.2 Potrzeby i oczekiwania zgłaszane przez pracowników dojrzałych w zakresie przygotowania ich do utrzymania aktywności zawodowej i okołozawodowej w okresie emerytalnym.....	189
5.3 Działania organizacji na rzecz pracowników w wieku okołiemerytalnym	199
5.4 Bariery realizacji działań na rzecz pracowników w wieku okołiemerytalnym.....	220
Rozdział 6. Wnioski z badań i rekomendacje	222
6.1 Wnioski z badań empirycznych.....	229
6.2 Proponowany model zarządzania wiekiem.....	248
6.3 Rekomendacje dla utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku okołiemerytalnym.....	259
Zakończenie	268
Wykaz literatury	276
Spis tabel	305

Spis rysunków.....	307
Spis wykresów.....	307
Spis załączników.....	308

Wstęp

Obecny rynek pracy charakteryzuje się coraz wyższym poziomem dynamiki, który implikuje wysoką zmienność w różnych sferach działalności współczesnych organizacji. Szczególną wrażliwością charakteryzują się te obszary, które związane są z działalnością człowieka.

Jednym z problemów, z którymi mierzą się dzisiejsze organizacje kwestie zmian demograficznych. Od ponad 30 lat w Polsce obserwujemy wyraźny spadek urodzeń. Zmniejszająca się liczba młodych roczników i zachwianie proporcji osób młodych do starszych prowadzi do istotnych ubytków w populacji. Starzenie się społeczeństwa, nie tylko polskiego, jest obecnie już faktem. Doprowadziły do niego zmiany kulturowe, społeczne, do których należy między innymi opóźnianie macierzyństwa przez kobiety lub rezygnacja z niego, tendencja do tworzenia nieformalnych związków partnerskich, zmiana potrzeb konsumpcyjnych¹.

Zachwianie liczebności i bezpiecznych społecznie proporcji w poszczególnych grupach wiekowych na rzecz zwiększania się populacji osób dojrzałych, prowadzi także do pojawienia się zupełnie nowych problemów na rynku pracy. Zgodnie z prognozami Głównego Urzędu Statystycznego dotyczącymi lat 2014 – 2050 w Polsce spodziewać się możemy następującej sytuacji:

- do 2025 roku nastąpić może znaczny wzrost liczby osób w grupie wiekowej 65 – 79 lat i osiągnie on 79,6% przy jednoczesnym zmniejszaniu się populacji 80 lat i więcej do 20,5%,
- po roku 2025 wzrosnąć może w sposób znaczny odsetek osób w wieku 80 lat i więcej,
- w 2035 roku 67,8% populacji stanowić będą osoby w wieku 65 – 79 lat, a w 2050 roku wskazana grupa wiekowa osiągnąć może nawet poziom 68,1%,
- osoby 80 lat i więcej w tym samym okresie będą stanowić: w 2035 roku – 32,2%, a w 2050 – 31,9%.

Odnosząc się dalej do podanej powyżej prognozy, osoby w wieku lat osiemdziesięciu w 2050 roku stanowić będą 10,4% ogólnej populacji naszego kraju,

¹ *Starzenie się społeczeństwa – wyzwania dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+ – raport tematyczny*, PARP i Grupa PFR, https://rada.wib.org.pl/wp-content/uploads/2021/02/Starzenie_sie_spoleczenstw_aktywizacja-pracownikow-50.pdf – dostęp z dnia 05.05.2022.

podczas gdy w 2013 roku ich udział był na poziomie 3,9%².

Pracodawcy coraz częściej sygnalizują problemy rekrutacyjne. Zmniejsza się liczba młodych pracowników, a wzrasta w grupie osób 50+. Z analiz Głównego Urzędu Statystycznego³ wynika, że w roku 2019 aktywność zawodowa osób 50+ była mniejsza niż analizowana w tym samym okresie rok wcześniej. Dane zaś dotyczące 2020 roku⁴ wskazują, że osoby aktywne zawodowe w wieku 50+ (pracujące i bezrobotne) stanowiły 33,7%⁵. Z informacji tych wynika, że współczynnik aktywności zawodowej w omawianej grupie osób był wyższy o 0,3% od roku poprzedniego.

Mimo, iż grupa biernych zawodowo 50+ zmniejszyła się o 3,0 tys., to nadal stanowiła ona 68,9% ogółu zbiorowości biernej zawodowo. Do przyczyn bierności zawodowej najczęściej zalicza się przejścia na emeryturę, chorobę lub niepełnosprawność⁶.

Sytuacja demograficzna determinuje wyzwania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, z którymi będą musieli zmierzyć się zarządzający organizacjami na całym świecie. Rządy Australii i wielu innych krajów zachodnich analizują, jak zachęcić pracowników dojrzałych do pozostania aktywnymi na rynku pracy także w okresie uzyskania wieku emerytalnego⁷.

Udział osób w wieku poprodukcyjnym i późnym produkcyjnym jest coraz bardziej znaczący dla struktury populacji ogółem. Ponadto prognozy wskazują, że proces ten będzie się pogłębiać, a zatem na poziomie makro zauważane będzie coraz większe obciążenie budżetu państwa wydatkami na świadczenia emerytalne, opiekę zdrowotną, usługi opiekuńcze, przy coraz niższych wpływach z podatków. W podanych okolicznościach kwestia utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ nabiera znaczenia strategicznego.

Wydłużaniu się życia jednostki towarzyszy także wydłużanie się sprawności

² Chabior A., *Wspomaganie procesu pomyślnego starzenia się u ludzi starych. Między powinnością a profesją*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2017, s. 8 – 9.

³ *Osoby powyżej 50 r.ż. na rynku pracy w 2019 r.*, GUS, s. 1 – informacje sygnałne z dnia 26.04.2020, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/19/4/1/osoby_powyzej_50._rok_u_zycia_na_ryнку_pracy_w_2019.pdf, – dostęp z dnia 25.02.2022.

⁴ *Osoby powyżej 50 r.ż. na rynku pracy w 2020r.*, GUS, s. 1 – 2 – informacje sygnałne z dnia 25.04.2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/osoby-powyzej-50-roku-zycia-na-ryнку-pracy-w-2020-roku,19,5.html> – dostęp z dnia 25.02.2022.

⁵ Wskazana wartość określana jest mianem *współczynnika aktywności zawodowej*.

⁶ *Osoby powyżej 50 r.ż. na rynku pracy w 2020r.*, op. cit., s. 2.

⁷ Ferrier F., Burke G., Smith C. S., *Skills development for a diverse older workforce – A National Vocational Education and Training Research and Evaluation Program Report*, Monash University–ACER Centre for the Economics of Education and Training, Australian Government 2008, s. 7 – 8, https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay?docid=alma994301153402676&context=L&vid=41ILO_IN-ST:41ILO_V1&lang=en&adaptor=Local%20Search%20Engine – dostęp z dnia 17.09.2019.

psychofizycznej człowieka. Wskazana tendencja często jest pomijana w społecznym odbiorze grupy 50+. Nadal istnieje wiele stereotypów, które tworzą bariery dla rozwoju zawodowego wskazanej grupy osób. Ich przełamywanie pozwala tworzyć nową jakość nie tylko dla koncepcji pozytywnego starzenia się, ale także możliwości rozwojowych organizmu człowieka, szczególnie w obrębie funkcji poznawczych w fazie starzenia się.

Mając na uwadze następstwa dynamicznych zmian demograficznych i odnosząc sferę omawianych problemów do perspektywy makro, właściwym wydaje się wspomnieć także o tzw. srebrnej gospodarce (ang. *silver economy*). Wpisuje się ona w tę działalność, która ukierunkowana jest na zaspokojenie potrzeb społecznych uwarunkowanych procesem starzenia się ludzi. Często do obszaru srebrnej gospodarki przypisuje się błędnie jedynie usługi i produkty przeznaczone dla osób starszych. Tak naprawdę powinny tutaj znaleźć się przede wszystkim wszelkie działania nastawione na przygotowanie ludzi do starości w różnych jej aspektach, wspomagające procesy aktywnego starzenia się, które wpłyną na zachowanie sprawności intelektualnej, samodzielności, szeroko rozumianej aktywności osób starszych. Dzięki takiemu podejściu zagrożenie wynikające ze starzenia się człowieka mają szansę uzyskać sprofilowanie na możliwy do osiągnięcia w sferze gospodarczej sukces, tworząc tym samym szerokie pole dla społecznie odpowiedzialnego pracodawcy w sferze działań ukierunkowanych na pracowników 50+ działań⁸.

Sytuacja historyczno-gospodarcza, szczególnie końca lat osiemdziesiątych XX wieku, spowodowała, że Polska tak naprawdę do dzisiaj musi radzić sobie z konsekwencjami przedwczesnej dezaktywacji zawodowej osób 50+. Tutaj szczególnie mocno utrwalono przekonanie, że osoby starsze mają niskie kwalifikacje, są odporne na zmiany, stąd często pojawiają się problemy z rozumieniem przez nich nowych zasad, że mają problemy z mobilnością i aktywnością⁹. Dla pracowników dojrzałych zbudowano

⁸ Goszczyńska E., *Promocja zdrowia w miejscu pracy jako narzędzie ograniczania skutków starzenia się populacji pracujących*, Medycyna Pracy 2019, 70 (5), s. 618, https://ppm.imp.lodz.pl/info/phd/IMP_828e083f1833435195b4f4986224a250/Szczeg%25C3%25B3%25C5%2582y%2Brekordu%2B%25E2%2580%2593%2BPromocja%2Bzdrowia%2Bw%2Bzak%25C5%2582adach%2Bpracy%2Bw%2BPolsce%2Bw%2Bkontek%25C5%259Bcie%2Bwyzwa%25C5%2584%2Bzwi%25C4%2585zanych%2Bz%2Bprocesem%2Bstarzenia%2Bsi%25C4%2599%2Bspo%25C5%2582ecze%25C5%2584stwa%2B%25E2%2580%2593%2BInstytut%2BMedycyny%2BPracy%2Bimienia%2Bprof.%2Bdra%2Bmed.%2BJerzego%2BNofera%2Bw%2B%25C5%2581odzi?aq=%40virt_affiliation%3AIMP8aa9fe3901a34600abd6398aac4dcf1c%2CrecordStatus%21%3D%27&r=phd&ps=20&tab=&lang=pl# – dostęp z dnia 11.07.2021.

⁹ Pojawiają się nadal sygnały, że osoby 50+ mają trudną sytuację na rynku pracy na przykład w momencie poszukiwania pracy. Promuje się nowy wizerunek osoby 50+, jako pracownika kreatywnego i doświadczonego. Wskazuje się na możliwości z zatrudnienia osoby 50+ i uwypukla korzyści dla pracownika z utrzymania aktywności zawodowej: Aplikuj.pl, *Dlaczego pracownik 50+ przegrywa na*

ścieżkę szybkiego wyjścia z rynku pracy, która w pewnych zakresie jest nadal aktywna. Zmienność otoczenia, wpływająca na jego dynamikę, uświadamia coraz częściej organizacjom i osobom odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi, że konieczna jest umiejętność reagowania na najdrobniejsze sygnały rynku pracy i otoczenia, w którym działa dana organizacja¹⁰.

Z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników dojrzałych wiąże się także umiejętność zarządzania ich karierą. Na poziomie indywidualnym jest ona związana z podejmowaniem przez pracownika działań nastawionych na osiągnięcie wyznaczonych celów. Na poziomie organizacyjnym działania te powinny mieć postać procesu, charakteryzującego się etapowością, w ramach którego w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są działania związane z planowaniem, wdrażaniem, monitorowaniem jej przebiegu przy dbałości o uwzględnianie potrzeb i oczekiwań pracownika¹¹. Powyższy obszar dotyczący planowania ścieżek kariery pracowników 50+, posiada luki. Budowanie wizji rozwoju zawodowego pracownika na każdym etapie jego kariery zawodowej, możliwość aktualizowania jego kompetencji i kwalifikacji, stworzenie podstaw dla osiągnięcia przez niego osobistych celów stwarza warunki dla jego aktywności zawodowej. Odnosząc się do systemów wartości, pamiętać należy, że dla człowieka wraz z wiekiem staje się ważne osiągnięcie własnych celów, potwierdzanie zasadności podejmowanych działań.

Dla współczesnej organizacji istotnym czynnikiem na tle zmian demograficznych staje się idea zarządzania wiekiem, którą traktować należy w sposób holistyczny. Rozwój pracownika to proces charakteryzujący się wyodrębnieniem etapów, dla których kluczowe znaczenia ma wiek pracownika. W zależności od etapu i wieku pracownika powinny być w sposób indywidualny opracowywane ścieżki kariery zawodowej. Każdy jej etap powinien przygotowywać pracownika do kolejnego, wyższego poziomu, powiązanego z nowym wymiarem jego dojrzałości.

Przeprowadzona analiza literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ekonomii, psychologii pozwala stwierdzić, że tematyka związana z aktywizacją zawodową pracowników dojrzałych i działaniami pracodawcy w podanym obszarze nie jest przedstawiona w sposób wyczerpujący. Najwięcej jest pozycji wykazujących różne

rynku pracy?(publikacja internetowa z dnia 20.04.2020), <https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracodawco-w/521/dlaczego-pracownik-50-przegrywa-na-ryнку-pracy> – dostęp z dnia 13.05.2021.

¹⁰ Błędowski P., *Aktywność zawodowa osób w starszym wieku*, (w:) Kielkowska M. (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, Zeszyty Demograficzne, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013, s. 54.

¹¹ Kamińska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*, (w:) A. Tokarska red.), *Bibliotekarstwo*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2013, s. 626 – 627.

ogólne problemy osób starszych (choroby, potrzebę opieki, samotność itp.). Mniej jest tych, które jednoznacznie warunkują silną pozycję zawodową osób 50+. W literaturze zauważa się niedostatek wieloaspektowych rozważań nad uwarunkowaniami dla utrzymania długoterminowej aktywności zawodowej osób 50+. Brakuje badań poświęconych analizie różnych czynników w sferze możliwości i barier w/w grupy pracowników, które umożliwiłyby hierarchizację tych czynników i wskazanie tych mających kluczowe znaczenie dla analizowanych problemów.

W tej sytuacji podjęcie tematyki dotyczącej „działania pracodawcy społecznie odpowiedzialnego wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym” może przyczynić się do wypełnienia istniejącej w podanym obszarze luki.

Na wybór tematu pracy istotny wpływ miały także doświadczenia zawodowe i zainteresowania autorki. Od wielu lat współpracuje ona z grupą osób 50+ w zakresie doradztwa zawodowego i coachingów. Pomaga im radzić sobie z dylematami zawodowymi i różnymi problemami dnia codziennego.

Celem rozprawy jest określenie strategicznej roli działań kierowanych do pracowników w wieku okołoemerytalnym, wpisujących się w ideę CSR i elementów polityki personalnej sprzyjających zagospodarowaniu ich potencjału w sposób długoterminowy. Głównemu celowi przyporządkowano następujące cele szczegółowe:

- zdiagnozowanie potrzeb pracowników w wieku okołoemerytalnym w zakresie wsparcia i jego zakresu w odniesieniu do uczestniczenia w procesach przygotowujących ich do utrzymania aktywności zawodowej i pozazawodowej w wieku emerytalnym,
- zdefiniowanie motywów utrzymania aktywności zawodowej pracowników osiągających wiek emerytalny,
- określenie przyczyn, dla których organizacje podejmują lub nie podejmują działań ukierunkowanych na przygotowanie pracowników do utrzymania aktywności zawodowej i pozazawodowej w wieku okołoemerytalnym,
- wskazanie możliwych do wystąpienia barier podczas realizacji działań przygotowujących pracowników do utrzymania aktywności zawodowej i pozazawodowej w wieku emerytalnym,
- opisanie korzyści dla organizacji wynikających z realizacji działań na rzecz osób w wieku okołoemerytalnym.

Aby zrealizować sformułowane cele, prace badawcze podzielono na etapy. Pierwszy z nich polegał na analizie treści publikacji, głównie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu polskiej i zagranicznej kwestiom sytuacji osób 50+ poświęca się dużo miejsca, gdyż problem staje się coraz bardziej widoczny na całym świecie. Wskazany etap pracy pozwolił autorce usystematyzować treści publikacji i zaplanować dalszą część pracy nad rozprawą. Przegląd literatury ujawnił szerszy kontekst zagadnienia, wskazując na konieczność ujęcia go w sposób interdyscyplinarny. To spowodowało, że autorka poza literaturą przyporządkowaną do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi odwołała się także do opracowań z obszaru psychologii i medycyny pracy, socjologii, filozofii, a także językoznawczych dotyczących na przykład językowych aspektów rozumienia i funkcjonowania w świadomości społecznej i kulturowej pojęć takich jak *starość*, *dojrzałość*.

Ze względu na to, że analizowane zagadnienie ma charakter problemu globalnego, autorka starała dotrzeć się do różnych publikacji i zasobów. Stąd w wykazie literatury znajdują się poza polskimi także pozycje między innymi w języku angielskim, włoskim, francuskim, szwedzkim, litewskim, estońskim, koreańskim, japońskim. Ponadto do opracowania rozprawy wykorzystano także dostępne publikacje branżowe, raporty tematyczne, dokumenty o charakterze strategicznym, stanowiące wytyczne dla realizacji określonych idei, rozwiązań na poziomie struktury państwa.

Pozyskiwanie materiału odbywało się w systemie stacjonarnym i zdalnym, który w końcowej części pracy zdominował charakter pracy nad rozprawą ze względu na obostrzenia epidemiczne związane z pandemią COVID – 19.

Na podstawie analizy zgromadzonej literatury potwierdzono, że problem jest istotny także dla koniecznych do podjęcia przez organizacje działań w przyszłości, a w szczególności dotyczy to następujących kwestii:

- wydłużaniu długości życia ludzi towarzyszy wyższy poziom ich sprawności psychofizycznej w wieku okołoemerytalnym,
- zmiana stylu życia osób 50+ przyczynia się do powiększenia na rynku pracy grupy pracowników w wieku okołoemerytalnym, którzy coraz częściej zgłaszają chęć utrzymania szeroko rozumianej aktywności życiowej, w tym wymienianej także zawodowej,
- pracodawcy coraz częściej sygnalizują niedobory pracowników na poziomie rekrutacji i selekcji (szczególnie wykwalifikowanych, posiadających określone specjalizacje),

- specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi wskazują, że działania na rzecz pracowników w wieku okołoemerytalnym mogą ułatwić pracodawcom wypełnienie wskazanych niedoborów,
- istnieje potrzeba na poziomie organizacji, systemów emerytalnych wdrożenia rozwiązań umożliwiających pracodawcom kontynuowanie współpracy z tymi pracownikami po osiągnięciu wieku emerytalnego,
- w ramach działalności organizacji na rzecz zarządzania zasobami ludzkimi istnieje potrzeba poszerzenia wiedzy dotyczącej możliwości aktywizacji pracowników dojrzałych (w wieku okołoemerytalnym),
- istnieje także potrzeba większego zaangażowania pracodawców na poziomie działalności w sferze ich społecznej odpowiedzialności.

W pierwszym etapie autorka podjęła także próbę rozpoczęcia działań o charakterze badawczym. Przeprowadziła badanie pilotażowe, które pozwoliło jej doprecyzować wytyczne dla prowadzenia wywiadów z respondentami indywidualnymi w grupie 50+.

W celu ukierunkowania prac badawczych sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie są motywy pracowników utrzymaniem aktywności zawodowej i okołozawodowej?
- Jakie potrzeby i oczekiwania zgłaszają pracownicy w odniesieniu do możliwych do podjęcia działań przygotowujących ich do odejścia na emeryturę lub innej formy aktywności?
- Jakie działania podejmują pracodawcy w celu dostosowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi do potrzeb pracowników wieku okołoemerytalnym związanych z utrzymaniem ich aktywności zawodowej i okołozawodowej?
- Z jakimi barierami spotykają się organizacje podczas wdrażania w/w działań?
- Jaka jest wiedza pracodawców i osób bezpośrednio odpowiedzialnych za kształtowanie polityki personalnej na temat przygotowania pracowników do odejść na emeryturę lub wskazania innych możliwości dla utrzymania aktywności zawodowej i okołozawodowej?
- Jakie inne działania mogą podejmować pracodawcy w celu dostosowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi do potrzeb pracowników wieku

okołoemerytalnym związanych z utrzymaniem ich aktywności zawodowej i okołozawodowej?

- Jakie korzyści mogą mieć organizacje z wdrażania działań na rzecz pracowników wieku okołoemerytalnym?
- Jaki jest zakres działań pracodawców społecznie odpowiedzialnych?

W kolejnym etapie prac nad rozprawą autorka skoncentrowała się na pozyskaniu materiału badawczego od respondentów indywidualnych – grupę respondentów stanowiło 116 osób aktywnych zawodowo spełniających kryterium wieku 50+ oraz 32 przedstawicieli organizacji II i III sektora, zajmujących się w obrębie swoich zadań kwestiami zarządzania zasobami ludzkimi. Z wskazanymi osobami autorka przeprowadziła wywiady. Materiał z wywiadów został także uzupełniony o informacje uzyskane e-mailingowo od instytucji reprezentujących I sektor.

W kolejnym etapie dokonano analizy i weryfikacji uzyskanych danych i opracowania ich w formie umożliwiającej ujęcie w niniejszej rozprawie.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Obejmuje sześć rozdziałów poprzedzonych wstępem i zakończeniem. Trzy pierwsze rozdziały stanowią część teoretyczną dysertacji.

W **pierwszym rozdziale** dokonano analizy demograficznego kontekstu procesu starzenia się ludności i na tym tle obserwowanej możliwości wydłużania się czasu trwania aktywności zawodowej pracowników. W rozdziale tym odniesiono się do danych dotyczących długości życia jednostki, formułowanych prognoz i definiowanych na tej podstawie problemów. Istotne było także zwrócenie uwagi na te czynniki, które w kontekście utrzymania aktywności zawodowej pracowników dojrzałych stanowić mogą dla nich stymulator procesów życiowych, wpływając na ich jakość. Na tej podstawie zwrócono uwagę na ewolucję postaw wobec aktywności zawodowej pracowników w kontekście ich wieku i realizacji kariery zawodowej.

W **rozdziale drugim** opisano sylwetkę i profil pracownika dojrzałego realizującego swe zawodowe zobowiązania w organizacji XXI wieku. Dokonano także analizy działań zarządzania wiekiem w obrębie grupy osób 50+ i zmian, które wpływają na kształt ich karier zawodowych, a są konsekwencją dynamiki przekształceń struktury populacji ze względu na wiek.

W **rozdziale trzecim** dokonano analizy obszaru społecznej odpowiedzialności pracodawcy w kontekście polityki personalnej bezpośrednio oddziałującej na losy zawodowe pracowników w wieku okołoemerytalnym.

Kolejne rozdziały 4, 5 i 6 stanowią część empiryczną niniejszej rozprawy.

W **rozdziale czwartym** omówiono metodykę badania. Odniesiono się do przesłanek podjęcia badań, wskazano ich cel, sposoby gromadzenia danych oraz opisano ograniczenia przyjętej procedury badawczej. Zaprezentowano także etapy prac badawczych i dokonano prezentacji badanej zbiorowości.

W **rozdziale piątym** dokonano prezentacji materiału empirycznego pozyskanego w trakcie wywiadów. Najpierw odniesiono się do wypowiedzi respondentów indywidualnych a następnie - do osób reprezentujących organizacje II i III sektora.

W **rozdziale szóstym** omówiono wyniki badań, wnioski z nich płynące oraz rekomendacje dla praktyki. Zaprezentowano również autorski model zarządzania wiekiem.

W zakończeniu dokonano podsumowania prowadzonych wywodów i wskazano możliwe kierunki dalszych badań.

Temat rozprawy jest odpowiedzią na obserwowane problemy rynku pracy w odniesieniu do zagospodarowania potencjału pracowników 50+. Autorka ma nadzieję, że uzyskane sugestie od pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym, którzy zgłaszają chęć i potrzebę utrzymania aktywności zawodowej, w sposób istotny uzupełnią wiedzę na temat dylematów zarządzania ich karierami i staną się wartościowe dla nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka dedykuje wszystkie uzyskane wnioski z badań własnych tej grupie zawodowej.

Rozdział 1. Demograficzne aspekty procesu starzenia się ludności a wydłużanie się aktywności zawodowej pracowników

Na przełomie XX i XXI wieku w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi pojawiło się wiele problemów powiązanych z obserwowanym procesem wydłużania się czasu trwania życia przeciętnego człowieka. Charakteryzuje go wysoki poziom dynamiki oraz generowanie nowych dylematów w obrębie zarządzania szeroko rozumianą aktywnością pracowników. Wszystko to zwraca uwagę na potrzebę nowego spojrzenia na takie kwestie jak: planowania kariery pracownika, określenie jej etapów czy zakresu przyjętej definicji. Starzenie się jest procesem naturalnym - na poziomie komórkowym ujawnia się już w chwili narodzenia się człowieka. W kontekście analizy społecznych uwarunkowań zwraca uwagę rejestrowany współczynnik przyrostu naturalnego i powiązane z nim prognozy na kolejne lata. Starzejące się społeczeństwo (nie tylko w Polsce, ale także w innych krajach Europy i świata) reprezentuje populację, w której zmniejsza się proporcja dzieci i osób w wieku produkcyjnym przy rosnącej częstości na rzecz osób w wieku po reprodukcyjnym.

W latach siedemdziesiątych XX wieku zwracano uwagę na konieczność ograniczenia dzietności w związku ze zjawiskiem przeludnienia. W tym względzie spadek wskazanej dzietności stanowił aspekt pozytywny, ale jednocześnie wpłynął na zmianę struktury populacji w obrębie zmiennej wieku stymulując jej 2000 roku to okres niepokojących zmian demograficznych, których konsekwencje będą starzenie się¹². Systematycznie rejestrowany spadek w obrębie ruchu naturalnego, czyli urodzeń i umieralności, obserwowano w drugiej połowie XX wieku i na początku XXI. Od zakończenia II wojny światowej do 2000 roku obserwowano wzrost ludności miast. Na tle wielu miast Polski dobrym przykładem jest Łódź, która od ponad trzydziestu lat doświadcza skutków procesów depopulacji, związanych tak z nadwyżką zgonów nad urodzeniami, jak i zauważalną nadwyżką emigrantów nad imigrantami.

Wskazana depopulacja powiązana jest także z obserwowalną tendencją starzenia się populacji danego regionu.¹³

¹² Henneberg M., *Biologiczne konsekwencje zmian w strukturze i dynamice demograficznej populacji ludzkich w XXI w.*, w: S. Kozieł (red. naukowa) *Wielowymiarowość badań biodemograficznych i związku z innymi naukami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 82 – 83.

¹³ Szukański P., *Depopulacja*, w: *Problemy społeczne. Polityka społeczna w regionie łódzkim*. Zeszyt 15, Regionalne Centrum Polityki Społecznej w Łodzi, Łódź 2015, s. 3 – 8.

Tabela 1. Liczba ludności niektórych miast w Polsce*

1950	25008	620	804	344	321	195	117	225
1990	38183	848	1656	751	590	465	351	367
Kolejne lata	Polska	Łódź	Warszawa	Kraków	Poznań	Gdańsk	Lublin	Katowice
2000	38253955	798	1689	759	582	463	359	331
2005	38157055	768	1698	757	568	458	355	317
2010	38529866	731	1700	758	556	461	353	311
2015	38437239	701	1744	761	542	462	349	300
2019	38382576	680	1791	779	535	471	341	293

Źródło: Opracowanie własne na podstawie baz GUS¹⁴

**dane podane w tysiącach*

Wpływ na liczbę ludności we wskazanych w Tabeli 1 miastach ma także sytuacja gospodarcza danego regionu – zwrócić należy uwagę, iż Łódź, Lublin, Katowice są to obszary, w których gospodarcze zmiany rzutowały na wysoki poziom migracji ludności na przykład do Warszawy, Poznania, czy Krakowa. Gdańsk stanowił region z wysokim potencjałem rozwojowym jeszcze przed 1989 rokiem, jednak upadek przemysłu między innymi stoczniowego doprowadził także do widocznych zmian w obrębie liczby ludności populacji wskazanego regionu.

Na proces starzenia się społeczeństwa ma wpływ także przedłużające się trwanie życia. Z danych GUS ogłoszonych na 25 marca 2020 roku wynika, że osoba w wieku 65 lat średnio może dożyć 83,1 lat, zaś w wieku 70 lat średnio 84,9 lat¹⁵. W latach dziewięćdziesiątych, a dokładnie od 1992 r. w Polsce zauważono wydłużanie dalszego trwania życia szczególnie w grupie mężczyzn 45 lat¹⁶.

Na systematyczną poprawę wskazanej sytuacji mają wpływ następujące kwestie: obniżenie umieralności w grupie tak mężczyzn, jak i kobiet oraz zmniejszenie współczynnika umieralności niemowląt. Z kolei wydłużanie się życia kobiet i mężczyzn w powiązaniu z współczynnikiem dzietności, który w roku 2018 wynosił 1,435¹⁷ stawia Polskę nadal w sytuacji problemów wynikających ze starzenia się społeczeństwa. Stabilny rozwój demograficzny zabezpiecza zachowanie proporcji, w której na każde 100 kobiet w wieku 15 – 49 lat średnio przypada 210 – 215 dzieci. Wtedy istnieje realna

¹⁴ Rocznik Demograficzny GUS 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2020,3,14.html>43 – dostęp z dnia 11.10.2019.

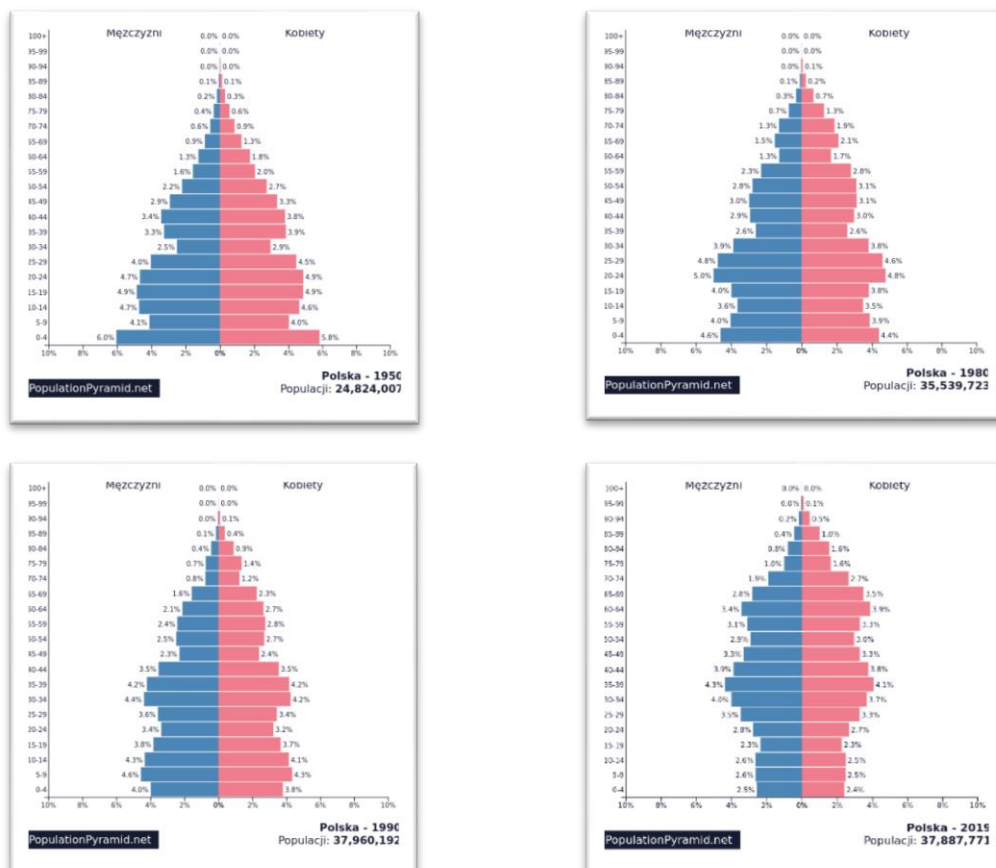
¹⁵ Komunikat w sprawie tablicy średniego dalszego trwania życia kobiet i mężczyzn, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-tablicy-sredniego-dalszego-trwania-zycia-kobiet-i-mezczyzn,285,8.html> – dostęp z dnia 30.03.2020.

¹⁶ Jak wynika z opracowania GUS – *Trwanie życia w 2008 roku*, s. 12 – 16 – w roku 1950 rejestrowana przeciętna długość życia mężczyzn wynosiła ok. 56 lat, zaś kobiet ok. 62 lat. Do 1991 przez prawie 20 lat długość życia mężczyzn pozostawała na zbliżonym poziomie, kobiet wzrosła o 3 lata.

¹⁷ Serwis Ministerstwa Rodziny, Pracy i polityki Społecznej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/wskaznik-dzietnosci-wyzszy-niz-przed-wprowadzeniem-programu-rodzina-500> – dostęp z dnia 30.03.2020.

szansa pozwalająca na zastąpienie każdej kobiety przez córkę¹⁸.

Wykres 1. Piramida wieku 1950 – 2019



Źródło: <https://www.populationpyramid.net/pl/polska> – dostęp z dnia 12.07.2019

Analizując zamieszczone powyżej piramidy wieku, zauważyć można, iż ta opracowana na podstawie danych z 1950 r. przyjmuje kształt zbliżony do szablonu piramidy progresywnej z cechami społeczeństwa zastoju. W połowie lat pięćdziesiątych miała miejsce kumulacja urodzeń, co skutkowało wyższym demograficznym lat powojennych. Piramidy lat 1980 i 1990 wykazują charakter typowy dla społeczeństw zastoju, ich podstawy zwężają się. Obrys piramidy dla Polski w 2019 r. wskazuje na jej regresywne cechy – ten kształt wykresu charakterystyczny jest dla obszarów o ujemnym przyroście naturalnym¹⁹.

Już w roku 1990 zauważyć można sygnały sytuacji demograficznej, z którą w chwili obecnej w Polsce mamy do czynienia²⁰. Liczba ludności w Polsce

¹⁸ GUS – Urodzenia i dzietność, 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/urodzenia-i-dzietnosc,34,1.html> – dostęp z dnia 30.03.2020.

¹⁹ Okólski M., *Demografia. Podstawowe pojęcia, procesy i teorie w encyklopedycznym zarysie*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005, s. 55 – 62.

²⁰ GUS – Polska w liczbach 2019, Warszawa 2019, s. 3, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/polska-w-liczbach-2019,14,12.html> – dostęp 30.03.2020.

w przedziale wieku 55 – 64 lat sukcesywnie wzrasta –Tabela 2 i 3. Stan ten generuje wiele obecnych i przyszłych problemów.

Tabela 2. Liczba ludności w wieku 55 – 64 lat wybranych miast Polski – 2015 – 2019*

Lata	Polska	Łódź	Warszawa	Kraków	Poznań	Gdańsk	Lublin	Katowice	Wiek
2015	805839	56210	118534	51789	37482	31644	24498	24289	55-59
	846202	62214	131793	54411	40944	35754	25750	22950	60-64
2019	621076	40665	89253	42144	28744	25031	19756	19876	55-59
	788248	55982	119517	51382	36999	31858	24254	22993	60-64

Źródło: Opracowanie własne na podstawie baz GUS²¹

**dane podane w tysiącach*

Tabela 3. Liczba ludności w wieku 55 – 64 lat w Polsce – 1990 – 2010*

Lata	Wiek 55 - 59	Wiek 60 - 64
1990	1958	1782
2000	1603,1	1708,7
2005	2374,2	1497,3
2010	2832,3	2224,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS²²

**dane podane w tysiącach*

Dane wskazują na obniżający się poziom współczynnika juwenilności w stosunku do rosnącej wartości współczynnika zestarzenia się. To w połączeniu z obserwowaną strukturą ludności Polski w odniesieniu między innymi do wieku ekonomicznego wykazuje, iż ze względu na tak zwany brak zastępowalności pokoleń²³, przy zmniejszającej się liczbie ludności w wieku przedprodukcyjnym, zwiększać się będzie obciążenie ludności w wieku produkcyjnym subpopulacją w wieku poprodukcyjnym.

Wskazane zmiany demograficzne stanowią konsekwencję wielu negatywnych implikacji na poziomie gospodarki kraju. Prowadzone z Międzynarodowym Funduszem Walutowym²⁴ badania już w 2004 roku pozwoliły dokonać szerokiej analizy w latach 1960 – 2000 i określić pięć czynników, które poprzez wspomniane zmiany w strukturze demograficznej ludności wpływają na gospodarkę danego kraju. Szczegółnej analizie poddano związek udziału populacji w wieku produkcyjnym i subpopulacji 65+ na następujące zmienne makroekonomiczne: wzrost PKB, udział oszczędności w PKB oraz udział inwestycji w PKB. Wyniki badań wskazały, że:

²¹ Rocznik Demograficzny GUS 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2020,3,14.html> – dostęp z dnia 11.10.2019.

²² Rocznik Demograficzny, GUS 2011, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2011,3,5.html> – dostęp z dnia 11.10.2019.

²³ Z danych GUS wynika, że w 1990 roku współczynnik dzietności wynosił 1,991, a zatem był on już poniżej 2,1 – współczynnika zapewniającego zastępowalność pokoleniową.

²⁴ http://www.oecd.org/statsportal/0,3352,en_2825_293564_1_1_1_1_1,00.html – dostęp z dnia 11.10.2019.

- Wzrost PKB jest pozytywnie skorelowany ze wzrostem populacji w wieku produkcyjnym, a negatywnie ze wzrostem udziału subpopulacji 65+.
- Istnieje statystycznie istotne powiązanie między przyjętymi do danej analizy zmiennymi demograficznymi a udziałem oszczędności w PKB to znaczy oszczędności w gospodarce są pozytywnie skorelowane z udziałem grupy ludności w wieku produkcyjnym, a negatywnie z udziałem grupy osób 65+.
- Podobnie pozytywnie skorelowany jest udział populacji w wieku produkcyjnym z udziałem inwestycji w PKB, bo zmiany demograficzne są sprzężone z rozmiarami inwestycji poprzez zmiany rozmiarów oszczędności przeznaczanych na inwestycje.

Sytuacja demograficzna wpływa także na równowagę budżetową danego kraju – a państwa z wysokim udziałem populacji w wieku poprodukcyjnym obciążone są wyższymi wydatkami w sferze zobowiązań – świadczeń emerytalnych, kosztów działań opiekuńczych i pomocowych²⁵. Przy wydłużającym się okresie życia jednostki jej wiek emerytalny nie ulega zmianie. Z tego wynikają dwa konteksty możliwej dalszej analizy – z jednej strony mamy system emerytalny z przypisanymi do niego społecznymi zobowiązaniami, z drugiej szeroko rozumianą kondycję grupy osób w wieku okołiemerytalnym i emerytalnym.

W oparciu o dane demograficzne formułowane są różnego rodzaju prognozy, które stanowią istotny punkt odniesienia dla dalszych działań podejmowanych na gruncie rozwiązań kierowanych do różnych grup pokoleniowych. Dane ZUS²⁶ za 2018 rok wskazują na uszczelnienie systemu wpływów w obrębie Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (FUS). W podanym powyżej roku wykazano wzrost wpływów w stosunku do roku 2017 o 8,3%, zaś uwzględniając także wpływy z egzekucji to składki w 2018 wzrosły o 9 %. Nie zmienia to jednak faktu, iż liczba świadczeniobiorców w wieku nieprodukcyjnym systematycznie rośnie (*Tabela 4*).

²⁵ *The Global Demographic Transition* – September 2004, https://www.google.com/search?q=World+Economic+Outlook+2004.+The+Global+Demographic+Transition%2C+International+Monetary+Found%2C+Washington+DC+2004.&rlz=1C1RUCY_plPL857PL861&oq=World+Economic+Outlook+2004.+The+Global+Demographic+Transition%2C+International+Monetary+Found%2C+Washington+DC+2004.&aqs=chrome..69i57.2239j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8 – dostęp z dnia 15.12.2019.

²⁶ Raport roczny ZUS 2018, <https://www.zus.pl/documents/10182/167526/Raport+roczny+2018.pdf/8f0fbe93-1756-2477-25e3-7d08a9486556> oraz GUS, Rocznik Demograficzny z roku 2019, 2018, 2017 – dostęp z dnia 15.12.2019.

Tabela 4. Świadczenia emerytalno-rentowe a liczba ludności w wieku produkcyjnym do poprodukcyjnego*

Lata	Emerytury	Renty z tytułu niezdolności do pracy	Liczba ludności ogółem	Liczba ludności w wieku produkcyjnym	W wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym
2016	5119	934	38437,2	23767614	62
2017	5231	876	38433	23517643	63
2018	5624	779	38411,1	23269725	65

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZUS i GUS²⁷

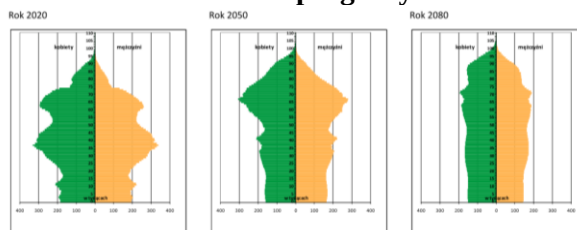
** dane podane w tysiącach*

Według analiz ZUS za 2017 rok wynika, że średni wiek osób wychodzących z systemu wypłatowego to 78,5 roku i w porównywanym w ramach opracowania rokiem 2011 podniósł się o 2 lata. Ponadto stwierdzono, że w grupie badawczej 61,1% świadczeniobiorców rozpoczęło pobieranie emerytur przed osiągnięciem wieku ustawowego – z podziałem na płeć uzyskujemy proporcję mężczyźni 63,8% (średni wiek momentu pobierania emerytury 61,4 lat), a kobiety 57,1% (dla kobiet średni wiek rozpoczęcia pobierania świadczenia emerytalnego – 58,7 lat). 5% badanych wypracowało ponad 30-letni staż pracy, a 5,4% znalazło się w grupie 15 lat i mniej – oznacza to, że nie osiągnęli oni stażem wymaganego wieku emerytalnego i korzystają z emerytur z urzędu²⁸. Zestawienie danych w Tabeli 4 wskazuje na powiększającą się w kolejnych latach liczbę świadczeniobiorców, oraz zwiększający się współczynnik obciążenia demograficznego. Dane z opracowanych prognoz uwzględniających swoisty aspekt demograficzny dotyczący obserwowanej tendencji starzenia się społeczeństwa, odnoszą się do kwestii obciążenia ekonomicznego wskazaną sytuacją. Prognoza ZUS do 2080 roku sygnalizuje możliwość pogłębienia się deficytu funduszu emerytalnego w latach czterdziestych XXI w. i jego spadek w latach pięćdziesiątych tegoż wieku. Analiza wrażliwości wykazała silne zróżnicowanie przyjmowanych do prognozy parametrów, jednak zwrócić należy zwrócić uwagę, iż w żadnym z wariantów nie uzyskano pułapu wydolności systemu emerytalnego na poziomie 100%²⁹.

²⁸ *Analiza wyników badania okresów pobierania emerytur*, ZUS Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych, Warszawa 2019, s. 7 – 10, <https://www.zus.pl/documents/10182/39558/Analiza+wynik%C3%B3w+badania+okres%C3%B3w+pobierania+emerytur+%28za+2017+r.%29.pdf/177e092b-eb8d-cfa1-3fa6-92729f18a34c> – dostęp z dnia 20.02.2020.

²⁹ *Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do roku 2080*, ZUS Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych, Warszawa 2019, s. 20 – 26, https://www.zus.pl/documents/10182/167761/Prognoza_Fundusz_Emerytalny_2020-2080.pdf/61b7e0d7-7e20-f8f8-170c-6f73870383a4 – dostęp z dnia 20.02.2020 – deficyt rocznego funduszu emerytalnego wskazywanych lat czterdziestych XXI w. powiązany jest z pojawieniem się dużej grupy potencjalnych świadczeniobiorców z wyżu demograficznego lat osiemdziesiątych XX w., zaś spadek w latach pięćdziesiątych XXI to konsekwencja liczby świadczeniobiorców z niżu przełomu XX i XXI w. oraz naturalnych procesów wymierania populacji wyżu lat osiemdziesiątych XX w.

Wykres 2. Piramida wieku – prognozy dla 2020/2050/2080



Źródło: *Prognoza wpływów...*³⁰

Analiza struktury ludności dla podanych powyżej wykresów wskazuje, że dla roku 2020 najliczniejsze grupy ludności to osoby w wieku 34 – 40 lat i 62 – 66 lat – w tych przedziałach wieku liczniejszą grupę stanowią kobiety – rozkład płci ma także charakter asymetryczny. Piramida wieku dla 2020 roku ma nieregularny kształt. Stanowi ona odbicie wcześniejszych zjawisk demograficznych – wyżu okresu powojennego oraz lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w. Wskazany wykres ma cechy regresywne, co potwierdzają kolejne opracowane dla roku 2050 i 2080. Wskazane wartości dla populacji w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym potwierdzają tendencję wzrostową w grupie osób w wieku poprodukcyjnym. Piramida dla 2080 roku prognozuje osiągnięcie wysokiego poziomu starzenia się ludności Polski przy niskiej zastępowalności pokoleniowej – podstawa piramidy ulega widocznemu zwężeniu. Aspekt wieku, długości trwania życia może mieć także kontekst lokalny i wtedy analizowane zjawiska w obrębie wskazywanych w opracowaniu dylematów demograficznych mogą nabierać szczególnego kontekstu³¹.

Starzenie się społeczeństwa w takich regionach, jak wskazywana wcześniej Łódź, w których obserwujemy sprzężenie wielu należących do historycznego tła problemów, może stanowić dodatkowy obszar analizy w obrębie zagospodarowania potencjału pracowników dojrzałych. Polska na tle świata wykazuje typowe dla kontynentu europejskiego problemy odnoszące się do uwarunkowań demograficznych krajów rozwiniętych. Analizy z perspektywy zjawisk globalnych pozwalają prognozować, że odsetek osób w wieku produkcyjnym (15 – 59 lat) spadnie z 61% w 2013 do 52% w 2050 roku, zaś w 2100 osiągnie 50%. Wskazane symulacje eksponują jedną zmienną, która w istotny sposób może wpłynąć na podane wyniki – są

³⁰ *Ibidem*, s. 17 – wykresy opracowane na podstawie prognozy Ministerstwa Finansów z 2019 r.

³¹ W regionie łódzkim i samej Łodzi obserwowane we wcześniejszych okresach niskie wskaźniki urodzeń powiązane z niską atrakcyjnością osiedleńczą wskazanego obszaru prowadzą do określonej przez P. Szukalskiego pułapki strukturalnej – Szukalski P., *Sytuacja demograficzna Łodzi. Zapaść demograficzna Miasta i jej skutki dla przyszłości Łodzi*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2012, s. 12, <http://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/3445/Sytuacja%20demograficzna%20%C5%81odzi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> – dostęp z dnia 17.08.2019.

to uwarunkowania środowiskowe, odnoszące się między innymi do żyzności gleb.³². Dla podanych statystyk Europa jest kontynentem, dla którego przypisana jest najniższa wartość odnosząca się do liczebności ludności w latach 2017 – 2050³³. Jak wynika z wielu prognoz starzenie się społeczeństwa jest już odczuwalnym w wielu sferach życia i działalności człowieka faktem.

Rejestrowany czas trwania życia, tak w kontekście świata, jak i Polski, jest widoczny w zwiększającej się liczebności subpopulacji osób przedziału wieku 50 – 59 lat i 60 i więcej. Grupa 50+ to osoby w wieku produkcyjnym, które na rynku pracy określić możemy jako pracowników dojrzałych, którym nadal przypisuje się ostatni etap kariery zawodowej. Nakreślone zjawiska demograficzne tak w kontekście historycznym, jak i prognoz odnoszących się do możliwych przyszłych zjawisk, sygnalizują konieczność weryfikacji sposobu postrzegania i zagospodarowania potencjału pracowników dojrzałych.

1.1 Uwarunkowania wydłużenia się aktywności zawodowej pracowników na tle zmian w obrębie czasu trwania życia

Przemiany w strukturze ludności całego świata, Europy, w tym także Polski stanowią echo drugiego przejścia demograficznego, któremu towarzyszą odczuwalne zmiany w społecznie realizowanych systemach wartości. Akceptowalne powszechnie ograniczanie diety, koncentracja na własnych potrzebach, wysoka indywidualizacja o charakterze masowym prowadzą do utrwalenia wzorca wysokiej niezależności jednostki. W Polsce na zachowania demograficzne miał wpływ także czas przełomu roku 1989 – przemiany gospodarcze, które zachwiały bezpieczeństwo na rynku pracy, obniżyły opiekuńczą rolę państwa, doprowadziły do odraczania decyzji o macierzyństwie i ojcostwie³⁴.

Wydłużanie się życia stanowi z jednej strony zjawisko pozytywne, bo jest

³² *World Population Prospects. The 2012 Revisions. Highlights and Advance Tables*, United Nations, NY 2013, s. 8 – 9, https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2012_HIGHLIGHTS.pdf – dostęp z dnia 17.08.2019. Przewiduje się także, że w roku 2050 osoby w wieku lat 80, zamieszkujące kraje rozwijające się, stanowić będą ok. 68 % wskazanej populacji wiekowej świata, a w 2100 80 % (s. 9). Ponadto Polska znajduje się w grupie państw, w których między 2013 a 2015 rokiem prognozowany jest spadek liczebności populacji o – 10,8% (s. 64).

³³ *World Population Prospects. The 2017 Revision, Volume I*, United Nations, NY 2017, s. xxi, https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017_Volume-I_Comprehensive-Tables.pdf – dostęp z dnia 17.08.2019 – przewiduje się, że najwyższy wkład we wzrost ludności na świecie do 2050 roku będzie miał kontynent afrykański, na drugim miejscu plasuje się azjatycki.

³⁴ Kurek S., *Przemiany demograficzne w Polsce w świetle teorii drugiego przejścia demograficznego w ujęciu przestrzennym*, w: A. Rączaszek (red. naukowy), *Demograficzne uwarunkowania rozwoju społecznego*, Zeszyty Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 219 – 221.

konsekwencją m.in. wzrostu poziomu życia i zasobności społeczeństwa, ale jednocześnie wymaga nowego spojrzenia na definiowanie etapów życia człowieka w kontekście jego trwania. W ramach pomiaru wykonanego na potrzeby opracowania „Aktywne starzenie się” (2011r.), opublikowanego w Special Eurobarometer, w odpowiedzi na pytanie: „kiedy człowiek zaczyna być uważany za „starego”, w jakim wieku Pana(i) zdaniem to następuje?” – 33% respondentów z UE i 31% z Polski wskazało na przedział od 61 – 70 lat³⁵. Z obserwacji rynku pracy wynika, że coraz częściej osoby we wskazanym wyżej przedziale wieku są gotowe do utrzymania pełnej aktywności zawodowej.

W przeciągu ostatnich siedemdziesięciu lat zmianie uległ zakres definiowania progów wieku jednostki wskazujących na jej wejście w tę ostatnią fazę życia. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż nie istnieje w chwili obecnej wspólnie przyjęta granica dla progu starości. W odniesieniu do wieku grupy osób około 60 – 65 roku życia mówimy, że są oni w tak zwanym „trzecim wieku”. Wydłużenie się średniej życia populacji, jak również obserwowana poprawa jej kondycji fizycznej pozwala na wprowadzenie kolejnego pojęcia odnoszącego się do „czwartego wieku”. Jak zauważa Piotr Szukalski, proces starzenia się społeczeństwa Europy ma charakter dualny, bo wzrasta liczba ludności nie tylko w grupie 65+, ale także w przedziale 80 lat i więcej³⁶. W tym kontekście przyjętą granicę wieku między III a IV wiekiem wskazaną na 75³⁷ rok życia przesunięto na 80 lat³⁸. Pojawiająca się w zasięgu pełnej dostępności człowieka długowieczność (ang. *Oldest Old*) wskazuje także na możliwość wydłużenia jego aktywności nie tylko pozazawodowej (np. w okresie osiągnięcia wieku emerytalnego), ale przede wszystkim właśnie zawodowej w pełni jego aktywności w tym obszarze. Respondenci przeprowadzonych na potrzeby opracowania niniejszej pracy wywiadów wskazywali już na poziomie grupy osób 50 lat i więcej, że w sposób nieoczekiwany dla nich zaczęli spotykać się w swoim otoczeniu z sugestiami bliskiego końca ich aktywności zawodowej. Osoby te potwierdzały, że było to dla nich dużym

³⁵ Wyniki badania „Aktywne starzenie się”, Eurobarometr, 2011, https://archiwum.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/public/1_NOWA%20STRONA/Aktualnosci/seniorzy/badania%20aktywne%20starzenie/4Wynik%20badania%20Aktywne%20starzenie%20sie%20Eurobarometr%202011.pdf – dostęp z dnia 11.10.2019.

³⁶ Szukalski P., *Potencjał ludnościowy Europy w perspektywie roku 2050, (w:) Europa w perspektywie roku 2050*, Polska Akademia Nauk, Kancelaria PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, 2007, s. 10.

³⁷ Szukalski P., *Ludzie bardzo starzy we współczesnej Polsce*, Przegląd Socjologiczny 2013, s. 34 – autor przesuwą granicę IV wieku z 75 na 80 lat.

³⁸ Czapiński J., Błędowski P., *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza społeczna 2013*, Warszawa 2014, s. 10.

zaskoczeniem, ponieważ nie rozpatrywały końca swojej kariery zawodowej w tym momencie – perspektywa ta była dla nich odległa. Już w ramach Ogólnopolskiego programu PARP – „Z wiekiem na plus” realizowanego w latach 2010/2011 jako wiek początkowy dla grupy pracowników dojrzałych wskazywano nawet 45+.

Zauważalne wydłużanie się życia, nie tylko Polaków, ale także ludności innych krajów Europy i świata, wskazuje na konieczność weryfikacji przyjętych poniżej skal starości (Tabela 5):

Tabela 5. Skale starości demograficznej

Podmiot definiujący	Skala i jej zakres		
ONZ – lata pięćdziesiąte XX w.	Społeczeństwo młode – odsetek ludności w wieku 65 lat i więcej nie przekracza 4%; Społeczeństwo dojrzałe – odsetek ludności w wieku 65 lat i więcej nie przekracza od 4% do 7% Społeczeństwo stare – odsetek ludności w wieku 65 lat i więcej przekracza 7%.		
Edward Rosset ³⁹	Punktem odniesienia dla poszczególnych etapów starzenia się społeczeństw jest liczba ludności w wieku 60 lat i więcej: etap pierwszy – młodość demograficzna – do 8% ludności w wieku co najmniej 60 lat; etap drugi – przedpole starości – 8% - 10% ludności w wieku co najmniej 60 lat; etap trzeci – właściwe przedpole starości – 10% do 12% osób w podanym wyżej przedziale wieku; etap czwarty – starość demograficzna – powyżej 12%.		
WHO ⁴⁰	Za początek starości dla obu płci wskazuje 65 rok życia.		
Raport WHO ⁴¹	W treści raportu wskazano, że opracowanie dotyczy ageizmu wobec osób starszych – ogólnie rozumianych jako osoby w wieku 50 lat i starsze.		
Współczesna medycyna ⁴²	Współczesna medycyna, uwzględniając kontekst demograficzny – wydłużenie się średniej życia i przesunięcie granicy umieralności, wyróżnia kilka grup wiekowych w grupie osób w podeszłym wieku:		
	młodzi przedział wieku 65 – 75	starzy przedział wieku 75 – 85	bardzo starzy po 85 roku życia
Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych ⁴³		Art. 4 – „osoba starsza – osoba, która ukończyła 60 rok życia”	
GUS ⁴⁴	W publikacji odniesiono się do standardów określonych przez EUROSTAT i OECD – przyjęto, że starszymi są osoby w wieku 65 lat i więcej.		

Źródło: opracowanie własne

W związku z obserwowaną stałą tendencją wydłużania się życia ludności, czego

³⁹ Skalę zaproponowaną przez E. Rosseta należy traktować w kategoriach analizy historycznej – sam Rosset zwracał uwagę, iż wskazane skale zachowują swoje kluczowe cechy tak długo, jak długo utrzymują się okoliczności, w których owe skale powstały. Mając na względzie obserwowaną dynamikę zmian w obrębie uwarunkowań demograficznych społeczeństw opracowanie E. Rosseta może być traktowane pogładowo.

⁴⁰ Kijak R. J., Szarota Z., *Starość. Między diagnozą a działaniem*, Centrum Zasobów Ludzkich, Warszawa 2013, s. 7.

⁴¹ *Global Report on Ageism*, World Health Organization 2021, s. XXIII, <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combating-ageism/global-report-on-ageism> – dostęp z dnia 08.07.2021.

⁴² Bilikiewicz A., *Psychiatria podręcznik dla studentów medycyny*, PZWL, Warszawa 2004, s. 457.

⁴³ Art. 4 Ustawy z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych (Dz.U.2015, poz. 1705), <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150001705/T/D20151705L.pdf> – dostęp z dnia 27.08.2020.

⁴⁴ GUS – „*Jakość życia osób starszych w Polsce. Na podstawie wyników badania spójności społecznej 2015*”, Warszawa 2017, s. 2, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/jakosc-zycia-osob-starszych-w-polsce,26,1.html> – dostęp z dnia 27.08.2020.

konsekwencją jest zwiększająca się liczebnie populacja osób w przedziale powyżej 55 roku życia, istotne wydaje się zainteresowanie możliwościami przygotowania pracowników do wydłużenia własnej aktywności zawodowej w oparciu o autonomicznie podjętą w tym zakresie decyzję. Świadomość upływu czasu stanowi dla człowieka bardzo trudny moment tak w kontekście rozwojowym, jak i psychologicznym. Po stronie utrzymania aktywności zawodowej stoją nie tylko uwarunkowania ekonomiczne na gruncie realizacji zadań w obrębie polityki społecznej państwa. Atutem stać się mogą zasoby jednostki w sferze uwarunkowań fizjologicznych, mentalnych i osobowościowych.

1.2 Aktywność zawodowa pracownika dojrzałego jako stymulator procesów życiowych jednostki

Aktywność zawodowa odnosi się do wszystkich pracujących zawodowo, a zatem mówimy tu także o pracodawcach, pracownikach najemnych, osobach pracujących na własny rachunek, nieodpłatnie pomagających członkach rodziny oraz zarejestrowanych bezrobotnych⁴⁵. Wskazany powyżej zakres definiowania uzupełniają także dokumenty Parlamentu Europejskiego i Rady Europy wskazujące kontekst odniesienia do osoby aktywnej zawodowo. W odniesieniu do Decyzji nr F1 z dnia 12 czerwca 2009 stanowiącej wykładnię art. 68 Rozporządzenia Parlamentu Europy i Rady (WE) nr 883/2004 za osobę aktywną zawodowo uznaje się: „...osobę, wykonującą wszelką pracę lub sytuację równoważną, traktowaną, jako taką do celów stosowania ustawodawstwa w zakresie zabezpieczenia społecznego państwa członkowskiego, w którym taka praca lub sytuacja równoważna ma miejsce...”⁴⁶. Do wskazanej grupy osób w kontekście powyższych zapisów zaliczamy także osoby pozostające w stanie czasowego zawieszenia zatrudnienia lub pracy na własny rachunek. A zatem jako aktywne zawodowo traktujemy także osoby:

- na urlopach macierzyńskich,
- pobierające świadczenia chorobowe (także z tytułu wypadków przy pracy, choroby zawodowej) oraz bezrobocia,
- przebywające na urlopach płatnych, a także podczas strajku, lokautu,
- korzystające z urlopu bezpłatnego na wychowanie dziecka – pod warunkiem, że

⁴⁵ Aktywność zawodowa - definicja, współczynnik, wskaźnik zatrudnienia w Polsce (praca.pl) – dostęp z dnia 17.05.2020.

⁴⁶ <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/dd9faca8-add8-4de5-88b9-a4fb376f57b1/language-pl> – dostęp z dnia 02.10.2020.

wskazany urlop ma zastosowanie w ramach podanego prawodawstwa jako równoważny zatrudnieniu lub pracy na własny rachunek.

Do podanej grupy wpisują się także osoby posiadające na terenie Polski ubezpieczenie rolników w zakresie emerytalno-rentowym oraz pracujący więźniowie, duchowni pełniący obowiązki duszpasterskie, a nie zaliczają się pozostające na emeryturze lub rencie ⁴⁷. W odniesieniu do osób aktywnych zawodowo Roman Milewski wskazuje na tworzenie zasobów siły roboczej. Obejmują one grupy w wieku produkcyjnym, które są nie tylko zdolne, ale także gotowe do podjęcia pracy przy istniejących w danym kraju warunkach gospodarczych⁴⁸.

W ramach dokumentacji konkursowych, zawierających wytyczne dla realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, pojawia się nowy sposób definiowania osoby w wieku aktywności zawodowej, którą jest: „osoba w wieku 15 lat i więcej. O przynależności danej osoby do grupy osób w wieku aktywności zawodowej powinien – w przypadku górnej granicy – decydować nieokreślony w sposób sztywny wiek, ale aktywność zawodowa tej osoby lub gotowość do podjęcia zatrudnienia. Przynależność do tej grupy powinna być ustalana indywidualnie dla każdej osoby w oparciu o przesłankę, czy jest ona aktywna zawodowo lub w oparciu o deklarację gotowości podjęcia zatrudnienia (niezależnie od statystycznego faktu bycia danej osoby w wieku produkcyjnym, czy poprodukcyjnym) ⁴⁹. Wskazana powyżej definicja, sformułowana dla potrzeb określenia podstawy kwalifikowalności grupy docelowej ogłoszonego w województwie małopolskim konkursu rozszerza zakres pojęcia osoba aktywna zawodowo o aspekt wieku i wskazanie na jej gotowość do podjęcia zatrudnienia.

Starzenie się społeczeństwa polskiego coraz częściej analizowane jest w kontekście procesu, a nie tylko zjawiska społecznego. Poziom zaawansowania wskazanego procesu demograficznego wyrażany jest za pomocą miar tradycyjnych,

⁴⁷ Przed 1 stycznia 2010 roku do grupy osób aktywnych zawodowo wliczano także żołnierzy zasadniczej służby wojskowej.

⁴⁸ Milewski R., *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 397.

⁴⁹ Regulamin konkursu w ramach 8 Osi Priorytetowej – Rynek Pracy Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014 – 2020, Działanie 8.6 - Wsparcie na rzecz wydłużania aktywności zawodowej, Poddziałanie 8.6.2 Programy zdrowotne, Typ projektu A: Wdrażanie krajowych programów zdrowotnych dotyczących rozwoju profilaktyki nowotworowej w kierunku wykrywania raka jelita grubego, szyjki macicy i piersi, Konkurs nr RPMP.08.06.02-IP.02-12-004/20 – s. 7, <https://www.rpo.malopolska.pl/skorzystaj/nabory/poddzialanie-8-6-2-programy-zdrowotne-zmia-na-terminu-rpmp-08-06-02-ip-02-12-004-20> – dostęp z dnia 25.09.2020.

potencjalnych oraz alternatywnych, które przedstawiono w Tabeli 6:

Tabela 6. Metody pomiaru procesu starzenia się ludności – ujęcie tradycyjne⁵⁰

WSPÓŁCZYNNIK - WSKAŹNIK	Nazwa	Zakres	Metodologia obliczania	Polska według danych GUS na 30.06.2020 ⁵¹
	Współczynnik starości	Określa odsetek osób starych w populacji	$\frac{L_{60+}}{L} \times 100$ lub $\frac{L_{65+}}{L} \times 100$ L_{60+} - odsetek osób wieku ponad 60 lat L_{65+} - odsetek osób wieku ponad 65 lat L - całkowita liczba ludności	1,36 dla 60+ 6,48 dla 65+
	Współczynnik zaawansowanej starości	Określa odsetek osób sędziwych w populacji	$\frac{L_{80+}}{L} \times 100$ lub $\frac{L_{85+}}{L} \times 100$ L_{80+} - odsetek osób wieku ponad 80 lat L_{85+} - odsetek osób wieku ponad 85 lat L - całkowita liczba ludności	0,51 dla 80+ 2,15 dla 85+
	Współczynnik podwójnego starzenia się	Określa odsetek osób sędziwych wśród ogółu osób starych	$\frac{L_{80+}}{L_{60+}} \times 100$ lub $\frac{L_{85+}}{L_{65+}} \times 100$	37,44 dla 80+/60 33,13 dla 85+/65
	Wskaźnik starości	Określa relację pomiędzy liczbą osób uznawanych za stare (60+ lub 65+) a liczbą osób uznawanych za młode (mniej niż 15 lub 18 lub 20 lat)	$\frac{L_{60+}}{L_{0-14}} \times 100$ lub $\frac{L_{65+}}{L_{0-19}} \times 100$ L_{0-14} - liczba osób w wieku do 0 - 14 lat L_{0-19} - liczba osób w wieku do 19 lat	8,9 dla 0 - 14 6,92 dla 0 - 19
	Współczynnik obciążenia demograficznego	Określa relację między liczbą osób w wieku nieprodukcyjnym a liczbą osób w wieku produkcyjnym	$\frac{L_{0-19}+L_{60+}}{L_{20-59}^{52}} \times 100$ lub $\frac{L_{0-14}+L_{65+}}{L_{15-64}} \times 100$ L_{20-59} - liczba osób w wieku od 20 do 59 lat L_{15-64} - liczba osób w wieku od 15 do 64 lat	44,07 dla 20-59 27,73 dla 16-64
	Współczynnik wsparcia	Współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi	$\frac{L_{60+}}{L_{20-59}} \times 100$ lub $\frac{L_{65+}}{L_{15-64}} \times 100$	2,81 dla 20 - 59 2,3 dla 15- 64

Zródło: opracowanie własne na podstawie⁵³

Pamiętać należy, że obszar tradycyjnego pomiaru stopnia zaawansowania starzenia się ludności odzwierciedla głównie zmiany w obrębie struktury ludności

⁵⁰ Dla potrzeb niniejszej pracy wskazano jedynie zestawienie możliwych ujęć prowadzonych pomiarów procesu starzenia się ludności w oparciu o katalog wskaźników dla ujęcia tradycyjnego – zestawienie ukazuje różne konteksty porównań grup wiekowych w celu uzyskania wskaźnika procesu starzenia się ludności dla gruntu polskiej sytuacji demograficznej.

⁵¹ Ludność. Stan, struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2020. Stan w dniu 30 czerwca 2020, GUS – 2020, tabl. 1 – Ludność według płci i wieku w 2020 r. – stan w dniu 30 czerwca, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-1-struktura-ludnosc-i-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-2020-30-06-2020,6,28.html#>, dostęp w dniu 02.10.2020.

⁵² Osoby w wieku produkcyjnym: klasyfikacja ONZ – osoby w wieku 1 – 64 lat, zaś według tzw. klasyfikacji francuskiej są to osoby w przedziale wieku 20 – 59.

⁵³ Murkowski R., *Metody pomiaru zaawansowania procesu starzenia się ludności*, Humanities and Social Sciences, vol. XXIII, 25 (3/2018), s. 214 – 216, <http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/einh/416> – dostęp z dnia 01.10.2020.

według wieku – w tym miejscu mogą pojawić się stwierdzenia, że takie ujęcie nie w pełni oddaje kontekst wszystkich aspektów omawianego problemu. Z twierdzeniem tym można częściowo się zgodzić, jednak temat niniejszej pracy ukazać ma skalę problemu właśnie w kontekście zmiennej jaką jest wiek. Aspekt ogólnego procesu starzenia się społeczeństwa stanowi istotny czynnik wpływu na nowe problemy w obrębie między innymi zarządzania rozwojem, karierą i aktywnością pracowników w różnych okresach ich aktywności zawodowej, z których szczególnie newralgiczny, zdaniem autorki, jest okres kariery dojrzałej odnoszonej do pracowników 50+ lub 55+. Poza tym, że zauważany jest charakter globalny starzenia się, nie można pominąć jego skutków w kontekście krajowym, regionalnym i lokalnym. Współczynnik starości jako odsetek osób starszych w populacji na dzień 30.06.2020 wynosi 1,36 dla grupy 60+ i 6,48 dla 65+. Prognozy wskazują, iż w 2050 roku stanowić on będzie 31,5% całej populacji Polski (dla przykładu w 2103 było to 14,7%)⁵⁴. Odsetek osób sędziwych dla grupy 80+ to 0,51 a dla 85+ – 2,15. W 2050 r. będzie to 6,1% (w 2013 grupa ta stanowiła 1,6% populacji). Szczególną uwagę zwraca jednak wskaźnik podwójnego starzenia się – w grupie osób w wieku poprodukcyjnym odsetek osób sędziwych stanowi 37,44 dla grupy 80+/60 i 33,13 dla 85+/65. A zatem wśród osób określanych jako potencjalnie nieaktywne zawodowo (w wieku poprodukcyjnym z uprawnieniami do świadczenia emerytalnego) widać wysoki poziom wewnętrznego starzenia się.

Wskaźnik określający starość demograficzną wyraża liczbę wnuków przypadających na stu dziadków, a współczynnik obciążenia demograficznego stanowi poziom zaawansowania procesów starzenia się ludności w danej populacji. W roku 2013 do 100 osób w wieku 15 – 64 przypisanych było w miastach dwadzieścioro dzieci i dwadzieścioro dwoje na terenach wiejskich – do 2050 roku. Według prognozy demograficznej obciążenie populacji 15 – 64 wynosić będzie 22 osoby na 100 w miastach i na wsiach. Inaczej nieco przebiega obciążenie osobami starszymi – 2013 r. – 22 osoby na 100 w miastach i 19 na 100 na terenach wiejskich. Do 2050 roku obciążenie osobami starszymi ulegnie potrojeniu. W kontekście tematu niniejszej pracy istotne jest nakreślenie tła dla uwarunkowań i wpływu czynników demograficznych na sytuację pracowników dojrzałych na rynku pracy. Ich aktywność zawodowa może być także warunkowana drugim ze współczynników generacyjnego wsparcia –

⁵⁴ *Prognoza ludności na lata 2014- 2050*, Główny Urząd Statystyczny Warszawa 2014, s. 135 – 136, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> – dostęp z dnia 24.05.2020.

współczynnika opieki nad rodzicami, który stanowi liczbę osób w wieku 85 lat i więcej na 100 osób w przedziale wieku 50 – 64 lata. Według prognoz wzrośnie on z 8 (2013 r.) do 38 w 2050 r.⁵⁵

O poziomie aktywności zawodowej ludności danego kraju decydują wspomniane wcześniej czynniki demograficzne (między innymi stopa zgonów oraz urodzeń w roku poprzednim) oraz uwarunkowania społeczno-ekonomiczne (wydajność pracy, płace realne, preferowane kierunki kształcenia, warunki dla znalezienia pracy itp.)⁵⁶. Dla wskazanego obszaru analizy mierzony jest poziom aktywności zawodowej – współczynnik aktywności zawodowej – obliczany według płci, określonych przedziałów wiekowych⁵⁷ oraz ludności rolniczej, pozarolniczej i miejskiej, wiejskiej. Pracownicy dojrzały w wieku 50+ i więcej mogą zawieszać swoją aktywność zawodową na rzecz opieki nad osobami zależnymi – rodzicami i bliskimi w wieku poprodukcyjnym⁵⁸. Wskazane powyżej zagadnienie ujawnia się w różnych sferach działalności człowieka, z których jedną z wybranych jest jego aktywność zawodowa. Tempo zmian w obrębie liczebności grup wiekowych powyżej 60 roku życia ujawnia konieczność zainteresowania się możliwościami wsparcia wyodrębnionej na podstawie zmiennej wieku subpopulacji.

Opracowany dla uwarunkowań polskich indeks aktywnego starzenia się⁵⁹ w ujęciu regionalnym wykazał trudną i zróżnicowaną sytuację naszego kraju⁶⁰. Podany

⁵⁵ *Ibidem*, s. 138 – 141.

⁵⁶ Milewski R., Kwiatkowski E., *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 533.

⁵⁷ Granicę aktywności zawodowej podaje się, wskazując przeważnie wiek uprawniający pracownika do korzystania ze świadczenia emerytalnego – kobiety 50 – 60 r.ż. a mężczyźni 60 – 65 r.ż. Instytucje finansowe w ramach oferowanych produktów określają często wiek zrównany dla kobiet i mężczyzn – przykładem może być *Oświadczenie dotyczące aktywności zawodowej* wypełniane dla celów zawarcia ubezpieczenia w ramach oferty produktów i usług Grupy Santander – przyjęta granica wieku aktywności zawodowej dla kobiet i mężczyzn to 65 lat, <https://www.pl.cnpsantander.com/> – dostęp z dn. 03.10.2020.

⁵⁸ W związku z wydłużaniem się życia człowieka coraz częściej zwraca się uwagę na sferę problemów, które pojawiają się w związku z koniecznością podejmowania opieki (nad między innymi starszymi rodzicami) przez dzieci w wieku 50+. W tej sytuacji wskazana grupa osób (50+) przyporządkowana jest do opieki nad osobami w wieku przedprodukcyjnym – wnuki, oraz w wieku poprodukcyjnym – rodzice, dziadkowie i inni starsi członkowie rodziny wymagający pomocy.

⁵⁹ Wskazany indeks miał pokazać możliwości utrzymania przez osoby starsze samodzielności w swoim funkcjonowaniu – aktywność analizowana była nie tylko jako praca zarobkowa, ale także w obszarze działań niezarobkowych (wolontariat, praca społeczna), aktywność społeczna – tu istotna także była refleksja nad szansą dla realizacji polityki aktywnego starzenia się w danym społeczeństwie/kraju (Perek-Białas.J., Marysińska E., *Indeks aktywnego starzenia się w ujęciu regionalnym; Ekspertyza dla Departamentu Polityki Senioralnej Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej*, Warszawa wrzesień – październik 2013 – s. 5).

⁶⁰ Perek-Białas.J., Marysińska E., *Indeks aktywnego starzenia się w ujęciu regionalnym; Ekspertyza dla Departamentu Polityki Senioralnej Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej*, Warszawa wrzesień – październik 2013, http://senior.gov.pl/source/Ekspertyza%20regionalny%20indeks%20aktywnego%20starzenia_27.XI.2013.pdf – dostęp z dnia 10.10.2017.

indeks aktywnego starzenia się został opracowany dla Polski w kontekście analizy uwarunkowań regionalnych (RAAI PL – ang. *regional active ageing Poland*) w oparciu o *Active Ageing Index* (AAI). W opracowaniu J. Perek-Białas i E. Marysińskiej wyodrębniono cztery obszary aktywnego starzenia się: zatrudnienie, aktywność społeczna, obszar niezależnego życia, zdrowia i bezpieczeństwa oraz zdolności przygotowania otoczenia do wykorzystania potencjału starzejącego się społeczeństwa. Każdemu ze wskazanych obszarów nadano wagę udziału w całym wskaźniku aktywnego starzenia się. Wskaźniki obliczane były dla grup wiekowych 55+ i 65+ z podziałem na płeć. Podstawą podjętych w ramach opracowanego indeksu prac było stworzenie narzędzia, które pozwoliłoby oszacować stopień wykorzystania potencjału osób starszych, a także określić możliwości jego pełnego „zagospodarowania”. W ramach wskazanych analiz na poziomie państw porównywany jest poziom realizacji idei aktywnego i zdrowego starzenia się. Różnice dotyczące realizacji aktywnego starzenia się między krajami wykazywane są w ramach pomiarów realizowanych dla projektu prowadzonego przez Komisję Europejską i Population Unit of the Nations Economic Commission for Europe (UNECE)⁶¹.

Idea aktywnego starzenia się stanowiła próbę połączenia różnych obszarów działań w obrębie zjawisk społecznych, politycznych, historycznych. Konsekwencją podejmowanych inicjatyw było ogłoszenie w 2002 roku przez WHO ram dotyczących aktywnego starzenia się. Obszar ten definiowano jako zintegrowany system działań ukierunkowanych na optymalizację możliwości (w obrębie zdrowia, uczestnictwa w życiu społecznym, szeroko rozumianego bezpieczeństwa) dla poprawy jakości życia jednostki wraz z wiekiem. Wskazywano tutaj na osoby starsze, traktując je jako zasób rodzin, społeczności i gospodarki. Ramy WHO określają sześć kluczowych determinant aktywnego starzenia się: ekonomiczna, behawioralna, osobista, społeczna, odnosząca się do usług zdrowotnych i socjalnych i środowiska fizycznego⁶².

Opracowania dotyczące starzenia się społeczeństwa czy jednostki jako

⁶¹ Raport z badań wskazuje na nierówności w aktywnym starzeniu się dla Polski. Szczególnie zauważalne jest to dla grup o wysokim i niskim wykształceniu – wskaźnik dla grupy z wyższym wykształceniem był prawie dwukrotnie wyższy w stosunku do grup o niższym wykształceniu. Zwrócono także uwagę na różnice między obszarami miejskimi i wiejskimi – wyraźnie wskazano, iż kontekst miejski oferuje większe możliwości aktywnego starzenia się – raport porównywał dane z 2009 do 2015 – *2018 Active Ageing Index. Analytical Report*, United Nations Economic Commission for Europe, ECE/WG.1/33, Octobre 2019, s. 46 – 47, http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Active_Ageing_Index/ECE-WG-33.pdf – dostęp z dnia 17.10.2020.

⁶² *World Report of Ageing and Health*, World Health Organization, 2015, s. 5, <https://www.who.int/ageing/events/world-report-2015-launch/en/> – dostęp z dnia 17.10.2020.

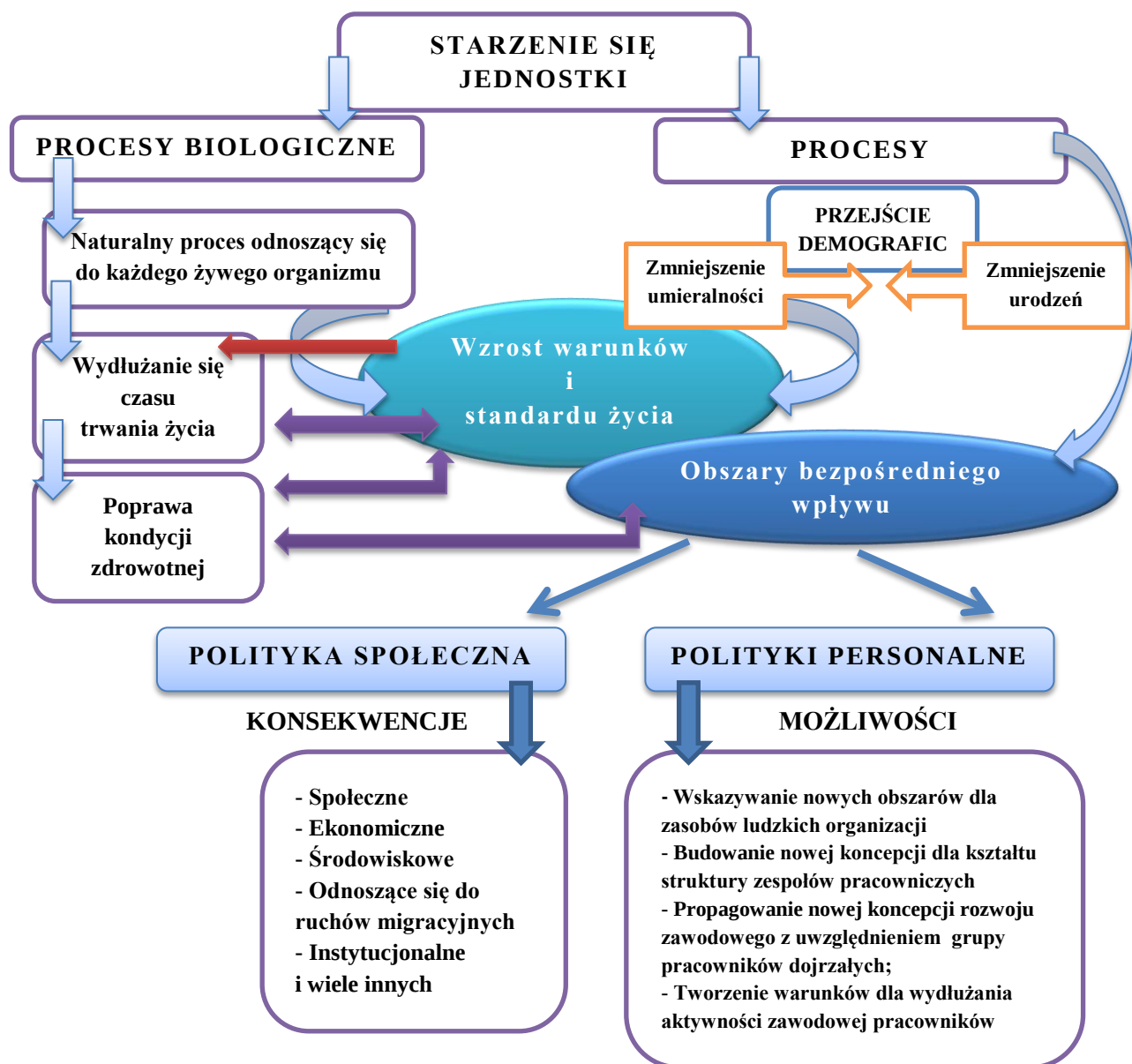
przedmiotu badań, wskazują osoby starsze, to znaczy znajdujące się w określonym przedziale wieku, na przykład 60, czy 65+ i więcej. Kwestie dotyczące problemu społecznego i wszystkich z tym związanych konsekwencji zauważają przedstawiciele wielu krajów już od dłuższego czasu. Rząd czeski w ramach Narodowego Programu Starzenia się na lata 2003 – 2007 uznał kwestie aktywnego starzenia się za swój priorytet. Ciekawą kwestię stanowi nieco nowe podejście do wskazanego obszaru w warstwie semantycznej pojęcia. We wskazanym dokumencie aktywne *starzenie się* zastąpiono pojęciem synonimicznym, określonym jako *pozytywne starzenie się*⁶³. Działanie to może wynikać z chęci przekierowania zainteresowania konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństw z analizy jedynie problemów grupy osób starszych (najczęściej 60, 65+ i więcej), na kwestie szeregu procesów, które wpływają na określone problemy tak na gruncie państwa, jak i zarządzania organizacjami. Kontekst pozytywnego starzenia się wiąże się z budowaniem nowej jakości w zakresie definiowania pojęcia starości, opisującego ten okres życia człowieka jako etap jego możliwości. Wydłużający się czas trwania naszego życia wpływa także na przesunięcie granicy sprawności tak fizycznej, jak i psychicznej jednostki.

Z danych zawartych w raporcie „Sytuacja zdrowotna ludności Polski i jej uwarunkowania” wynika, że ok. 75,2% dorosłych mężczyzn oraz 69,0% kobiet ocenia swój stan zdrowia jako bardzo dobry lub dobry (z drobną uwagą, iż mężczyźni częściej od kobiet wskazują swój stan zdrowia jako bardzo dobry). Analiza ta, przy uwzględnieniu zmiennej jaką jest wiek, ujawnia, iż między grupą badanych w przedziale 45 – 64 a 65 lat i więcej następuje widoczna różnica w obrębie samooceny własnego stanu zdrowia tak u kobiet, jak i mężczyzn. W grupie 65 lat i więcej następuje znaczny spadek w obrębie oceny własnego stanu zdrowia – w grupie mężczyzn z przedziału 45 – 64 jako bardzo dobre wskazało 19,6% respondentów, a jako dobre 51,4%, gdy dla grupy badanych 65 lat i więcej wyniki kształtowały się na poziomie bardzo dobre 3,8% a dobre 27,2%. Dla kobiet wyniki plasowały się podobnie – w grupie 45 – 64 – 12,2% badanych, a dla 65 lat i więcej 28%. Mimo tak dużej różnicy wyników badania porównawcze potwierdzają, iż Polacy znacznie lepiej oceniają swoje zdrowie obecnie, niż w latach wcześniejszych⁶⁴. Wydłużający się czas trwania życia

⁶³ Hasmanová Marhánková J., *Aktivní stárnutí jako idea, nástroj a kapitál. Kde hledat kořeny úspěchu konceptu aktivního stárnutí?*, SOCIÁLNÍ STUDI 3/2014, s. 13 – 14, https://journals.muni.cz/socialni_studia/article/view/6032 – dostęp z dnia 28.09.2020.

⁶⁴ Wojtyniak B., Goryński P. (red.), *Sytuacja zdrowotna ludności Polski i jej uwarunkowania*, Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny, Warszawa 2018, s. 368 – 379, <https://>

ludności, nie tylko Polski, stwarza możliwości dla aktywności człowieka w wydłużonym, nie tylko statystycznie, okresie jego życia – *Rysunek 1*.



Rysunek1 - Opracowanie własne – Obszary współcześnie obserwowanych konsekwencji procesu starzenia się ludności

Wśród czynników warunkujących zdrowie w 50% wskazuje się na styl życia, a w 25% na jakość środowiska fizycznego i społecznego⁶⁵. A zatem dla zachowania zdrowia ważne znaczenie ma styl życia, na który składają się takie kwestie jak wiedza jednostki oraz jej przekonania, poglądy, zdobyte kompetencje i doświadczenia własne.

www.pzh.gov.pl/najnowszy-raport-nizp-pzh-sytuacja-zdrowotna-ludnosci-polski-i-jej-uwarunkowania/ - dostęp z dnia 20.11.2020.

⁶⁵ Karski J.B., *Promocja zdrowia w perspektywie ostatniej dekady XX wieku*, (w:) *Antropologia a medycyna i promocja zdrowia*, Malinowski A., Stolarczyk H., Lorkiewicz U. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2000, s. 301 – 314.

Wszystko to kształtować może zachowania tak prozdrowotne, jak i antyzdrowotne. Na efekt trwania zdrowia w czasie wpływ mają utrwalone zachowania prozdrowotne, do których zaliczamy między innymi aktywność fizyczną, dbałość o bezpieczeństwo, higienę, unikanie sytuacji stresogennych⁶⁶.

Starzenie się jednostki osadzone jest tak w obrębie procesów biologicznych, jak i demograficznych (Rys. 1). Z wiekiem u każdego człowieka zauważalne są oznaki procesu starzenia się. Odnosi się to do powolnej degradacji funkcji poznawczych i wycofywania organizmu z aktywności biologicznej. Obszar zmian fizjologicznych wpływa na ograniczanie lub spowolnienie funkcji narządów wewnętrznych i obniżanie sprawności intelektualnej⁶⁷. Proces starzenia się biologicznego organizmu towarzyszy nam na poziomie komórkowym już od pierwszych sekund naszego życia, a jego postępowanie widoczne jest w trakcie kolejnych etapów naszego życia⁶⁸. Z tego względu ważne jest rozbudzenie potrzeby zbudowania satysfakcjonującej jakości życia w okresie zaawansowanej dojrzałości, poprzez uruchomienie odpowiednich aktywności w czasie wysokiej sprawności fizycznej organizmu. Wojciech Gruszczyński i Andrzej Dryja⁶⁹ zauważają, że widoczny postęp medycyny i jej wpływ na przedłużanie życia biologicznego jednostki niestety nie współgra z szeroko rozumianą jego jakością.

Utrzymanie aktywności w czasie trwania życia jednostki stanowi możliwość stworzenia ścieżki dla procesu utrzymania sprawności tak fizycznej, jak i mentalnej w okresie starości człowieka. W ramach różnych typów aktywności, zawodowa stanowi istotny aspekt w kontekście wskazanego powyżej zagadnienia. W tym miejscu wskazać należy, że zmiana postrzegania rozwoju zawodowego, przy uwzględnieniu sfery

⁶⁶ Sęk. H., Zdrowie behawioralne, (w:) *Psychologia. Podręcznik akademicki*. T. 3. *Jednostka a społeczeństwo i elementy psychologii stosowanej*, J. Strelau (red.), GWP, Gdańska 2005, s. 533 - 553

⁶⁷ Rottermund J., Knapik A., *Opieka fizjoterapeutyczna osób w podeszłym wieku*, (w:) W. Wójcik, P. Dancák, A. Wąsiński (red.), *Idea opieki a zasad równości i wolności*, Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko – Biała 2012, s. 190 – 203.

⁶⁸ Marcinek P., *Funkcjonowanie intelektualne w okresie starości*, Gerontologia Polska, t. 15 nr 3, s. 71 – 72, <https://gerontologia.org.pl/wp-content/uploads/2016/05/2007-03-9.pdf> – dostęp z dnia 11.07.2020 – P. Baltes podaje termin „selektywnej optymalizacji.” Okazuje się, że część ludzi w zaawansowanym wieku utrzymuje sprawność na wysokim poziomie, ale w obrębie pewnych indywidualnie postrzeganych specjalizacji dla wybranych dziedzin. A zatem człowiek posiada zdolność do kompensowania ubytków w zakresie funkcjonowania intelektualnego. Proces wpływający na starzenie się funkcji biologicznych charakteryzuje się obniżeniem ich wydolności oraz coraz niższą zdolnością do adaptacji. W okresie dorosłości rozwój intelektualny ma charakter zmian tak progresywnych, jak i regresywnych. Cechuje go także plastyczność i wielokierunkowość.

⁶⁹ Gruszczyński W., Dryja A., *Duchowość a zaburzenia psychiczne (psychosomatyczne)*, Journal of Health Study and Medicine, nr 3, 2016, s. 97, http://jhsm.san.edu.pl/wp-content/uploads/2020/01/JHSM_nr_3_tekst_6.pdf – dostęp z dnia 18.10.2019.

szeroko rozumianego wieku, pozwoli spojrzeć na karierę pracownika jako na możliwy do zrealizowania długoterminowy proces. Tak rozumiana aktywność umożliwi dokonanie redefinicji emerytury, która może być wyborem, nie zaś koniecznością wymuszoną wiekiem pracownika. W wielu publikacjach dotyczących analizy procesu starzenia się jednostki, ludności wskazuje się na znaczenie aktywności fizycznej, która warunkuje utrzymanie także sprawności i wydolności psychofizycznej człowieka.

Tabela 7. Sprawność fizyczna

Koncepcje sprawności fizycznej	Omówienie koncepcji	Aspekt praktyczny
Mechanistyczno-biologiczne	Sprawność fizyczna rozumiana jest jako skuteczność biologiczna wyrażona efektywnością ruchów (sfera motoryczna) do predyspozycji organizmu.	Wskazana koncepcja odnosi się do stworzonego na gruncie fizyki pojęcia sprawności maszyny. Na wskazaną sprawność organizmu mają wpływ tak nasze predyspozycje (uwarunkowania między innymi genetyczne), jak i te odnoszące się do umiejętności ruchowych. A zatem ćwiczenie, wspomaganie funkcji życiowych poprzez utrzymywanie ruchu może wydłużyć jego sprawność w czasie życia człowieka.
Behawioralno-kulturowe	Odnosi się do analizy stopnia radzenia sobie człowieka w środowisku biogeograficznym i społeczno kulturowym.	Koncepcja ta analizuje zaradność i samodzielność motoryczną w różnorodnych sytuacjach zewnętrznych, w których swoje aktywności podejmuje człowiek.
Motoryczne	Porusza się w obrębie zagadnień ogólnej sprawności fizycznej - odnosi się do poziomu zdolności cech motorycznych.	Sprawność fizyczną opisuje się jako koniunkcję zdolności siłowych, szybkościowych, koordynacyjnych wytrzymałościowych. Badacze zagadnienia (L. Denisiuk, M. J. Safrit, Z. Chromiński, J. Drabik) wskazują na kategorię ogólnej sprawności fizycznej stanowiącej sumę wielu prób ruchowych.
Fizjologiczno-medyczne (zdrowotne)	Koncepcja ta jako kluczowy wskazuje aspekt zdrowotny i sprawność energetyczną organizmu.	Wskazywano na sprzężenie pomiędzy fizjologią organizmu a medycznym kontekstem zagadnienia – powstanie koncepcji „sprawności zorientowanej na zdrowie.”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie⁷⁰

W kontekście analizowanego zagadnienia utrzymanie sprawności fizycznej człowieka powiązane jest z jego aktywnościami realizowanymi w życiu, wpływa na poziom mentalnej sprawności i subiektywny odbiór jakości własnego życia. Do tej pory okres kariery zawodowej przypisany do pracowników dojrzałych (50 lat i więcej) definiowany był jako schyłkowy, albo końcowy. Dla wielu osób perspektywa emerytury stanowi określony rodzaj, stan stresu, lęku. Wiąże się z ograniczeniem lub całkowitym zaprzestaniem ruchu, który dla ludzkiego mózgu jest nieodzowny dla

⁷⁰ Osiński W., *Antropomotoryka*, Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2018, s. 26-28.

właściwego jego funkcjonowania w różnych okresach życia. Termin *sprawności motorycznej* w miejsce *sprawności fizycznej* proponuje W. Osiński. Wskazana sprawność motoryczna określa poziom umiejętności motorycznych, ruchowych i wszystkich istniejących między nimi zależności⁷¹. W tym kontekście ruch traktowany jest jako zagadnienie szersze, współistniejące z innymi formami aktywności, wśród których należy także wymienić zawodową⁷².

Termin sprawności fizycznej definiowany jest w ramach wielu kontekstów ludzkiej aktywności. Wspólny mianownik to utrzymanie, a raczej bycie sprawnym tak w życiu codziennym, jak i zawodowym. Często to właśnie brak ruchu wskazywany jest jako główna przyczyna wielu zaburzeń na poziomie procesów poznawczych człowieka (wiek w tym zakresie nie jest kluczowym problemem).

Analizując procesy fizjologiczne w odniesieniu do trwania i upływu życia jednostki, zwrócono uwagę, iż osoby starsze stosują tak zwane techniki zapobiegawcze w związku z między innymi problemami dotyczącymi zwyrodnień stawów, niewydolności oddechowej itp. Czy jednak rzeczywiście pracownik starzejący się traci sprawność tak fizyczną, jak i umysłową? Oczywiście nie można kwestionować faktu, iż z upływem lat nasza sprawność ulega zmianie. Nie znaczy to jednak, że dotyczy to całej populacji i że jest to bezwzględnie powiązane z procesem starzenia się⁷³. Na poziomie biologicznym obserwujemy procesy stanowiące wynik obniżającej się wydolności narządów. Stan ten powiązany jest ze spowolnieniem neurogenezy na poziomie komórkowym, a także naturalnym zużyciem tkanek. Nasza szeroko rozumiana sprawność zależy w dużej mierze od aspektu genetycznego, ale także od prowadzonego trybu i preferowanego stylu życia, a zatem czynników środowiskowych i socjalnych⁷⁴.

Upływowi wieku metrykalnego człowieka towarzyszy ogromny lęk. Wielu badaczy właśnie w nim upatruje przyczyn problemów człowieka w kontekście upływu

⁷¹ *Ibidem*, s. 273 – 284.

⁷² Odnosząc się do ruchów motorycznych, aktywności motorycznej warto także zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Ruchy lokomocyjne, jako podstawowa forma aktywności ruchowej, wykazują interakcje (biomechaniczne współdziałanie) między podstawowymi tkankami ludzkiego organizmu – w tym zakresie wskazuje się na kształtowanie na poziomie biologicznych funkcji organizmu, całego procesu kontroli motorycznej (Błaszczuk, J., *Starzenie się i neurodegeneracja*, PZWL Wydawnictwo Lekarskie, Warszawa 2019, s. 63 – 64).

⁷³ Wdowiak L., Ćwikła S., Bojar I., Kapka L., Woźnica I., *Starość jako problem społeczno – demograficzny oraz zdrowotny*, Medycyna Ogólna 15 (3), 2009, s. 452, <http://www.monz.pl/STAROSC-JAKO-PROBLEM-SPOLECZNO-DEMOGRAFICZNY-ORAZ-ZDROWOTNY,73152,0,1.html> – dostęp z dnia 15.10.2020 – autorzy artykułu podają za J. Piotrowskim, że starzenie się stanowi określony proces zmian zachodzących w organizmie przez całe jego życie, jednak silnie ujawnia się w jego końcowej fazie. A zatem wskazany proces inicjowany jest już w chwili naszych narodzin.

⁷⁴ Dąbrowska P., *Samotność osób starszych i sposoby jej przeciwdziałania*, Kwartalnik Naukowy T.U. Fides et Ratio, 2 (6), 2011, s. 84 – 90.

czasu jego życia. Nadal starość stanowi w dużej mierze pojęcie odbierane jako pejoratywne dla wartości życia człowieka. Niska ranga dla wskazanego okresu ludzkiej egzystencji stanowi źródło wspomnianego wcześniej lęku przed nieznanym i zbliżającym się końcem, utratą czegoś w życiu, zapomnieniem. W ramach prowadzonych badań nad funkcjonowaniem mózgu zwraca się uwagę, iż strach stanowiący reakcję automatyczną łatwo ulega warunkowaniu⁷⁵. Wielu pracowników dojrzałych wskazuje na odczuwanie lęku w sytuacji uświadomienia sobie zbliżającego się końca kariery zawodowej. Często podkreślają oni, iż świadomość, że ten okres życia wiąże się z wysokim obniżeniem ich aktywności, przeraża ich⁷⁶. Lęk przed pewnego rodzaju degradacją funkcji życiowych wynikających z upływu czasu, wynika często z braku wiedzy na temat możliwości utrzymania własnej sprawności w dłuższym okresie czasu, a może nawet do końca własnego życia.

Arystoteles twierdził, że istnienie pierwszego (zasadniczego) ruchu może stanowić powód tego, że coś powstaje i ginie, ale stanowi także przyczynę każdego następnego ruchu⁷⁷. W kontekście powyższej myśli każdy etap życia człowieka stanowić może początek dla kolejnych doświadczeń i możliwości, a także jego rozwoju. W świetle wykazanych w pierwszej części pracy zjawisk i procesów demograficznych zbudowanie w świadomości społecznej pozytywnego obrazu starości stanowić może istotny dla przebiegu kariery pracowników dojrzałych aspekt. Przede wszystkim pojawia się nowy wymiar definicji kariery zawodowej jako procesu możliwego do kształtowania także przez samego pracownika. Możemy w tym miejscu zwrócić uwagę na takie kwestie, jak odpowiedzialność i samodecydowanie o swoim życiu zawodowym, również w odniesieniu do momentu korzystania ze świadczenia emerytalnego. Badania wskazują, że u ponad 65% osób starszych ich sprawność intelektualna nie podlega istotnym zmianom. Do obszarów o podwyższonej wrażliwości zalicza się koncentrację uwagi i sprawność, w rozumieniu szybkości myślenia. Problemy w tym obszarze mogą powodować częste u tej grupy wiekowej osób zaburzenia snu – a te w dużej mierze są wynikiem braku aktywności, a właściwie częstą

⁷⁵ Zagrodzka J., *Neurofizjologiczne mechanizmy zachowania emocjonalnego*, (w:) *Mózg a zachowanie*, Górski T., A. Grabowska, J. Zagrodzka (red. naukowa), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 402 – 406.

⁷⁶ Informacje pozyskane w ramach wywiadów prowadzonych w grupie pracowników dojrzałych – w wieku 50+ i 55+ w okresie 2018 – 2020.

⁷⁷ *Arystoteles. Dzieła wszystkie*, Przekłady, wstępy i komentarze: A. Paciorek, L. Regner, P. Siwek, Wydawnictwo Naukowe PWN, T.4, Warszawa 2003, s. 42 – 44.

bezczynnością w ciągu dnia, co przyczynia się do tak zwanych dziennych drzemek⁷⁸.

W ramach prowadzonych w Holandii badań nad utrzymaniem sprawności ruchowej w grupie osób starszych potwierdzono, że osoby w podanej grupie wiekowej dbające o codzienny ruch w ramach różnych aktywności, w tym także ćwiczeń fizycznych, utrzymują wysoką sprawność ogólną organizmu. Dzięki temu są samodzielne, samowystarczalne i wykazują w sposób naturalny dobry nastrój⁷⁹. Badania w grupie osób starszych niezaburzonych poznawczo wykazały, iż sprawność fizyczna wpływa wyraźnie na obszary „wrażliwe na wiek” (pamięć epizodyczną, topograficzną, szybkość psychomotoryczną), poprawiając funkcje wzrokowo – przestrzenne i pamięć epizodyczną⁸⁰. Joseph Altman w latach sześćdziesiątych XX wieku po raz pierwszy opublikował wyniki badań, które potwierdziły proces powstawania nowych neuronów w mózgu dorosłego człowieka. Następnie E. Gould i F. H. Gage wraz z zespołem udowodnili, że w hipokampie powstają nowe neurony przez całe nasze życie. Wskazane badania w ramach kolejnych analiz pozwoliły także jednoznacznie powiązać aktywność fizyczną z przyrastającą liczbą powstających w mózgu nowych neuronów⁸¹.

W świetle powyższych badań zasadnym jest stwierdzić, że wiek nie stanowi istotnej przeszkody w rozwoju kariery zawodowej człowieka. Kluczowe w tym kontekście jest uruchomienie wszelkich działań aktywizujących pracowników w okresie całej ich kariery zawodowej, motywujących ich do przedłużania oraz utrzymania aktywności zawodowej także po osiągnięciu wieku emerytalnego. Podane działania powinny mieć charakter systemowy w odniesieniu do organizacji i systematyczny na poziomie stymulacji pracowników. Mając na uwadze, że procesy starzenia się człowieka to proces towarzyszący nam przez całe nasze życie, ważne jest przygotowanie każdego pracownika do kształtowania swojej aktywności także w okresie emerytalnym.

Zaplanowanie cyklu swojego życia pozwala na akceptację jego zmienności

⁷⁸ Parnowski T., *Jak ćma – depresje wieku podeszłego*, (w:) *Jak ćma – przejawy depresji w różnych okresach życia*, A. Antosik-Wójcińska, T. Parnowski, Ł. Święcicki, ITEM Publishing, Warszawa 2012, s. 25.

⁷⁹ Roelofs S., Collard D., *De Plus van Begewen voor Quderen*, Mulier Instituut, Utrecht 2017, s. 11 – 19, https://www.goldensports.nl/wp-content/uploads/2018/02/de_plus_van_bewegen_-_stephanie_roelofs_.pdf – dostęp z dnia 17.06.2020.

⁸⁰ Żaroń A., Piskunowicz M., *Aktywność fizyczna a wybrane aspekty kondycji psychicznej osób starszych*, Rocznik Andragogiczny, t. 24, 2017, s. 130 – 133, <https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/5319/RA.2017.009%2CZaron%2CPiskunowicz.pdf?sequence=1> – dostęp z dnia 28.08.2020.

⁸¹ Swartz M., *Strażnicy mózgu*, Wydawnictwo Charaktery, Kielce 2017, s. 43 – 45.

w okresie jego trwania. Świadomość upływu czasu może wydatnie zniwelować lęk przed końcowym jego etapem. Zwrócić należy uwagę, że stresogenny charakter lęku prowadzi do zachwiania równowagi energetycznej, którą mózg interpretuje jako potencjalne zagrożenie, blokując tym samym procesy wspierające go. Mając na uwadze, że w sposób naturalny z wiekiem maleją zdolności adaptacyjne mózgu, każde zaburzenie prowadzi do powolnej utraty kontroli nad utrzymaniem homeostazy w organizmie. Z badań wynika, że aktywność człowieka w zmiennym środowisku jest silnym stymulatorem neurogennym. Aktywnościami wpływającymi na modulowanie funkcjonowania układu nerwowego są aktywność fizyczna i stymulacja poznawcza⁸². Każda z nich ma wpływ na proces neurogenezy, której stymulacja jest niezwykle istotna już w grupie wiekowej pracowników dojrzałych. Ponadto wprowadzenie nawyku aktywności skutkować może pozytywnymi działaniami także po uzyskaniu wieku emerytalnego. Dzięki temu jednostka może wejść w proces pomyślnego, a nie zwyczajnego starzenia się.

Model pomyślnego starzenia według Johna W. Rowe'a i Robert L. Kahna⁸³ stanowi system aktywności, które niwelują utratę sprawności na poziomie funkcjonowania fizycznego i poznawczego człowieka, co jest typowe dla starzenia zwyczajnego. Aby proces pomyślnego starzenia mógł być uruchomiony niezbędne jest współdziałanie trzech obszarów: brak niepełnosprawności i choroby, wysoka sprawność na poziomie funkcjonowania tak fizycznego, jak i poznawczego oraz aktywne angażowanie się człowieka w różne sfery życia. Model pomyślnego starzenia się to umiejętność zaakceptowania i przystosowania się do zmian w swoim życiu w kontekście wieku i czasu jego trwania.

Starość, jak zauważa Paul Baltes, jako proces można kształtować wykorzystując mechanizm procesów adaptacyjnych i rozwój. Wskazuje tutaj na udział kompetencji:

- bazowych – odnoszących się do czynności codziennych, wspomagających samodzielność w życiu;
- rozszerzonych – wspierających nawiązywanie relacji interpersonalnych, podejmowanie aktywności budujących zadowolenie, poczucie sensu,

⁸² Błaszczuk J., *Mózg – starzenie się i neurogeneza*, PZWL Wydawnictwo Lekarskie, Warszawa 2019, s. 4 – 39.

⁸³ Knapik A., Michałek K., Marcisz Cz., Rottermund J., Skrzypek M., *Walidacja polskiej wersji Kwestionariusza Pomyślnego Starzenia się*, Hygeia Public Health 2016, 51(4), s. 369, <http://www.h-ph.pl/pdf/hyg-2016/hyg-2016-4-368.pdf> – dostęp z dnia 23.02.2021.

sprawiających satysfakcję⁸⁴.

Rozwijanie szeroko pojętych kompetencji to proces, który powinien być realizowany w sposób systematycznie zaplanowany przez cały okres naszej aktywności edukacyjnej i zawodowej. Lęk traci swój walor motywacyjny w sytuacji nadmiernej intensywności, częstotliwości i czasu oddziaływania. Osoba doświadczająca takiego stanu traci poczucie radości i satysfakcji z życia⁸⁵. Pracownicy dojrzali, w przypadku braku wiedzy i doświadczenia na temat możliwości, z których mogą nadal korzystać, wkraczając w nowy etap życia, doświadczają lęku, który stanowić może podłoże dla zachowań nieadaptacyjnych, wręcz wykluczających.

Wydłużający się czas trwania naszego życia sprzężony jest z obserwowanym wydłużaniem się aktywności ludzkiego organizmu w pełnym zdrowiu. Obecnie osoby w wieku około siedemdziesięciu lat są sprawne fizycznie, samoobsługowe i ta tendencja jest możliwa do wydłużenia. Brak ruchu, brak kontaktów społecznych lub ich ograniczenie to częste skutki towarzyszące zaprzestaniu aktywności zawodowej wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego. Zauważa się tendencję do wycofywania się osób w wieku 60 i 65+ z życia społecznego, a to może prowadzić do marginalizacji wskazanej grupy osób.

Z raportu GUS wynika, że wśród osób 65+: 85% nie chodzi do kina, 91% nie uczestniczy w meczach czy zawodach sportowych, 95% nie uczęszcza na zabawy, spotkania towarzyskie, 71% nie uprawia żadnego hobby, 83% nie uprawia sportu, 71% nie spotyka się ze znajomymi, przyjaciółmi na przykład w kawiarni, restauracji⁸⁶.

Zbudowanie koncepcji swojej aktywności w okresie ewentualnej bierności zawodowej lub czasu po osiągnięciu uprawnień do świadczenia emerytalnego stanowi ważny dla człowieka kontekst jego życia. Świadomość posiadania planu swojego życia, wprowadza do niego nowy, a może właściwy wymiar. Pozwala decydować o życiu, kreować kolejny jego etap, sytuuje jednostkę jako bezpośredniego uczestnika działań, a nie tylko biernego obserwatora, stawia cel w życiu, a to wspomaga motywację i odkrywa nowe źródła życiowej satysfakcji.

⁸⁴ Chabior A., *op. cit.*, s. 91 – 93.

⁸⁵ LeDoux J., *Lęk. Neuronauka na tropie źródeł leku i strachu*, Copernicus Center Press Sp. z o.o., Kraków 2017, s. 42 – 53.

⁸⁶ GUS – Jakość osób starszych w Polsce – na podstawie wyników badania spójności społecznej 2015, Warszawa 2017, s. 7 – 10, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/jakosc-zycia-osob-starszych-w-polsce,26,1.html> – dostęp z dnia 27.08.2020.

1.3 Ewolucja postaw wobec aktywności zawodowej w kontekście wieku pracownika i zarządzania jego karierą

Zmiany gospodarcze po 1989 roku wpłynęły także na pojawienie się nowych problemów na rynku pracy, a te generowały kolejne w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi. Mechanizmy stratyfikacji społecznej można obserwować na poziomie struktury zawodowej, formowanych hierarchii, nierówności edukacyjnych, a także w kontekście ruchów międzypokoleniowych. W krajach wskazywanych jako wysoko rozwinięte, obserwuje się systematyczny spadek umieralności, a to w konsekwencji warunkuje opisywane wcześniej wydłużanie się życia ludzi. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, iż zgodnie z teorią Warrena S. Thompsona i Franka Notesteina, w Polsce sytuacja dodatkowo może się skomplikować. W krajach przechodzących procesy transformacji, na które nakłada się konieczność wyrównania około pięćdziesięcioletniego dystansu w zakresie rozwoju gospodarki w stosunku do tak zwanych krajów wysoko rozwiniętych (w tym kontekście także zamożniejszych), wzrost obciążenia demograficznego może doprowadzić do znalezienia się w sytuacji pułapki średniego dochodu⁸⁷.

Polska, w świetle przemian geopolitycznych zapoczątkowanych wydarzeniami lat osiemdziesiątych XX wieku i konsekwencjami zmian ustrojowych przełomu lat 89/90, wkroczyła w nowe zjawiska w obrębie problematyki społecznej. Obserwujemy zatem pozytywnie społecznie nacechowane zjawisko wydłużania się trwania życia człowieka, a z drugiej strony pogłębiający się niski poziom dzietności i urodzeń. Wskazana sytuacja, charakterystyczna dla gospodarek rozwiniętych, do których Polska jest zaliczana, powodować będzie relatywnie szybsze starzenie się społeczeństwa, szczególnie w populacji osób reprezentujących najstarsze roczniki oraz zmniejszenie podaży pracy⁸⁸. Skutki przemian w strukturze społecznej widoczne są także w odniesieniu do postrzegania człowieka, jako osoby starszej. Małgorzata Halicka (za Brigitte Donicht-Fluck) szereguje w kontekście historycznym poglądy na temat roli osób starszych w społeczeństwie odnosząc je do pięciu etapów (przedziałów czasu). Poniżej wskazane ujęcie rozszerzone o własną refleksję dla kontekstu czasu bieżącego

⁸⁷ Guzikowski M., *Wpływ zmian demograficznych na regionalne rynki pracy w Polsce*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 276, Katowice 2016, s. 125.

⁸⁸ Cierniak-Piotrowska M., Stelmach K., Stańczak J., Znajewska A., *Sytuacja demograficzna Polski do 2017 r. Urodzenia i dzietność* – Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych – 2018, s. 11 – 19, stat.gov.pl – dostęp z dnia 11.10.2018.

(początek XXI w. do chwili obecnej):

Tabela 8. Rola osób starszych w społeczeństwie w chwili osiągnięcia wieku emerytalnego – ujęcie historyczne

Moment historyczny	Opis sytuacji
Lata 40-50 XX w.	Osiągnięcie wieku emerytalnego wiązało się z utratą znaczenia w sferze zawodowej – osoby przechodziły najczęściej na emeryturę, system tzw. dorabiania był zjawiskiem sporadycznym w dużych i małych miastach. Osoby starsze – te, które osiągnęły wiek emerytalny pracowały zawodowo w ramach realizacji kariery naukowej, w zawodach prawniczych, lekarze, artyści i rolnicy ⁸⁹ .
Lata 60 XX w.	Obserwowane działania zmierzające do dopasowania się do roli emeryta – propagowanie na przykład aktywności hobbystycznych, pracownicze ogrody działkowe itp.
Lata 70 XX w.	Zauważalna jest poprawa stanu zdrowia społeczeństwa – osoby starsze są dłużej sprawne – pojawiają się sygnały poszukiwania nowych aktywności dla osób starszych i ról kompensacyjnych po zakończeniu aktywności zawodowej.
Lata 80 XX w.	W Polsce szczególny okres ze względu na kontekst nie tylko historyczny, ale i geopolityczny. Warunki życia wymuszają większą samodzielność, wzrost samoobsługi osób starszych.
Lata 90 XX w.	W Polsce okres przemian społeczno-gospodarczych wymusił na wskazanej grupie wiekowej wzięcie odpowiedzialności za samych siebie. Okres trudny dla pracowników dojrzałych w kontekście ich sytuacji na rynku pracy.
XXI w. do chwili obecnej	Zmiany demograficzne, wydłużanie się czasu trwania życia, wzrost sprawności nie tylko fizycznej, ale także w obrębie procesów poznawczych prowadzi do pojawienia się istotnych dla rynku pracy i organizacji zasobów ludzkich, stanowiących istotny dla wskazanych obszarów potencjał.
Okres od lat powojennych do chwili obecnej pokazuje, w jaki sposób przekształceniu uległo postrzeganie aktywności osób w wieku emerytalnym. Zauważamy tutaj, jak wskazana grupa wiekowa od utraty wartości społecznej i zawodowej w latach 40 – 50 XX w. powoli podlegała swoistej adaptacji do roli emeryta. Kolejny etap to pojawianie się nowych aktywności, propagowanie hobby, przez czas wymuszonej warunkami historycznymi większej samodzielności, aż do czasów współczesnych, gdy grupa ta może stanowić istotny dla szeroko rozumianych relacji społecznych i zawodowych potencjał.	

⁸⁹ Źródło: Opracowanie własne na podstawie⁹⁰

Karierę zawodową pracownika podzielić możemy na kolejne etapy, z których każdy przynosi określoną wartość dodaną w postaci chociażby doświadczenia (życiowego, zawodowego), ale także nieuchronnie prowadzi jednostkę do momentu dużego przełomu. Katarzyna Biegańska określa przełom w karierze zawodowej człowieka jako wyrazistą, gruntowną zmianę. Wśród czynników ją warunkujących wskazuje zmianę statusu zawodowego, pojawienie się nowych zadań powiązanych z przyjęciem nowej roli zawodowej, odczuwanie szczególnych obciążeń psychologicznych, wynikających z presji nowej sytuacji. Przełom w karierze możemy

⁸⁹ Wskazana sytuacja dotyczy wszystkich ujętych w tabeli przedziałów czasu.

⁹⁰ Halicka M., *Starzenie się społeczeństwa i w społeczeństwie*, Pedagogika społeczna 3(69), 2018, s. 26 – 28, <http://pedagogikaspooleczna.com/wp-content/uploads/2019/01/PS3201821-32.pdf> – dostęp z dnia 06.12.2020.

obserwować także w sytuacji, gdy w sposób spójny pracownik uzyskał wysoki poziom doświadczenia zawodowego i życiowego⁹¹. Czas trwania kariery w powiązaniu z wiekiem pracownika, a konkretnie przekroczenie takiej jego granicy, która powoduje odczucie upływu czasu trwania życia (zbliżanie się do wieku emerytalnego) stanowić może również opisywany przełom. Osiągnięcie wieku dojrzałego w sferze zawodowej wprowadza pracownika w obszar nowych dylematów. Stawia go także w opozycji do nadal istniejących stereotypów na temat starości, wydolności jego organizmu w ramach procesów poznawczych, ogólnego stanu zdrowia i sprawności fizycznej.

We wstępie raportu „*Att åldras på 2020-talet: Social delaktighet som grund för ett gott åldrande*”⁹² autorzy opracowania zauważają, iż ich dziadkowie w wieku 60 i 70 lat wyglądali na naprawdę starych ludzi. Obecnie osoby w tym wieku swoim sposobem bycia, wyglądem zewnętrznym nie przypominają dziadków z naszego dzieciństwa.

Walka ze wspomnianym powyżej schematem stanowi istotny dla budowania tożsamości człowieka proces. Pomijając kwestie kształtowania polityki rynku pracy i jego potrzeb, pamiętać należy, że zmiana postrzegania kwestii związanych ze starzeniem się człowieka pozwoli na dostrzeżenie możliwości wynikających z wydłużania się czasu trwania naszego życia. Każdy schemat działa w obrębie dwóch mechanizmów: wzmacniania i uzdrawiania. Każde potwierdzenie obiegowych opinii na temat starości, postrzeganie jej jako życiowej tragedii, budowanie na tej bazie własnych frustracji, wynikających z upływu czasu i bezsilności wobec tego procesu rozbudowuje dany schemat, wzmacnia społeczny stereotyp. Każda zaś możliwość wynikająca z nowego etapu życia, czerpanie radości z nowych doświadczeń osłabia dany stereotyp, przeciwstawiając się mu, uzdrawia go⁹³.

⁹¹ Biegańska K., *Przełom w karierze zawodowej i jego uwarunkowania*, Edukacja Ekonomistów i Menadżerów – nr 2 (40) 2016, s. 31 – 32, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171472540> – dostęp z dnia 23.04.2019.

⁹² Forsman A.K., Nordmyr J., *Att åldras på 2020-talet: Social delaktighet som grund för ett gott åldrande*, Tankesmedjan Agenda 2020, s. 8 – 9, <https://www.agenda.fi/wp-content/uploads/2020/03/Agenda-Att-%C3%A5ldras-p%C3%A5-2020-talet.pdf> – dostęp z dnia 26.06.2019.

⁹³ Young J. E., Klosko J. S., Weishaar M. E., *Terapia schematów. Przewodnik praktyka*, GWP, Sopot 2014, s. 53.

Rozdział 2. Pracownicy w wieku okołoemerytalnym

Bogusława Urbaniak zwraca uwagę, iż szeroko opisywane zmiany demograficzne przynoszą liczne problemy społeczno-ekonomiczne, z których kluczowym może okazać się kwestia zagrożenia finansów publicznych⁹⁴. We wskazanym kontekście istotne jest także zwrócenie uwagi na system emerytalny w Polsce, którego niestabilność jest między innymi wynikiem wskazanych powyżej zmian demograficznych, a konkretnie zjawiska wydłużania się życia człowieka. System, potocznie określany bismarckowskim, w ramach współczesnych uwarunkowań społecznych nie spełnia swoich założeń opierających się na zasadzie, że świadczenia emerytalne osób starszych opłacane są ze składek pracujących osób młodych. Niska zastępowalność pokoleniowa, skrócenie okresu składkowego wynikającego z późniejszego wejścia na rynek pracy osób młodych (wydłużenie okresu edukacji) oraz skracanie okresu aktywności zawodowej pracowników, a z drugiej strony wydłużanie okresu pobierania świadczenia emerytalnego doprowadziło do sytuacji, w której wskazany system okazał się wysoce kosztowny, niestabilny i z perspektywy społecznej często określany jako niesprawiedliwy.

W historii systemu emerytalnego po 1989 roku spotykamy się z licznymi przywilejami emerytalnymi, których konsekwencją była możliwość między innymi wcześniejszego przejścia na emeryturę. Ponadto kryzysy gospodarcze, skutkujące wzrostem bezrobocia, doprowadzały do sytuacji drastycznego obniżenia odsetka osób aktywnych zawodowo, utrwalając jako środek zaradczy możliwość uzyskania wcześniejszych form wsparcia przedemerytalnego i emerytalnego (sytuacja ta szczególnie dotyczyła osoby w grupie wiekowej 50+). Od dawna zagrożona wypłacalność systemu powoli ukazywała swą chwiejność. Najczęściej szeroko analizujemy obciążenia po stronie budżetu państwa. Pamiętać jednak należy, iż z drugiej strony pozostają świadczeniobiorcy, którzy mimo coraz wyższych obciążeń na składki z tytułu przyszłej emerytury, nie mieli gwarancji na otrzymanie świadczenia, które byłoby odzwierciedleniem poniesionych przez nich obciążeń w okresie ich aktywności zawodowej. Udział w PKB wydatków na renty i emerytury stale wzrastał. Jednym ze sposobów poradzenia sobie ze wskazaną sytuacją było podnoszenie

⁹⁴ Urbaniak B., *Polityka państwa wobec osób starszych na rynku pracy*, Problemy Polityki Społecznej, nr 34, s. 72 – 73, *Polityka państwa wobec osób starszych na rynku pracy - Problemy Polityki Społecznej* - Tom 34 (2016) - BazEkon - Yadda (icm.edu.pl) – dostęp z dnia 11.12.2020.

obowiązkowych składek na ubezpieczenia społeczne⁹⁵.

Narastające trudności i zagrożenia wokół systemu emerytalnego spowodowały, że w 1998 roku podjęto decyzję o przeprowadzeniu reformy systemu emerytalnego w kierunku repartycyjno-kapitałowego osadzonego na trzech filarach⁹⁶. Założeniem nowego systemu emerytalnego było zniesienie wielu zagrożeń wynikających z systemu repartycyjnego. Jednak komponent kapitałowy (II filar) wprowadzał nowe kryzysy finansowe. Brak zobowiązania podmiotów zarządzających środkami II filara do minimalnej gwarantowanej stopy zwrotu z inwestycji spowodował, iż wskazany system także okazał się zawodny na tle sytuacji demograficznej w naszym kraju. Rok 2012 to próba stopniowego podwyższania górnej granicy wieku emerytalnego, zaś 2014 rok to częściowe umorzenie jednostek uczestnictwa członków OFE i przekazanie zgromadzonych aktywów do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

Niestabilność systemu emerytalnego wprowadza dodatkowe problemy w sferze aktywności pracownika dojrzałego, przed którym znajduje się nowe wyzwanie dotyczące zbudowania własnego bezpieczeństwa w okresie emerytalnym. Kwestia ta uzależniona jest w dużej mierze od czasu (lat) jego aktywności zawodowej i zgromadzonego w ramach różnych instrumentów finansowych zabezpieczenia ekonomicznego dla wskazanego okresu życia. W chwili obecnej system emerytalny realizowany jest w oparciu o Ustawę o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych⁹⁷, a w przypadku rolników Ustawę o ubezpieczeniu społecznym rolników⁹⁸. Sytuacja emerytów w większości postrzegana jest jako gorsza w stosunku

⁹⁵ Nowacka A., Ścibło A., *Uwarunkowania systemu emerytalnego w Polsce*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne, 2017, s. 190 – 192.

⁹⁶ Pierwszy filar miał charakter repartycyjny – gwarantowane świadczenie emerytalne – wynikało z określonej składki na ubezpieczenie społeczne. Drugi filar – kapitałowy – także opierał się na określonej składce – zarządzany przez prywatne fundusze wskazywane/wybierane przez klienta na zasadzie jego deklaracji (OFE). Pierwszy i drugi filar były obligatoryjne – stanowiły podział dotychczasowej składki na ubezpieczenie społeczne między ZUS i wybrany OFE. Trzeci filar był nieobligatoryjny i stanowić go miały indywidualne programy emerytalne. Podawano, że I i II filar zabezpieczać będą do 60% (wariant optymistyczny) potrzeb przyszłego emeryta. Z tego powodu, szczególnie podmioty oferujące OFE, zachęcały do inwestowania własnych środków przez klientów w III filar – nowy system emerytalny powoli wskazywał na konieczność przygotowania się i poniesienia częściowej odpowiedzialności przez pracowników za zabezpieczenie ekonomiczne w okresie obniżonej lub zaniechanej aktywności zawodowej – na podstawie wewnętrznych materiałów szkoleniowych dla agentów i subagentów – Nationale Nederlanden Polska S.A. – Warszawa 1998.

⁹⁷ OBWIESZCZENIE MARSZAŁKA SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ z dnia 22 listopada 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych Dz. U., Warszawa, dnia 13 stycznia 2020 r. Poz. 53, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2020000053/O/D20200053.pdf> – dostęp z dnia 12.01.2021.

⁹⁸ OBWIESZCZENIE MARSZAŁKA SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ z dnia 22 listopada 2017 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ubezpieczeniu społecznym rolników, Dz. U.,

do osób aktywnych zawodowo. Na poziomie systemu funkcjonowania państwa wprowadzane są rozwiązania niwelujące dysproporcje osób 60 i 65+ w stosunku do aktywnych zawodowo poprzez między innymi trzynastą i czternastą emeryturę oraz gwarantowaną waloryzację świadczeń emerytalnych. W ramach dostosowania naszych systemów do tych funkcjonujących w Unii Europejskiej Narodowy Bank Polski proponuje wprowadzenie w Polsce, istniejących w innych krajach rozwiązań⁹⁹, jak świadczenie emerytalne w formie renty dożywotniej waloryzowanej inflacją¹⁰⁰. Wszystkie te działania niestety nie uzdrowią natychmiast wadliwie funkcjonujących i utrwalonych także w obrębie społecznych oczekiwań systemów emerytalnych. Przywrócenie wieku emerytalnego do poziomu 60 lat dla kobiet i 65 dla mężczyzn pozwala wyrównać oczekiwania potencjalnych i aktywnych świadczeniobiorców w sferze poczucia sprawiedliwości społecznej. Nie rozwiązuje to jednak narastającego problemu stanowiącego również konsekwencję zjawisk demograficznych, na które w naszym kraju dodatkowo nakładają się kwestie ekonomiczne.

Mając na uwadze powyższe, jak również fakt, iż przy wydłużającej się średniej życia człowieka rejestrowany jest także wzrost sprawności psychofizycznej osób w wieku okołomerytalnym i emerytalnym, istotnym wydaje się stworzenie warunków dla indywidualnego decydowania o momencie przejścia na emeryturę lub zaprzestania aktywności zawodowej przez jednostkę. Obecnie już wiadomo, że współcześni emeryci będą żyć statystycznie dłużej od swoich rodziców i dziadków. Jeżeli przejdą na emerytury w tym samym wieku, okresie kariery zawodowej to ich świadczenia będą odpowiednio niższe. Coraz częściej stosowane jest przez wielu pracowników opóźnianie momentu przejścia na świadczenie emerytalne¹⁰¹. Sytuacja ta jednak wynika z obserwowanego ubożenia osób pobierających świadczenia emerytalne¹⁰².

Warszawa, dnia 14 grudnia 2017 r. Poz. 2336, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170002336/O/D20172336.pdf> – dostęp z dnia 12.01.2021.

⁹⁹ Obcokrajowcy pracujący w naszym kraju będą mogli ubiegać się w Polsce o wyliczenie emerytury, podobnie jak Polacy pracujący np. w Wielkiej Brytanii, <https://powroty.gov.pl/emerytura-8512> – dostęp z dnia 27.01.2021.

¹⁰⁰ Informacja podana w publikacji internetowej z dnia 25.01.2021, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/NBP-ma-pomysl-na-nowa-forme-swiadczenia-emerytalnego-8043453.html> – dostęp z dnia 27.01.2021

¹⁰¹ Jak podaje *Forbes* od roku 2018 odnotowano o około 1/3 spadek liczby osób, które wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego decydowały się na przejście na emeryturę. A zatem jest to grupa, która świadomie utrzymuje własną aktywność zawodową w czasie, <https://www.forbes.pl/finanse/mniej-osob-decyduje-sie-zakonczyc-prace-po-osiagnieciu-wieku-emerytalnego/e1fj2e9> – dostęp z dnia 27.01.2021.

¹⁰² W ramach przeprowadzonego badania wśród osób, które powróciły do pracy po okresie pobierania świadczenia emerytalnego wszystkie, jako jeden z głównych powodów powrotu do pracy podawały także czynnik ekonomiczny – dorobienie do emerytury lub w przypadku jej zawieszenia możliwość ponownego jej przeliczenia.

Praca niesie ze sobą wartość dla jednostki. W tym kontekście w obrębie na przykład etyki pracy i zagadnień moralności może być traktowana jako jedna z cnót człowieka. Kant zwracał uwagę, iż działanie na rzecz osiągnięcia szczęścia przez człowieka jest wręcz jego obowiązkiem, albowiem niezaspokojenie swoich potrzeb będzie w konsekwencji prowadziło do uchylania się od obowiązku¹⁰³. A zatem istotne jest podejście człowieka do kryteriów wykonywania pracy, określenia wyznaczników dobra i zła w odniesieniu do wzorca, kodeksu zawodowego stanowiącego normy i zasady, pozwalające na jej ocenę i weryfikację wartości jej wytworów¹⁰⁴. Analizując zagadnienie w odniesieniu do potrzeb człowieka, istotne jest, że praca, a konkretnie skutek jej posiadania, stanowi przede wszystkim o poczuciu bezpieczeństwa jednostki. A zatem odnosząc się do sytuacji pracowników dojrzałych na współczesnym rynku pracy zauważyć można, iż kwestie materialne, perspektywa gorszej sytuacji społecznej po przejściu na emeryturę, brak dostępnych powszechnie systemów i wzorców dla zachowania pełnej aktywności zawodowej stanowią źródło wielu obaw i lęku pracowników zbliżających się do osiągnięcia wieku emerytalnego. W opracowaniu „*An Ideal Retirement System*” wskazano na dziesięć obszarów warunkujących stworzenie idealnego systemu emerytalnego:

- Ograniczenie, złagodzenie ubóstwa osób starszych jest możliwe poprzez stworzenie na poziomie funkcjonowania państwa czytelnego systemu emerytalnego, opartego na jasnych celach i wzajemnie uzupełniających się filarach.
- Utworzenie indywidualnych kont emerytalnych finansowanych ze składek wszystkich aktywnych uczestników rynku pracy – pracodawców, pracowników, osób samozatrudnionych, umożliwiających osobom w wieku poprodukcyjnym otrzymywanie pewnych form zastępowania dochodu.
- Decyzja o uruchomieniu systemu powinna pozostawać po stronie pracownika, gwarantując mu atrakcyjność zawodową także po osiągnięciu wieku emerytalnego.
- Koszty (administracyjne, inwestycyjne) danego systemu powinny być konkurencyjne i czytelne.
- Wskazany system powinien być elastyczny w odniesieniu do indywidualnej

¹⁰³ Kant. I., *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Kęty 2001, s. 16.

¹⁰⁴ Grabowski D., *Etyka pracy – przekonania wartościujące pracę a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2015, s. 8.

sytuacji jednostki – powinien uwzględniać indywidualną decyzję o momencie przejścia przez pracownika na emeryturę.

- Omawiany system powinien uwzględniać także możliwości wpłat i wypłat kapitału podczas pobierania świadczenia emerytalnego przy zabezpieczeniu jego stabilności dla świadczeniobiorcy.
- System ten powinien umożliwiać również natychmiastowe nabycie lub przenoszenie praw do minimalnego świadczenia w sytuacji przejścia na emeryturę, śmierci lub trwałego kalectwa.
- Stosowane rozwiązanie powinno mieć postać zachęty do dobrowolnego oszczędzania na poziomie regulacji prawnych danego kraju poprzez wsparcie podatkowe dla kapitałowych systemów emerytalnych.
- Zarządzanie planami emerytalnymi powinno być niezależne od rządu.
- System emerytalny powinien podlegać określonym regulacjom zabezpieczającym interesy przyszłych świadczeniobiorców¹⁰⁵.

Niestabilny system emerytalny stanowi jeden z powodów trudnej sytuacji pracowników dojrzałych na rynku pracy. Jego ramy ukształtowały się w innej sytuacji demograficznej i dlatego nie przystaje on do obecnych zjawisk na rynku pracy oraz oczekiwań i potrzeb przyszłych świadczeniobiorców. Zmiany ustrojowe w Polsce po 1989 roku zainicjowały działania nastawione na powolne wyprowadzanie pracowników 50+ z rynku pracy między innymi w celu zwolnienia miejsc pracy dla grupy młodszych osób. W dużej mierze sytuacja ta utrwaliła schemat społeczny, w którym pracownicy w podanym wieku to ci, których kariera zawodowa po prostu powoli dobiega końca, a sygnałem tego jest osiągnięcie określonego wieku metrykalnego. Ponadto w świadomości społecznej do roku 1989 nie kształtowano postawy nastawionej na współodpowiedzialność obywateli za własną przyszłość w okresie emerytalnym.

Dynamika sytuacji demograficznej wskazuje, iż na poziomie państwa nie jest możliwa zmiana systemu emerytalnego w taki sposób, aby jego założenia były od razu dostosowane do obserwowanych zjawisk i potrzeb społecznych. W „Świadomość „emerytalna” Polaków. Raport z badania ilościowego” wskazano, iż jedną z możliwości ograniczających skutki tej sytuacji jest dbanie osób w wieku 50+, 60+

¹⁰⁵ *An Ideal Retirement System*, MERCER, CFA Institute, March 2015, s. 5, <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/support/future-finance/an-ideal-retirement-system.ashx?msclkid=9eabc852cf0a11ecb0d56ec0fe07b6d5> – dostęp z dnia. 11.10.2020.

i 70+ o własną samozatrudnialność oraz dodatkowe oszczędzanie¹⁰⁶. We wskazanym powyżej raporcie przedstawiono wyniki ogólnopolskich badań na losowo dobranej próbie 1006 osób aktywnych zawodowo w przedziale wieku 16 – 67 lat. Ujawniło ono, iż ponad 40% aktywnych zawodowo Polaków w ogóle nie myśli o swojej sytuacji w okresie emerytalnym, a około 32% deklaruje, iż robi to od czasu do czasu. Wskazane okoliczności zmieniają się wraz z wiekiem: 34,7% respondentów w wieku 50+ potwierdza, iż myśli o tej sytuacji często, zaś 40% wdowców/wdów podaje, iż emerytura często zaprzęta ich myśli¹⁰⁷. Z kolei ogólnopolskie badanie Narodowego Banku Polskiego z 2015 roku na próbie 2000 osób wykazało, iż w ramach subiektywnej wiedzy respondentów, ich ocena swojej wiedzy i umiejętności na temat emerytur wskazana była na poziomie bardzo dużej jedynie przez 12% uczestników badania, a aż 48% określiło ją jako małą/bardzo małą¹⁰⁸.

Mimo powszechnie istniejącej wiedzy na temat ułomności obecnego systemu emerytalnego aż 9 na 10 osób w przedziale wieku 25 – 45 nie odkłada dodatkowych pieniędzy na swoją emeryturę¹⁰⁹. Wskazana sytuacja pracowników dojrzałych wymaga zabezpieczenia ich przed ryzykiem długowieczności¹¹⁰. Podane uwarunkowania strukturalne, ekonomiczne łączą się jeszcze z kolejnym istotnym aspektem dotyczącym budowania wiedzy o pracownikach dojrzałych. Kwestia dotyczy społecznych wzorców myślowych, silnie zakodowanych definicji starości, jej subiektywnego, także w kontekście społecznym, postrzegania. Na tle wskazanych okoliczności rysujemy współczesny portret pracownika dojrzałego, działającego i żyjącego w określonych dla globalnych zjawisk społecznych uwarunkowaniach.

¹⁰⁶ Czapiński J., Góra M., *Świadomość „emerytalna” Polaków. Raport z badania ilościowego*, Publikacje Europejskiego Kongresu Finansowego, Warszawa 2016, s. 4, https://www.efcongress.com/wp-content/uploads/2020/02/analizy2016__swiadomosc-emerytalna.pdf – dostęp z dnia 06.01.2021.

¹⁰⁷ *Ibidem*, s. 8 – 9.

¹⁰⁸ *Stan wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków*, Narodowy Bank Polski 2015, s. 10, https://www.nbportal.pl/data/assets/pdf_file/0006/54528/Diagnoza-stanu-wiedzy-i-swiadomosci-ekonomicznej-Polako-w-2015.pdf – dostęp z dnia 06.01.2021.

¹⁰⁹ *Sklonność Polaków do dodatkowego oszczędzania na emeryturę – mit czy rzeczywistość*, TNS Polska dla Nationale-Nederlanden, Warszawa 2016, s. 8, <http://www.tnsglobal.pl/coslychac/files/2016/03/Sklonnosc-do-oszczedzania-na-emeryture-2016-03-04.pdf> - dostęp z dnia 06.01.2021.

¹¹⁰ Cycoń M., Jedynak T., Strupczewski G. (red.nauk.), *Nowe trendy w zabezpieczeniu emerytalnym w Polsce*, Przegląd Ubezpieczeń, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2018, s. 9, <https://fip.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2017/07/Nowe-trendy-w-zabezpieczeniu-emerytalnym-w-Polsce.pdf> – dostęp z dnia 06.01.2021 – w publikacji w odniesieniu do rekomendowanych rozwiązań dla systemu emerytalnego pojawia się określenie zabezpieczenia przed ryzykiem długowieczności i ryzykiem przedwczesnego skonsumowania zgromadzonego kapitału.

2.1 Sylwetka pracownika dojrzałego w organizacji XXI wieku

Dynamika zmian obserwowana jest nie tylko w sferze instytucjonalnej, zawodowej, czy społecznej, ale także w obrębie procesów rozwojowych istotnych dla funkcjonowania jednostki. W tym kontekście problemy pracowników dojrzałych, odnoszące się do ich mobilności w sferze aktywności zawodowej, nabierają nowego kontekstu na tle uwarunkowań chociażby demograficznych.

Wskazując na zadania rozwojowe, które znajdują się przed człowiekiem w okresie starzenia się, zwraca się wbrew obiegowej opinii uwagę na dużą dynamikę procesów we wskazanej fazie życia. Jest to istotny okres w życiu jednostki, bo sposób organizacji omawianego etapu ludzkiej egzystencji determinuje kontynuację także jej psychicznego rozwoju. A zatem kwestie zadowolenia, poczucia własnej wartości, siły wewnętrznej mogą być w tym okresie wzmocnione lub osłabione.

Wybór scenariusza dla kontynuacji ludzkiej wędrówki przez życie opiera się tak na potencjale indywidualnych i unikatowych cech pracownika, jak i na uwarunkowaniach otoczenia, w którym realizuje swoje różnorodne aktywności. Ze wskazanym zagadnieniem łączone są także kryzysy fazy starości określane jako swoiste sytuacje trudne, momenty zwrotne w życiu człowieka. Proces starzenia się organizmu człowieka może być takim kryzysem, gdyż inicjuje wiele zmian, które stanowią dla człowieka element jego zmagania i możliwych osiągnięć w nowym dla niego wymiarze. Podane kryzysy ujawniać się będą w wielu sferach, z których emocjonalną możemy określić jako nadrzędną. Wskazywany we wcześniejszej części pracy lęk związany z emocjonalnym odbiorem rzeczywistości w okresie starzenia się, będzie stymulować pozostałe obszary zmian. W sferze biologicznej mogą być one powiązane tak ze zmianami somatycznymi, jak i fizjologicznymi, zaś w poznawczej mogą warunkować obniżenie sprawności w obrębie odbioru i różnicowania bodźców sensorycznych¹¹¹ – powiązanych na przykład z obniżoną sprawnością narządu wzroku, słuchu. Artur Fabiś, Joanna K. Wawrzyniak i Agata Chabior dokonują przeglądu różnych koncepcji realizacji zadań rozwojowych w fazie starości. Wskazane zestawienie przedstawiono w Tabeli 9:

¹¹¹ Fabiś A., Wawrzyniak J.K., Chabior A., *Ludzka starość. Wybrane zagadnienia gerontologii społecznej*, IMPULS, Kraków 2017, s. 51 – 53.

Tabela 9. Zadania rozwojowe okresu starzenia się jednostki – różne ujęcia

Autor	Wiek	Zadania rozwojowe a rozwiązywanie kryzysu
1) Erik H. Erikson	60 + Późna dorosłość	1) autor podkreśla osiągnięcie harmonii, akceptacji zmierzającego do kresu życia,
2) Barbara Szatur-Jaworska	Starość	2) tu mowa o akceptacji, ale w kontekście świadomości własnej zależności od innych, dbanie o sprawność umysłu między innymi poprzez kontakt z otoczeniem,
3) Robert J. Havighurt	Późna dojrzałość	3) sygnalizowanie akceptacji dla śmierci: współmałżonka i własnej, oczekiwanie na emeryturę i świadomość zmniejszenia się dochodów, utrzymanie kontaktów społecznych i aktywności na zadowalającym poziomie.
Daniel J. Lewinson	60 – 65 Wkraczanie w późną dorosłość	Bilans życia – wejście w nowe role społeczne, rozczarowanie wynikające z upływu czasu miesza się z poczuciem zadowolenia z własnych osiągnięć.
	65 – 80 Późna dojrzałość	Powolne wyciszenie się, kolejny etap związany z bilansem własnego życia prowadzącym do oczekiwania na śmierć.
	80 + Bardzo późny wiek dojrzały	Okres godzenia się z licznymi stratami: bliskich, przyjaciół, rówieśników; akceptacja samotności; próba aktywności adekwatnie do posiadanych zasobów fizycznych i psychicznych.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie¹¹²

Powyższa analiza jest odzwierciedleniem podejścia i postrzegania procesu starzenia się przez grupę osób 60+ i więcej na przełomie XX i XXI wieku. Trudno jest powstrzymać się od komentarza, iż nakreślony obraz buduje smutne oblicze starzenia się człowieka. Ponadto wielu autorów osoby 60+ klasyfikuje jako grupę, wykazującą cechy starości postrzeganej jako zaniechanie aktywności charakterystycznej dla realizacji na przykład zadań zawodowych, czy związanych z rolami społecznymi. Z obserwacji współczesnego rynku pracy wiemy, że osoby 60+ są i mogą być nadal aktywne zawodowo, czerpiąc ze wskazanej działalności wiele radości i satysfakcji¹¹³.

Odnosząc charakterystykę pracownika dojrzałego do zmiennej, jaką jest wiek, warto określić, w którym momencie jego kariery zawodowej możemy mówić o tym, że wkracza on w okres jej dojrzałości oraz w jakim przedziale wieku metrykalnego określimy jego dojrzałość jako pracownika. W tym miejscu pojawić się może wiele kolejnych dylematów. Różne ujęcia dla sposobu i kontekstu definiowania wieku zaprezentowano w Tabeli 10:

¹¹² *Ibidem*, s.52

¹¹³ Potwierdzają to badania własne autorki, szerzej opisane w *Rozdziale 5*.

Tabela 10. Wiek – różne konteksty definiowania

WIEK:	OMÓWIENIE
metrykalny	Wiek metrykalny (kalendarzowy lub chronologiczny) to liczba lat, które upłynęły od chwili urodzenia się człowieka do bieżącego momentu.
biologiczny	Definiuje stopień utraty sprawności organizmu. Ta kwestia jak się okazuje sprawić może trudności dla określenia jednoznacznie stanu ogólnego organizmu w podanym zakresie. Wynika to z tego, iż narządy człowieka nie starzeją się równomiernie. Z tego względu mówi się o wielowymiarowości i złożoności owego procesu – a zatem nie jest możliwe jednoznaczne wskazanie momentu przekroczenia tak zwanego progu starości.
rozwojowy	Czynniki genetyczne i środowiskowe wpływają na poziom zaawansowania cech biologicznych jednostki (somatycznych, funkcjonalnych i motorycznych, związanych z dojrzałością płciową, właściwościami psychicznymi). Tempo rozwoju dla każdego z etapów rozwojowych może być inne w porównaniu do zmiennej, jaką jest wiek kalendarzowy (metrykalny). Oznacza to, że osoby w tym samym wieku metrykalnym mogą wykazywać różnice rozwojowe. Wiek rozwojowy traktowany jest jako pojęcie węższe od wieku biologicznego, bo odnosi się do wyraźnych zmian o charakterze unikatowym dla danej jednostki (powiązany ze stopniem wykształcenia cech lub układów organizmu).
funkcjonalny (czynnościowy)	Określa stopień tak zwanej sprawności życiowej, która jest sumą przystosowań biologicznych, psychologicznych oraz społecznych człowieka w danym okresie życia.
demograficzny	Stanowi liczbę przeżytych lat, które pozwolą określić moment wejścia człowieka, przekroczenia przez niego progu starości.
psychiczny	Może być definiowany na podstawie przesłanek obiektywnych na przykład określając sprawność intelektualną jednostki. Inną możliwością jego oszacowania może być samoocena – mówimy wtedy o wieku mentalnym.
społeczny	Punktem odniesienia najczęściej staje się analiza ról społecznych realizowanych w określonej fazie życia jednostki.
ekonomiczny	Stosowany najczęściej w naukach ekonomicznych – dzieli populację na grupę osób w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym.
socjalny (prawny)	Odnosi się do określonych aktów prawnych regulujących podstawy uprawnień do określonych świadczeń o charakterze socjalnym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie¹¹⁴

W kontekście próby definiowania zauważyć można, iż pojęcie wieku nie jest terminem jednoznacznym. Wiek metrykalny nie stanowi dosłownie o naszej dojrzałości lub jej braku. Biologiczny i rozwojowy nie jest wprost proporcjonalny do wieku kalendarzowego. Sprawność życiowa stanowi konsekwencję stymulacji środowiska, a także podjętych samodzielnie przez jednostkę działań w całym okresie jej trwania, tak aby radzić sobie z wyzwaniami każdego okresu życia. Wiek demograficzny i powiązane z nim kwestie określenia progu starości, także w sytuacji wydłużania się życia człowieka, stanowią istotne trudności metodologiczne¹¹⁵. Aspekt wieku psychicznego

¹¹⁴ Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dziągiewska M., *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2006, s. 45 – 49.

¹¹⁵ Tabela 5 stanowi zestawienie różnych ujęć dla określenia progów i faz starości. Zjawisko wydłużania się życia człowieka oraz dynamika obserwowanych w tym obszarze procesów powoduje, iż wskazane

może być odniesiony do wymiernych przesłanek związanych na przykład z pomiarem sprawności intelektualnej jednostki. Jednak w tym miejscu właściwym wydaje się wspomnieć również o tym, że wskazany obszar wiąże się także z odczuwaniem własnego wieku, a wskazana kwestia ma charakter niezwykle subiektywny i osobniczy. Osoba osiemdziesięcioletnia może czuć się jak czterdziestolatek i odwrotnie - człowiek czterdziestoletni będzie miał wrażenie ogromnego zmęczenia, które sygnalizować może jako odczucie wieku sędziwego. Naukowcy z Katedry Psychologii Seoul National University i Katedry Socjologii Yonsei University¹¹⁶ w Korei Południowej w 2018 roku opublikowali wyniki swoich badań nad *wiekem subiektywnym*. Zwrócili oni uwagę, iż subiektywne postrzeganie procesu starzenia się własnego organizmu nie pokrywa się ze wskazywanym wcześniej wiekiem metrykalnym i w obrębie populacji wykazuje istotną zmienność osobniczą. Wykorzystując przesłanki z wcześniejszych badań nad starzeniem się człowieka, zauważyli, że czynniki powiązane z pogorszeniem się jakości życia człowieka w okresie starości, wpływają na subiektywne postrzeganie swojego wieku jako osoby starszej niż wynika to z wieku chronologicznego. Wskazali także, iż wiek subiektywny może być kolejnym konstruktom opisującym różnice w procesie starzenia się na tle jednostek danej populacji.

Badając związek między subiektywnym doświadczeniem starzenia się a starzeniem neurofizjologicznym (mózgowym) Seyul Kwak, Hairin Kim, Jeanyung Chey, Yoosik Youm stwierdzili, iż osoby starsze czujące się młodziej niż sugeruje to ich wiek kalendarzowy wykazują ewidentnie mniej oznak starzenia się mózgu, niż rówieśnicy czujący się adekwatnie lub starzej do swojego wieku metrykalnego. Wiek społeczny i przypisane role społeczne dla jego określenia w dynamicznym środowisku życia jednostki także powoli dewaluują się. W chwili obecnej rola dziadków, czy pradiadków nie jest konsekwencją na przykład starości

ujęcia bardzo szybko tracą na swojej aktualności. Podejście do definiowania starości w kontekście określenia precyzyjnego progu wieku dla jej osiągnięcia warto zauważyć, że zmieniało się w ciągu wieków. Hipokrates początek starości sytuował w przedziale wieku 56 – 60 lat (Mitrega M., *Starzenie się społeczeństwa jako problem badań naukowych*, (w:) L. Frąckiewicz, *Polska a Europa. Procesy demograficzne u progu XXI w. Proces starzenia się społeczeństwa i jego wyzwania dla polityki społecznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 10), a obecnie coraz częściej wskazuje się na konieczność weryfikacji przedziałów określonych na przykład przez WHO, czy E. Rosseta ze względu na ewidentną zmianę związaną z wydłużaniem się przeciętnego czasu trwania ludzkiego życia.

¹¹⁶ Kwak S., Kim H., Chey J., Youm Y., *Feeling How Old I Am: Subjective Age Is Associated With Estimated Brain Age*, *Frontiers in Aging Neuroscience*, June 2018, s. 1 – 8, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnagi.2018.00168/full> – dostęp z dnia 01.02.2021 – autorzy artykułu w ramach dyskusji nad wynikami badań własnych wskazują na kontynuację kolejnych obszarów analizy, w zakresie czynników warunkujących procesy starzenia się, w kontekście konstruktu, jakim jest wiek subiektywny.

jako okresu o niskiej aktywności człowieka. Także podział na grupy w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym możliwe, że w kontekście szeroko rozumianej aktywności pracowników może stanowić podstawę do określenia nowych cezur dla wskazanych okresów definiujących zakres zawodowej aktywności człowieka i wynikających z tego określonych uprawnień.

2.2 Omówienie profilu pracownika w wieku okołoemerytalnym

Obecnie na rynku pracy funkcjonują przedstawiciele kilku pokoleń, a zatem w ramach kontaktów zawodowych w wielu organizacjach spotykają się ze sobą pracownicy reprezentujący różne postawy wobec świata kształtowane przez odmienne systemy edukacyjne i doświadczenia historyczne. Grupowanie populacji w pokolenia stanowi swoistą technikę segmentacji ludności. Daną grupę pokoleniową określamy na podstawie lat urodzenia – pokolenie ma zwykle 20 – 25 lat i doświadcza tych samych lub podobnych wydarzeń zewnętrznych w ciągu swojego życia¹¹⁷. Obecnie w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach pracujemy ze zróżnicowanymi grupami pracowników. Na współczesnym rynku pracy funkcjonują reprezentanci sześciu do siedmiu generacji, w tle z grupą młodych osób zapowiadających nowy profil pracownika. Wiek pracowników, ich czas urodzenia stanowi zmienną, która różnicuje zasoby ludzkie pod względem pokoleniowym. Zwraca się także uwagę, iż proporcje aktywnych zawodowo reprezentantów poszczególnych pokoleń ulegają ciągłym zmianom¹¹⁸. Zgodnie ze wskazaniem P. Szukalskiego pojęcia *pokolenie* i *generacja* są stosowane wymiennie na zasadzie synonimicznych określeń¹¹⁹. Definiując pokolenie P. Szukalski wskazuje na cztery podejścia¹²⁰:

1. Pokolenie to grupa spokrewnionych ze sobą osób, posiadających wspólnego przodka – podejście wykorzystywane w antropologii. W naukach społecznych odnosi się do kwestii dziedziczenia statusu społecznego lub migracji.

¹¹⁷ Schewe C.D., Noble S.M., *Market segmentation by cohorts: the value and validity of cohorts in America and abroad*, Journal of Marketing Management 16(1), 2000, s. 129 – 142, <https://mc.manuscriptcentral.com/rjmm#> – dostęp z dnia 14.02.2018.

¹¹⁸ Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., *Pokolenia, co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 22.

¹¹⁹ Szukalski P., *Solidarność pokoleń. Dylematy międzypokoleniowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2012, s. 12, <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/handle/11089/6012> – dostęp z dnia 12.01.2021.

¹²⁰ *Ibidem*, s. 12 – 14.

2. Odnosi się do potencjalnej aktywności zawodowej jednostki – dzieli populację na grupy w wieku: przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym. P. Szukalski wskazuje na umowność podziału poprzez użycie opisującego aktywność przymiotnika – realnym kryterium podziału jest wiek.
3. Uwzględnia zróżnicowanie sytuacji jednostek w relacji ich wieku do czasu, momentu urodzenia osadzonego historycznie w dziejach danej społeczności czy populacji.
4. Grupy osób, grupy społeczne tworzą generację, która wyrasta na podobieństwach kulturowych, doświadczeniach, często traumatycznych, które pozostawiają swe piętno nawet na całym życiu danej zbiorowości na przykład pokolenie Kolumbów, pokolenie pierwszej Solidarności, członkowie rodzin z tradycjami walki o niepodległość Polski. Wskazane osoby wyróżniać może wspólny światopogląd, określony katalog wyznawanych wartości¹²¹.

Definiowanie pokoleń stanowi dla badaczy przedmiotu pewien problem w kontekście dynamiki otoczenia, w którym wskazane zagadnienie jest analizowane. Przyjęcie klasyfikacji opartej na określonych przedziałach czasowych stanowi pewnego rodzaju wyjście z kłopotliwej sytuacji. W niniejszej pracy nie podjęto próby charakterystyki wskazanych grup pokoleniowych. Przypisywanie określonych cech generacjom żyjącym w specyficznych okresach historycznych może być zbyt dużym uproszczeniem i źródłem stereotypizacji pokoleniowej. Odnosząc się do teorii Karla Mannheima zauważyć należy, iż możliwe jest wystąpienie różnic w obrębie jednego pokolenia – mogą pojawiać się w nim prekursorzy następnej generacji, którzy w początkowej fazie mogą być marginalizowani¹²².

W Tabeli 11 zaprezentowano różne ujęcia systemu podziału grup pokoleniowych z opisem charakterystycznych dla danej grupy cech:

¹²¹ Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., *Pokolenia, co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 20.

¹²² Paniale L., *Analysis Of Generational Differences And Their Effects On Schools And Student Performance*, University of Central Florida, Electronic Theses and Dissertations 2013, s. 19 – 25, <https://stars.library.ucf.edu/etd/2570/> – dostęp z dnia 10.01.2021.

Tabela 11. Nazwy pokoleń stosowane do określenia charakterystycznych cech grup osób na tle okresów historycznych

Nazwy pokoleń	Krótką charakterystyka	Ω ¹²³
The Greatest Generations – G.I. ¹²⁴	Osoby urodzone w latach 1901 – 1927 - pokolenie ukształtowane przez Wielki Kryzys i II wojnę światową. W przypadku Polski jest to pokolenie, które pojawia się w szczególnym historycznym momencie – to czas walki o przywrócenie polskości, tożsamości narodowej, odbudowę kraju po ponad stuletniej niewoli. W większości stali się rodzicami dla pokolenia <i>Baby Boomers</i> , a dziadkami dla <i>Pokolenia X</i> i <i>Milenialsów</i> .	POKOLENIE HEAD DOWN
Pokolenie Kolumbów ¹²⁵ oraz Weterani ¹²⁶ , The Silent Generation (End of WW II, The Great Depression, The Swing Generations)	<i>Weterani</i> i <i>The Silent Generation</i> to grupa osób urodzona w przedziale 1922/1925/1928 – 1943/1945 ¹²⁷ . Pokolenie często określane jako tradycjoniści. Reprezentują je osoby posiadające pamięć doświadczeń II wojny światowej i wielkiego kryzysu ¹²⁸ .	
Baby Boomers ¹²⁹	Osoby urodzone w okresie wyżu demograficznego 1946-1964. To pokolenie wchodzące na rynek pracy na przełomie lat 70 i 80 w otoczeniu burzliwych przemian społeczno-gospodarczych w kraju. Pokolenie radia stąd także Radio Babies.	

¹²³ Iwona Czerska wskazuje, że w związku ze smartfonizacją społeczeństwa możemy mówić o wspólnej cesze dla kilku pokoleń (X, Y, Z). Odnosi się to do określonego typu zachowania ludzi przebywających między sobą z pochylonymi nad urządzeniami głowami. Ze względu na wysoki poziom udziału technologii w naszym życiu, szczególnie w ostatnim czasie (COVID), autorka opracowania zaryzykowałaby rozciągnięcie opisanej obserwacji (wspólna część wszystkich zbiorów) na wszystkie pokolenia pełniące różne poziomy ról konsumenckich na rynku – Czerska I., *Pokolenie head down jako konsekwencja smartfonizacji społeczeństwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 459, Wrocław 2016, s. 215 – 220.

¹²⁴ *Life Care Leader. WW II. Special Edition. A Tribute To The Greatest Generations*, An Equal Opportunity Employer, 2011 Life Care Centers of America, s. 34, <https://lcca.com/images/publications/Leader-WWII-Web.pdf> – dostęp z dnia 17.09.2019 – *The Greatest Generations* – to tytuł książki Toma Brokawa (1998), w której opisał on profil przedstawicieli wskazanego pokolenia. Podana grupa pokoleniowa określana jest także jako G.I. – pokolenie II wojny światowej – inicjały G.I. odnoszą się do amerykańskich żołnierzy z II wojny światowej - W. Strauss i N. Howe używają wskazanego określenia w książce pt. *Generations: The History of America's Future*, New York 1991, N.Y. 10019, *Generations: Strauss, William. : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive* – dostęp z dnia 17.09.2019;

¹²⁵ Do wskazanej grupy zaliczano głównie twórców urodzonych w latach dwudziestych XX w. – nazwa nawiązuje do tytułu książki R. Bratnego „Kolumbowie. Rocznik 20”. Pokolenie Kolumbów to poza K.K. Baczyńskim, T. Gajcym, M. Białoszewskim, W. Szymborską, Z. Herbertem, T. Różewiczem, S. Lemem także osoby, działające w innych sferach życia jak: K. Wojtyła, W. Bartoszewski i wielu innych, których nie sposób wymienić. Polskie Realia historyczne sprawiły, że ich sytuacja na rynku pracy po zakończeniu II wojny światowej nabrała szczególnego charakteru.

¹²⁶ Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, (w:) P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013, s. 45 – 46.

¹²⁷ W dostępnych opracowaniach przedmiotu podawane są daty wyznaczające przedział czasu dla danej generacji – ich początek i koniec są nieznacznie przesunięte w różnych publikacjach.

¹²⁸ Grzesiak M., *E-BRANDING vs. TRADITIONAL BRANDING*, MODERN MANAGEMENT REVIEW, vol. XX, 22 (4/2015), s. 95, <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/12804/Grzesiak%20Mateusz%20E-branding%20vs%20traditional%20branding%20Modern%20Management%20Review.pdf?sequence=1&isAllowed=y> – dostęp z dnia 17.09.2019.

¹²⁹ Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – seria Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt 97, Gliwice 2016, s. 387 – 388.

Tab. 11 – cd.

Pokolenie X		Urodzeni w latach 1965 – 1979 – często określa się ich jako pokolenie żyjące w cieniu dwóch generacji poprzedzających je (<i>Post Boomers</i>) i tych następujących po nich oraz świadkowie burzliwych zmian geopolitycznych – z tego względu określane czasami jako „pokolenie stracone”. Pokolenie telewizji.
Pokolenie Y	Pokolenie Millenium¹³⁰	Urodzeni w latach 1976/1980 – 1995/2000 - pokolenie, dla którego w literaturze zastosowano wiele określeń: <i>Echo Boomers</i> , <i>wwwGeneration</i> , <i>Millenium</i> , <i>Mileniasi</i> , <i>Net Generation</i> , <i>Thumb Generation</i> , <i>Ninetendo</i> , <i>Game Boy Generation¹³¹</i> , <i>Gen Y</i> , <i>Gen Next</i> , <i>the Baby-onBoard Generation</i> , <i>Screenagers</i> , <i>Facebookers</i> , <i>MyspaceGeneration¹³²</i> . Pokolenie komputera i Internetu.
Pokolenie C (ang. Connected) /Z		Obejmuje osoby urodzone od 1995 roku. Nazwa <i>Pokolenie Z</i> stanowi odniesienie alfabetyczne do poprzednich: <i>Pokolenie X</i> i <i>Y</i> . Inne określenia to <i>iGeneration</i> , <i>Internet Generation</i> – grupa pokoleniowa darząca szczególną uważnością media i sieci społecznościowe, dla której granica między światem realnym a wirtualnym staje się coraz bardziej płynna ¹³³ . Pokolenie telefonów komórkowych, ipodów i sieci społecznościowych.
Pokolenie Alpha		Za M. McCrindle (2014) – do wskazanego pokolenia należy grupa osób określana jako <i>Pokolenie Alpha</i> urodzona po 2010 roku ¹³⁴ . Określane także jako <i>Google Kids</i> – generacja dorastająca w otoczeniu <i>Internetu Rzeczy</i> – pokolenie medialne. Pojawia się także wskazanie na grupę osób urodzoną po 2004 roku – <i>Pokolenie R – optymistów¹³⁵</i> .

Źródło: Opracowanie własne

Kim jest na tle powyższej klasyfikacji grup pokoleniowych pracownik dojrzały? Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście szeroko pojętego różnicowania wyżej wymienionych zasobów podejmowana jest już od dłuższego czasu. W powyższych rozważaniach kontekst wieku także jest coraz częściej eksponowany. W odniesieniu do realizacji działań rozwojowych w organizacji, na tle pojawiających się potrzeb społecznych, uwarunkowań instytucjonalnych, prawnych

¹³⁰ Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., *Pokolenia, co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 21 – Autorki publikacji wskazują, że obecnie pokolenia zmieniają się dużo szybciej – nawet co 10 lat; pokolenie Y i Z wskazują jako grupę pokoleniową Millenium.

¹³¹ Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor” 2013, nr 2 (49), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/49/id/1003> – dostęp z dnia 17.09.2019.

¹³² Brack J., *Maximizing Millennials in the Workplace*, Chapel Hill, North Carolina: UNC Executive Development, 2012, s. 2, <http://www.gandyr.com/wpcontent/uploads/2016/12/maximizing-millennials-in-the-workplace.pdf> – dostęp z dnia 17.09.2019.

¹³³ Wein L., *De „Jugend von heute“ – eine Herausforderung für das Personal – management der Polizei Berlin? Eine empirische Analyse der arbeitsbezogenen Einstellungen und Erwartungen der Generation Z innerhalb der Behörde*, FÖPS Digital Nr 2, Berlin 2019, s. 8 – 9, https://www.foeps-berlin.org/fileadmin/institut-foeps/Dokumente/FOEPSDIGITAL/FOEPS-Digital_02_Wein-Laura.pdf – dostęp z dnia 17.09.2019.

¹³⁴ *Ibidem* s. 8

¹³⁵ *Nowy potencjał na rynku pracy, czyli jak zmieniają się kolejne pokolenia*, https://ipro-elearning.com/html/partners/vuca/novy_potencjal_na_rynku_pracy.html – dostęp z dnia 11.02.2021.

istotna jest realizacja programów ukierunkowanych na wsparcie potencjału pracowników w aspekcie utrzymania ich długoterminowej aktywności, w tym także zawodowej.

Problematyka zarządzania starzejącymi się kadrami została wyeksponowana w Polsce na przełomie 2011/2013 roku w ramach realizacji ogólnopolskiego projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”. Grupę docelową stanowili właściciele i kadra zarządzająca mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce. Celem tego projektu było podniesienie wiedzy i świadomości wskazanych beneficjentów działań szkoleniowych, doradczych i coachingowych w zakresie możliwości, jakie niesie ze sobą wdrożenie systemów zarządzania wiekiem, poprzez utrzymanie w zatrudnieniu pracowników w przedziale wieku 45 – 50+¹³⁶.

Analizy, liczne opracowania dotyczące rynku pracy, wskazują grupę osób 50+ jako tę, która może odczuwać trudności w obrębie zarządzania własną karierą, radzenia sobie z licznymi problemami jak na przykład: skutki bezrobocia, wykluczenie, zarządzanie własną karierą. W związku z powyższym w ramach niniejszego opracowania przyjęto, iż pracownik dojrzały to kobieta lub mężczyzna w wieku lat 50 i więcej, aktywni zawodowo. We wskazanej grupie ujęci są także pracownicy w wieku okołoemerytalnym oraz ci, którzy osiągnęli wiekiem metrykalnym uprawnienia do świadczeń emerytalnych, jednak nadal są zawodowo aktywni.

W literaturze przedmiotu w ramach zagadnień zarządzania wiekiem stosuje się wobec grupy pracowników 50+ określenia: osoby starsze, pracownik starszy, osoba w wieku okołoemerytalnym¹³⁷. Przedział wieku określający starość pracownika także nie jest jednoznaczny (Tabela 5). Określeniem dla pracowników 45+ i 50+ jako starszych może być podział na etapy życia człowieka, gdzie przedział 30/35 – 60/65 rok życia to środkowa dorosłość, a od 60 – 65 późna dorosłość¹³⁸. Zastosowane określenie przydawkowe *dojrzały* zgodnie z definicją Słownika Języka Polskiego oznacza:

¹³⁶ *Sprawozdanie z działalności Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2013 roku*, PARP, s. 122, <https://bip.parp.gov.pl/files/164/165/20554.pdf> – dostęp z dnia 10.01.2021.

¹³⁷ Litwiński J., *Charakterystyka badania* – cz. I, (w:) Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Warszawa 2008, s. 9 – 13, Microsoft Word - Raport końcowy Kor I.doc (praca.gov.pl) – dostęp z dnia 11.12.2019 – w opracowaniu dla kobiet za wiek okołoemerytalny przyjęto okres od 50 do 65 roku życia, zaś w przypadku mężczyzn jest to okres od 55 do 70 roku życia. W ramach analizy prezentowanej w niniejszej pracy przyjęto synonimicznie określenie pracownik w wieku okołoemerytalnym dla osób, pracowników: kobiety 50 – 60 rok życia i mężczyźni 50 – 65 rok życia. Próba zdefiniowania wskazanej nazwy została przedstawiona w Rozdziale 6.

¹³⁸ Brzezińska A.I., *Psychologiczne portrety człowieka*, GWP, Gdańsk 2005, s. 9.

- dla człowieka, jednostki – ukształtowany tak pod względem umysłowym, jak i emocjonalnym,
- w kontekście analizy wytworów człowieka – osiąający doskonałość,
- w odniesieniu do zjawisk społecznych i kulturowych – ukształtowany w pełni, posiadający typowe cechy¹³⁹.

Ujęcie psychologiczne dojrzałości osobowości opisane zostało między innymi przez G. Allporta w ramach następujących kryteriów:

- wraz z wiekiem i rozwojem jednostki zwiększa się jej zaangażowanie w poznanie swojego otoczenia, poszerzają się zainteresowania, zwiększa ich tematyczna różnorodność,
- widoczny wzrost empatii, rozumienia ułomności ludzkiej natury, umiejętność stosowania powściągliwości w ocenie innych, wysoki poziom tolerancji,
- widoczna akceptacja siebie, dojrzałość emocjonalna przejawiająca się w radzeniu sobie z frustracją, rozumienie własnych negatywnych emocji,
- realistyczna percepcja rzeczywistości, umiejętność postrzegania jej przez pryzmat tego, co się dzieje, a nie poprzez własne pragnienia i oczekiwanie ich,
- umiejętność kierowania i rozwijania kompetencji na każdym etapie życia (także nabywania nowych), a szczególnie wykorzystywania ich do radzenia sobie z problemami w celu ich rozwiązywania,
- samoświadomość siebie w odniesieniu do tego, co jednostka potrafi, czego jej brakuje i co może w danej sytuacji zrobić,
- orientacja na wartości, własne cele, posiadanie motywacji do poszukiwania sensu własnego życia.

Allport wyodrębnił trzy obszary dojrzałej osobowości odnoszące się do: umiejętności wglądu w siebie, samoświadomości obrazu samego siebie oraz posiadania spójnego światopoglądu. Wskazał także, że dojrzałość jest celem każdej jednostki, jednak nie każda ją w pełni osiąga¹⁴⁰.

W teorii potrzeb Abrahama H. Maslowa człowiek dojrzały potrafi między innymi przystosować się do zmieniających się warunków życia. Wyznawane przez niego wartości są względnie stałe przez większą część jego życia. Człowiek dojrzały to

¹³⁹ Słownik Języka Polskiego on-line, PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/dojrzały;2452975.html> – dostęp z dnia 17.02.2021.

¹⁴⁰ Zamorski J., *Dojrzałość psychologiczna. Uwarunkowania wychowawcze obrazu siebie*, Polihymnia, Lublin 2003, s. 61 – 62.

taki, który realizuje się, utrzymuje własną aktywność, unikając konfliktów z innymi osobami¹⁴¹.

Na dojrzałość jako stan, który jest cechą starości wskazuje Artur Fabiś¹⁴². W systemie sformułowanych aktów prawnym pojawia się określenie dojrzałości w kontekście zdolności do czynności prawnych. W tym, przypadku wprowadza się pojęcie pełnej zdolności w chwili osiągnięcia pełnoletności (KC, Art. 11), ale także pełną zdolność do czynności prawnych osiąga małoletni w chwili zawarcia małżeństwa i nie traci jej w przypadku jego unieważnienia (KC, Art. 10 § 2)¹⁴³. Zatem o dojrzałości w sensie prawnym możemy mówić także wobec osób poniżej osiemnastego roku życia. Jednak mimo, iż prawnie wskazana zdolność nie jest ograniczona wiekiem, to na przykład w ramach umów dotyczących ubezpieczeń na życie takie ograniczenie pojawia się¹⁴⁴. Pewnego rodzaju fragmentaryczność w podejściu do sfery definiowania ram dojrzałości sygnalizuje Jonathan Todres¹⁴⁵. Wskazuje na osoby młode, które prawnie uznawane są w określonym przedziale wieku za niedojrzałe w większości praw, jednak za niektóre wykroczenia jest na nich nakładana odpowiedzialność taka, jak w przypadku osób dorosłych. Przytoczona refleksja może być przeniesiona również na osoby w sile wieku w kontekście wskazanych ograniczeń dostępności do produktów ubezpieczeniowych czy instrumentów finansowych, jakimi są na przykład kredyty.

Analiza sytuacji na rynku pracy wskazuje, iż już w grupie wiekowej 40 – 49 lat spada liczba osób aktywnych zawodowo. Podobną tendencję obserwować można w grupie osób 65 i więcej. Ponadto we wskazanej grupie, wykazywanej jako ostatnia grupa pracowników w wieku produkcyjnym, zauważyć można opisywaną wcześniej tendencję do wydłużania aktywności zawodowej, także w kierunku utrzymania jej ciągłości (moment przejścia na emeryturę i korzystania ze świadczenia emerytalnego coraz częściej jest opóźniany przez pracowników osiągających uprawnienia do jego pobierania).

¹⁴¹ Maslow A. H., *TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING*, Van Nostrand Reinhold, New York 1968, s. 47 – 53.

¹⁴² Fabiś A., *Człowiek stary wobec trosk egzystencjalnych*, Edukacja Dorosłych 2013, nr 2, s. 39.

¹⁴³ USTAWA z dnia 23 kwietnia 1964 r., Dz. U. 2020 poz. 1740, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001740/T/D20201740L.pdf> – dostęp z dnia 10.02.2021.

¹⁴⁴ Ogólne Warunki Ubezpieczenia dla produktów ubezpieczeniowych na życie podają następujące ograniczenia: wiek przystąpienia do ubezpieczenia jest możliwy, jeżeli ubezpieczony nie ukończył 75 roku życia – [unum_owu_na_cale_zycie.pdf](#) – dostęp z dnia 19.02.2021; do ubezpieczenia może przystąpić osoba, której wiek taryfowy nie przekracza 65 roku życia, [owu100.pdf \(compensa.pl\)](#) – dostęp z dnia 19.02.2021; koniec ochrony ubezpieczeniowej następuje w dniu ukończenia przez ubezpieczonego 70 roku życia, [bzwbkaviva-ipd-bezpieczny-limit_83886.pdf \(santander.pl\)](#) – dostęp z dnia 19.02.2021.

¹⁴⁵ Todres J., *Maturity*, Houston Law Review, University of Houston, 2012, s. 1164 – 1165, https://www.researchgate.net/publication/235219208_Maturity – dostęp z dnia 19.02.2021.

Tabela 12. Aktywni zawodowo – III kwartał 2016 –2020

Lata/wiek	15 - 19	20 – 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 64	65 i więcej
2016	1804	4709	5701	4823	4889	2663	6109
2017	1744	4549	5651	4934	4713	2675	6312
2018	1695	3378	5580	5038	4543	2673	6512
2019	1660	4206	5495	5151	4401	2650	6712
2020	1648	4053	5440	5282	4322	2593	6927

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS¹⁴⁶

Wskazana sytuacja wynika z dwóch powodów: wydłużającemu się czasowi trwania życia człowieka towarzyszy coraz częściej wysoka kondycja tak psychiczna jak i fizyczna osób w wieku okołoemerytalnym i emerytalnym oraz więcej lat pracy stwarza warunki do naliczenia wyższych relatywnie świadczeń emerytalnych w chwili podjęcia decyzji o ich uruchomieniu.

Pracownicy dojrzały¹⁴⁷ napotykają liczne bariery na drodze możliwości ciągłego rozwoju swojej sytuacji psychofizycznej. Należą do nich między innymi stereotypy ujawniające się w wielu obszarach. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na system społecznego postrzegania osób dojrzałych, starszych – Teresa Skubalanka¹⁴⁸ zwraca w tej kwestii uwagę na kontekst pewnego symbolu, będącego stereotypowym zjawiskiem kulturowym. Dalej za Juliuszem Klainerem wskazuje, że należy on do podstawowych zjawisk życia społecznego, dla którego stanowi skonkretyzowanie więzi zbiorowej, dzięki, któremu, jako znakowi, pozwala rozpoznawać i analizować występujące w nim zjawiska. W kontekście powyższego słowo może stanowić ów znak z określoną intencją, w której odnajdujemy także znaczenie na poziomie społecznym. W obrębie zagadnienia etymologii *staryb* ‘stary’ to nazwa pochodząca od prasłowiańskiego rdzenia *stati* ‘stać’- pierwotne znaczenie to stały, silny, mocny,

¹⁴⁶ GUS – *Aktywność ekonomiczna ludności w wieku 15 lat i więcej według wieku, III kwartał: 2016*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartał-2016-roku,4,22.html>; 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartał-2017-roku,4,27.html>; 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartał-2018-roku,4,31.html>; 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartał-2019-roku,4,35.html>; 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartał-2020-roku,4,39.html> – dostęp z dnia 02.02.2021.

¹⁴⁷ Tu dojrzałość pracownika rozumiemy jako sumę jego doświadczenia zawodowego, życiowego i przynależność do określonej grupy wiekowej pracowników/osób.

¹⁴⁸Skubalanka T., *Historyczna stylistyka języka polskiego – przekroje*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1994, s. 455.

krzepki, czyli będący w pełni sił¹⁴⁹. Słowa określa się w wielu sytuacjach językowych jako swoiste byty powiązane w zależności od kontekstu ze swoimi znaczeniami (odnoszącymi się do pojedynczych wyrazów, lub stanowiących nowy wymiar znaczeniowy na poziomie na przykład idiomu danego języka). Struktury językowe odznaczają się także określoną elastycznością, która ujawnia się w odniesieniu do rozpoznawania danego znaczenia wyrazu, czy zwrotu w zależności od kontekstu¹⁵⁰.

Obecnie wizerunek osoby starszej nacechowany jest w przekazie społecznym pejoratywnie¹⁵¹, stąd często stosujemy przymiotnik *dojrzały*, aby zwrócić uwagę na aspekt zawodowego i życiowego doświadczenia pracownika. Poza tym jak wskazano w opracowaniu – *Tabela 8*, granica, która wskazuje wiek dla określenia początku starości nadal stanowi dylemat wielu rozważań na gruncie interdyscyplinarnej dyskusji naukowej. W tej sytuacji, czy osobą starszą będzie już pracownik w wieku między 57 a 64 rokiem życia określanym przez Patrycję Cross okresem tolerancji, czyli pogodzenia się z procesem starzenia się, utraty vitalności, energii, stratami w bliskim otoczeniu¹⁵²? Czy może będzie to wiek 45 lat, który dla Ludwiga Aschoffa stanowi początek starości człowieka¹⁵³? Czy wiek metrykalny stanowi o dojrzałości pracownika? Ze względu na złożoność procesów, które towarzyszą człowiekowi w okresie jego rozwoju, są to pytania nadal trudne dla udzielenia jednoznacznej odpowiedzi. Zauważa się jednak, iż istnieje zależność między długością stażu pracy jednostki a jej doświadczeniami tak życiowymi, jak i zawodowymi. Carl Rogers zwrócił uwagę, iż tendencja rozwojowa przejawia się u jednostki wtedy, gdy ta jest w stanie spostrzegać stojące przed nią wybory, którym nadaje rangę symboliczną. Człowiek tylko wtedy jest w stanie urzeczywistnić siebie, gdy jest zdolny, ma ku temu warunki, do odróżnienia zachowań nacechowanych rozwojowo od regresywnych¹⁵⁴. Rozwój człowieka to także istotne dla niego potrzeby i oczekiwania, które determinują jego potrzebę osiągnięć na każdym etapie jego życia.

¹⁴⁹ Brückner A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985, s. 514 oraz <https://polona.pl/item/slownik-etymologiczny-jezyka-polskiego,MTE2NjUxOA/> – dostęp z dnia 14.04.2021.

¹⁵⁰ Gleason J. B., Ratner N. B., *Psycholingwistyka*, GWP, Gdańsk 2005, s. 175 – 177.

¹⁵¹ Chabiera A., Tokarz-Kamińska B., *Wizerunek starości i człowieka starego. Postawy wobec starzenia się społeczeństw*, (w:) Rzecznik Praw Obywatelskich, *Strategie działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*, Warszawa 2012, s. 124 – 127, 13541772380.pdf (brpo.gov.pl) – dostęp z dnia 23.08.2020.

¹⁵² Szarota Z., *Starzenie się i starość w wymiarze instytucjonalnego wsparcia na przykładzie Krakowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego Kraków 2010, s. 37, <https://rep.up.krakow.pl/xmlui/handle/11716/2404> – dostęp z dnia 12.12.2019.

¹⁵³ Zych A., *Człowiek wobec starości. Szkice z gerontologii społecznej*, Katowice 1999, s. 162.

¹⁵⁴ Hall C. S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990, s. 270 – 271.

2.3 Zarządzanie wiekiem w organizacji a zmiany w obrębie struktury populacji osób aktywnych zawodowo przedziału 50 +

Motywowanie pozytywne¹⁵⁵ stwarza warunki dla coraz lepszego uświadomienia sobie przez pracownika perspektyw dla własnego rozwoju. W sytuacji odbierania sygnałów zagrożenia, które pojawiać się mogą wraz z jego wiekiem metrykalnym, te prowadzić mogą paradoksalnie do tworzenia się warunków dla czynników wspierających motywowanie negatywne.

Wielu pracowników po przekroczeniu granicy wieku 50 + odczuwa sygnały traktowania ich jako osoby starsze, które powinny zrezygnować z wielu należnych każdemu pracownikowi praw, czy możliwości. Czynniki demograficzne związane z zauważalnym starzeniem się społeczeństw wielu krajów, zainicjowały w obrębie organizacji działania odnoszące się do obszaru zarządzania wiekiem w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Odnosząc się do „starości pracownika” okazuje się, że jej zdefiniowanie w kontekście zasobów ludzkich organizacji wcale nie jest takie proste. Jak wskazuje Jolanta Perek-Białas i Konrad Turek¹⁵⁶ jest to bezproblemowe zadanie z punktu widzenia zagadnień ekonomicznych – tu za osobę starszą przyjmujemy kobietę w wieku 60 lat i mężczyznę w wieku lat 65, czyli w momencie uzyskania ogólnych uprawnień emerytalnych. Jak jednak określić mement dla zastosowania przymiotnika „starszy” w przypadku pracownika. Poza regulacjami prawnymi stanowiącymi ochronę dla osób znajdujących się w okresie przedemerytalnym¹⁵⁷, zauważamy całą sferę istotnych problemów dotyczących przygotowania pracownika do zachodzących w jego życiu zmian. Ta kwestia pozostaje w cieniu, gdyż siłę aktywności na różnym poziomie oddziaływania instytucjonalnego skierowano na podniesienie świadomości samych pracodawców w celu zrozumienia przez nich możliwości związanych z wiekiem pracownika.

¹⁵⁵ Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne 2(8), 2013, s. 159, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-2feb26e4-c3e0-4e58-b474-bd15c93c093f> – dostęp z dnia 27.06.2018.

¹⁵⁶ Perek-Białas J., Turek K., *Starszy pracownik z punktu widzenia pracodawcy*, Wydawnictwo AGH 2011, s. 131 – 133, https://www.researchgate.net/publication/277716396_Starszy_pracownik_z_punktu_widzenia_pracodawcy – dostęp z dnia 17.09.2018.

¹⁵⁷ Art. 39 kodeksu pracy określa zasady dotyczące ochrony przedemerytalnej pracowników – w okresie 4 lat przed osiągnięciem przez pracownika wieku emerytalnego pracodawca nie może rozwiązać z nim umowy o pracę za wypowiedzeniem. Celem tej ochrony jest zapewnienie pracownikowi możliwości dalszej pracy aż do chwili, kiedy będzie posiadał uprawnienia do przejścia na emeryturę, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274/art-39> – dostęp z dnia 30.04.2020.

Jacek Litwiński i Urszula Sztanderska¹⁵⁸, określając „Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach”, zauważyli, iż w 2010 roku był to temat relatywnie nowy w warunkach polskich organizacji. Autorzy, odnosząc się do definicji zarządzania wiekiem sformułowanej w 1997 roku przez Alana Walkera, gdzie *age management* łączy się z różnymi obszarami zarządzania ściśle powiązanymi ze starzeniem się pracowników na poziomie organizacji, a także na poziomie polityki państwa – kontekst ogólnych procesów starzenia się ludności, w tym pracowników. W ramach opracowania „Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach” Jacek Litwiński i Urszula Sztanderska¹⁵⁹ zarządzanie wiekiem określili jako zestaw istotnych działań wewnątrz różnego typu organizacji, pozwalających w sposób racjonalny i efektywny zagospodarować zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym.

J. Litwiński i U. Sztanderska¹⁶⁰ zwrócili uwagę na istotne z punktu widzenia wdrażania standardów zarządzania wiekiem kwestie, których aktualność potwierdzana jest także na poziomie współcześnie prowadzonych analiz.

Japonia z problemem długowieczności mierzy się już od dawna. W latach siedemdziesiątych XX w. rząd Japonii zaproponował jako powszechny wiek emerytalny 60 rok życia. Pracodawcy zauważają realne wydłużanie się czasu trwania zatrudnienia swoich pracowników. Wprowadzane są nowe systemy emerytalne, gdyż dłuższy czas trwania życia to jednocześnie obniżenie standardu ekonomicznego pracowników. W tej sytuacji realizuje się politykę nastawioną na ciągłe zatrudnienie, przy czym satysfakcja z pracy pracowników zatrudnionych w powyższym systemie jest niższa od pracowników starszych, ale mobilnych. Na poziomie analiz prowadzonych na gruncie japońskich organizacji zauważa się także lukę w zarządzaniu rozwojem pracowników w wieku średnim¹⁶¹.

¹⁵⁸ Litwiński J. i Sztanderska U., „*Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*” dla projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” realizowanego w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – PARP, Warszawa 2010, s. 7 – 14, System zarządzania wiekiem – zestaw komplementarnych narzędzi (działań), które firma może zastosować w celu utrzymania lub podwyższenia produktywności pracowników w wieku 45+ (przy czym działania te mogą dotyczyć pracowników poniżej 45 roku życia, o ile (parp.gov.pl) – dostęp z dnia 21.10.2011.

¹⁵⁹ *Ibidem*, s., 7 – 14.

¹⁶⁰ *Ibidem*, s., 7 – 14.

¹⁶¹ Nagano H., *Case Study on the Developed Employment Systems of Elderly Persons — Report on Study for the Employment of Various Persons at the Middle-Elder Age* (進展する高齢者雇用に関する事例分析 — 「多様な中高年人材の雇用に関する研究」報告—), Biuletyn Instytutu Nauk Społecznych

W odniesieniu do strategii zarządzania wiekiem w organizacji badacze problemu zwracają uwagę na konieczność postrzegania wskazanej sfery zarządzania w organizacji w sposób holistyczny¹⁶².

Koncepcja zarządzania wiekiem nie jest może w znaczeniu badawczym innowacyjnym odkryciem. O wieku człowieka, problemach odnoszących się do różnych etapów jego życia rozważano od wieków w odniesieniu do różnych aspektów prowadzonych analiz. Dawniej wiek człowieka stanowił istotną kategorię naukową w sytuacji relatywnie krótkiego okresu jego trwania. W starożytnej Grecji średni czas trwania życia człowieka kształtował się na poziomie 30 roku życia. W połowie XIX w. osobę osiągającą wiek 50 lat uznawano za starą. Obecnie odwieczne marzenie ludzkości można powiedzieć, że się spełniło – długowieczność staje się faktem. W tej sytuacji przy wydłużonym czasie trwania życia wiek człowieka nabiera innego wymiaru. W odniesieniu do koncepcji zarządzania wiekiem warto przypomnieć, że już Jan Amos Komeński (Comenius), czeski pedagog, filozof, reformator protestancki żyjący na przełomie XVI i XVII wieku, w swoim dziele „*Pampaedia*” wskazywał, że ludzie powinni kształcić się przez całe życie. Podzielił on czas życia człowieka na osiem okresów – na siódmym postawił szkołę starości stanowiącą szczyty mądrości ludzkiej. Twierdził, że mimo, iż starość stanowi schyłkowy okres egzystencji jednostki, to całe życie człowieka jest jedynie szkołą niższą, a skoro starość jest częścią naszego życia, jest też częścią nauki/szkoły¹⁶³.

We współczesnych organizacjach zarządzanie wiekiem (ang. *age management*) to reakcja na sytuację demograficzną na świecie. W obrębie zarządzania zasobami ludzkimi wpisane jest w nurt zarządzania różnorodnością w odniesieniu do wieku pracowników. Poprzez dostosowanie warunków pracy do wynikających z wieku pracowników potrzeb, w ramach zarządzania zróżnicowanymi wiekowo zespołami pojawia się możliwość wzrostu konkurencyjności danej organizacji. Wdrożenie koncepcji zarządzania wiekiem stwarza warunki dla wzrostu efektywności całego zespołu pracowników dzięki uwzględnieniu pozytywnego aspektu wieku różnicującego

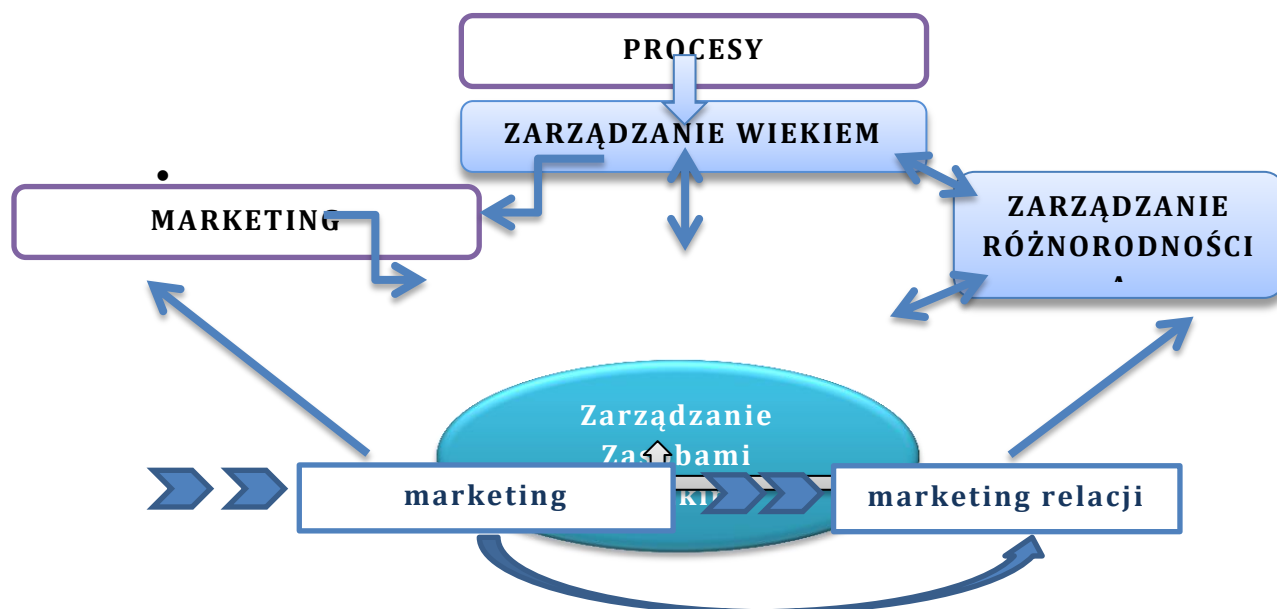
Uniwersytetu Meiji 2019, s. 25 – 38, shakaikagakukiyo_2_25.pdf (meiji.ac.jp) – dostęp z dnia 26.07.2021.

¹⁶² Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie wiekiem a polityka wspierania starszych pracowników. Doświadczenia polskie na tle innych krajów*, Studia demograficzne 2(166) 2014, s. 38 – Autorka holizm w kontekście zarządzania wiekiem rozumie jako działania całościowe, to znaczy odnoszące się do wszystkich sfer życia pracownika.

¹⁶³ Dymek K., *Koncepcja edukacji nieustającej Jana Amosa Komeńskiego w recepcji studenta*, Siedleckie Zeszyty Komeniologiczne Seria: Pedagogika, tom II, 2015, s. 157 – 162.

potencjał zasobów ludzkich. Europejska Fundacja Poprawy Warunków Życia i Pracy¹⁶⁴ wskazuje na osiem obszarów istotnych z punktu widzenia zarządzania wiekiem:

- rekrutacja,
- szkolenia i uczenie się przez całe życie (ogólnie kształcenie),
- planowanie, rozwój kariery zawodowej,
- elastyczne warunki pracy (godziny pracy, formy zatrudnienia),
- ochrona zdrowia (w tym promocja) oraz ergonomia miejsca pracy,
- przekwalifikowanie lub zmiana stanowiska pracy,
- koniec zatrudnienia, przejście na emeryturę,
- kompleksowe podejścia.



Rysunek 2– Opracowanie własne – Zarządzaniem wiekiem- obszary powiązane

Zarządzanie wiekiem (Rys. 2) w organizacji powiązane jest także z działaniami wynikającymi z marketingu wewnętrznego, który Emmanuel A. Amangala i Andy Fred Wali¹⁶⁵ odnoszą się za Christianem. Grönroos oraz Leonardem L. Berry i A. Parasuraman do sposobu postrzegania pracowników przez organizację. W ramach koncepcji marketingu wewnętrznego pracownik traktowany jest jak klient wewnętrzny, zaś miejsca pracy to produkty wewnętrzne organizacji stanowiące źródło zaspokojenia

¹⁶⁴ A Guide to Good Practice in Age Management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006, s. 7 – <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf> – dostęp z dnia 23.07.2020.

¹⁶⁵ Amangala E. A. i Wali A. F., *Internal Marketing Strategy and Employee Performance*, European Journal of Business and Management, vol. 5, nr 31, 2013, s. 1 – 3 – <https://www.11/IMOAOEPByAmangalaWali2013.2.pdf> – dostęp z dnia 23.07.2020.

potrzeb pracowników i korelujące z jej celami. Wskazane podejście ukierunkowuje organizację najpierw na swojego pracownika – klienta wewnętrznego poprzez spełnienie, uwzględnienie jego potrzeb, co prowadzi do zwiększenia jego satysfakcji i lojalności. Zaś z marketingiem partnerskim powiązane są następujące obszary¹⁶⁶:

- Reklamodawcy, czyli podmiotu oferującego na rynku swoje usługi, produkty w celu dotarcia do nowych klientów – w tym znaczeniu pracodawca staje się takim reklamodawcą, budując i dystrybuując swój wizerunek, markę poprzez sieć kanałów wewnętrznych i zewnętrznych w organizacji.
- Partnera, czyli tego, który stanowi ogniwo w procesie reklamowania usług i produktów – tu, w odniesieniu do relacji służbowych, rolę tę pełni pracownik.
- Produktów lub usług – stanowi zakres działań, który organizacja może zaoferować pracownikom i uzyskać jako zwrot – wyraz zaangażowania i ich lojalności.

Dla pojęcia marketingu partnerskiego stosowane są określenia synonimiczne: powiązań, związków, więzi, relacyjny, wzajemnych relacji, czy po prostu relacji. Wskazany rodzaj marketingu pozwala tworzyć łańcuchy – partnerstwa, relacji, czyli powiązania tak wewnętrzne – między pracownikami i kadrą zarządzającą, jak i zewnętrzne – z wszystkimi podmiotami, z którymi organizacja nawiązuje kontakty i współpracę¹⁶⁷. Dla potrzeb niniejszej pracy dokonano rozgraniczenia między pojęciem marketingu partnerskiego i relacyjnego.

Dynamika otoczenia współczesnych organizacji wynika z globalizacji, postępu technologicznego i częstych deregulacji systemów gospodarczych. W tych okolicznościach często powstaje dylemat, czy koncentrować swoje działania na klientach nowych – transakcyjnych, czy też na utrzymaniu już istniejących, bo zwiększenie retencji klientów o 2% może obniżyć koszty firmy nawet o 10%. W tej sytuacji istotne jest zrozumienie potrzeb klienta. W tym celu organizacja wykorzystuje cztery poziomy wiedzy:

- Wiedzę faktograficzną – stanowi informację o posiadanej wiedzy w danym obszarze.

¹⁶⁶ Bystrova E., *Affiliate marketing plan*, LAHTI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Degree programme in Business Studies International Trade, 2015, s. 14 – 16, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/95678/Bystrova_Ekaterina.pdf?sequence=1&isAllowed=y – dostęp z dnia 23.07.2020.

¹⁶⁷ Malesa R., *Marketing partnerski w działalności biblioteki publicznej*, „Folia Bibliologica”, VOL. LV/LVI, 2013/2014, s. 92 – 93, https://www.Marketing%20wewn%C4%99trzny,%20relacji/czas2913_55_56_2013_2014_6bb.pdf – dostęp z dnia 23.07.2020.

- Umiejętności operacyjne polegające na sprawności w zakresie użytkowania wiedzy faktograficznej.
- Znajomość łańcucha powiązań – kontekst przyczynowo-skutkowy dla danego systemu.
- Umiejętność inicjowania działań na bazie posiadanej wiedzy, celem utrzymania konkurencyjności organizacji¹⁶⁸.

Pracownicy stanowią istotną grupę klientów dla wewnętrznej struktury organizacyjnej. W dużej mierze skutki procesów demograficznych wymusiły ewolucję poglądów na temat zarządzania różnorodnością¹⁶⁹ szczególnie w kontekście wieku pracowników.

Heterogeniczność zespołów pracowniczych dla kadry zarządzającej stała się nowym wyzwaniem i jednocześnie faktem współczesnego otoczenia organizacji w skali makro i mikro. Początek XXI wieku stworzył warunki dla ukształtowania się nowego paradygmatu w obrębie zarządzania różnorodnością, który buduje przekonanie, iż adresatami działań we wskazanej sferze powinni być wszyscy pracownicy. A zatem powoli propagowana jest idea działań o charakterze powszechnym, nie zaś ukierunkowanych jedynie na grupy zagrożone wykluczeniem np. pracowników dojrzałych 50 +¹⁷⁰. W przewodnikach dotyczących wdrażania założeń zarządzania wiekiem w organizacji wskazuje się na możliwości ponowoczesnego rynku pracy, które dotyczą możliwości autokreacji własnej kariery zawodowej przez pracownika poprzez między innymi zmianę pełnionych ról, czy kwalifikacji zawodowych¹⁷¹.

Zauważalne i powiązane z trendami demograficznymi starzenie się dostępnych na rynku pracy zasobów ludzkich, wpływa na silne różnicowanie pracowników pod względem wieku. Jak wynika z przeprowadzonych dla potrzeb niniejszej pracy badań pracodawcy mogą współpracować nawet z sześcioma lub siedmioma (zestawienie

¹⁶⁸ Johanessova V., Vaňová J., *What is relationship marketing and how to use it to connect with your customers*, Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Vol. 28, Nr 46, 2020, s. 30 – 31, https://www.researchpapers.mtf.stuba.sk/wp-content/uploads/2020/07/VP_46_05_Johanessova_Vanov.pdf – dostęp z dnia 24.02.2021.

¹⁶⁹ Genezy zarządzania różnorodnością (*Diversity Management*) można doszukać się w sferze dwóch podejść: polityki równych szans (*Equal Employment Opportunity*) i akcji afirmacyjnej (*Affirmative Action*), które stanowiły konsekwencję ruchów społecznych w latach sześćdziesiątych XX w. w USA: Leoński W., Pluta A., Wieczorek-Szymańska A., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 14 oraz Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018, s. 57 – 58.

¹⁷⁰ Leoński W., Pluta A., Wieczorek-Szymańska A., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 15.

¹⁷¹ Czernecka M., Woszczyk P. (red.), *Człowiek to inwestycja – podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź 2011, s. 11, http://www.imp.lodz.pl/upload/intranet_aktualnosci/nowe/cz%C5%82owiek%20to%20inwestycja.pdf – dostęp z dnia 21.01.2020.

w Tabeli 11) generacjami. Wskazane zróżnicowanie wiekowe pracowników zwraca uwagę na konieczność weryfikacji stosowanych dotąd systemów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Uruchomienie imperatywu działania w obrębie zarządzania wiekiem wymaga dbałości i rozumienia, że wskazana strategia musi być dostosowana do specyfiki danej organizacji, a zatem powinna mieć indywidualny charakter. Ponadto mimo obserwowanego paradoksu polegającego na swoistej interakcji między czynnikami wypychania a przyciągania pracowników dojrzałych strategii zarządzania wiekiem powinny być wdrażane na poziomie każdej zatrudnionej w organizacji generacji¹⁷².

Ze względu na różne podejścia do kwestii zarządzania wiekiem w literaturze przedmiotu funkcjonują dwa konteksty definiowania wskazanego obszaru zarządzania¹⁷³:

- Szersze podejście za A. Walkerem, a na gruncie badań polskich za między innymi¹⁷⁴: J. Litwińskim, U. Sztanderską, T. Schimanek, J. Kotzianem, J. Arczewską uwzględnia potrzeby i warunki dla rozwoju wszystkich grup wiekowych pracowników.
- Podejście węższe uwzględnia głównie potrzeby pracowników starszych, a wykorzystanie ich potencjału wiąże z uruchomieniem określonych rozwiązań.

Wskazuje się, iż to od menedżera zależy na ile, będzie on potrafił zbudować

¹⁷² Walker A., *The emergence of age management in Europe*, International Journal of Organisational Behaviour, vol. 10 (1), 2005, s. 686 – 694, https://www.researchgate.net/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe/link/551933220cf21b5da3b7cef3/download – dostęp z dnia 17.09.2019.

¹⁷³ Mazur-Wierzbicka E., *Age management in an organisation. an employee over 50 – an opportunity or a limitation for companies?*, Forum Scientiae Oeconomia Volume 6 , No. 4, 2018, s. 97, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-4b8f763b-7f8a-4fc9-bfb6-c613f86f3a6c> – dostęp z dnia 18.10.2020.

¹⁷⁴ J. Litwiński i U. Sztanderska T – w ramach publikacji *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, która powstała w wyniku realizacji projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, zaprezentowali istotne dla wdrażania idei zarządzania wiekiem standardy, 2010, <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf> – dostęp z dnia 15.09.2011, zaś. T. Schimanek, J. Kotzian i M. Arczewska są Autorami poradnika przygotowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach projektu innowacyjnego „ACTIV 50+ – instrumenty wspierające aktywność zawodową pracowników” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pt. „Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+ - poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko”, 2015, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/06/poradnik-zarządzania-wiekiem_042015.pdf – dostęp z dnia 25.05.2019. Poradnik zawiera wskazania odnoszące się do warunkowań wdrażania zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem aspektu analizy korzyści dla pracodawcy, przykładów dobrych praktyk we wskazanym obszarze. W opracowaniu zastosowano określenia pracownik dojrzały i starszy – w treści nie wyjaśniono podstaw definiowania podanych pojęć.

atmosferę sprzyjającą różnorodności, to znaczy możliwości wykorzystania w zarządzaniu ludźmi faktu, że każdy pracownik jest inny. W tym miejscu warto przypomnieć, że główna dla danej pracy różnorodność odnosząca się do wieku (generacyjności) może być sprzężona z wielokulturowością, organizacją pracy opierającą się na rozproszeniu, czy jej wirtualizacji, a także z barierami, które mogą defaworyzować określone grupy pracowników. A zatem zarządzanie wiekiem, które jest czynnikiem różnicującym pracowników odnosi się do:

Celu, idei

TWORZENIA SZANS

- Kreowania takich warunków pracy i na tej bazie modelu kultury organizacyjnej, w którym pracownicy mają możliwość dzielenia się wiedzą, wspólnego uczenia się (w tym uczenia się od siebie nawzajem), dzięki czemu w sposób bardziej efektywny (w znaczeniu także motywujący) mogą wykorzystać swoje zdolności, doskonalić talenty.

Zakresu

WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚCI

- Stanowi ogół działań skierowanych do pracowników - wszyscy menedżerowie i pracownicy stają się współodpowiedzialni za powodzenie wdrażania i realizacji danej idei.

Zmiany

W KIERUNKU HUMANIZACJI ZARZĄDZANIA

- Kwestie demograficzne, wpływające na obserwowalne starzenie się ludności, zwracają uwagę na konieczność nowego spojrzenia na sposób zarządzania zasobami ludzkimi. W centrum uwagi coraz częściej wskazuje się na dbałość o dobrostan człowieka, warunki dla jego autonomii, zachowania godności. Na poziomie organizacji zmiany dotyczą nie tylko reagowania na te pojawiające się w jej otoczeniu, ale w kontekście zarządzania wiekiem, czy szerzej zarządzania różnorodnością odnoszą się do weryfikacji głoszonych wartości.

Rysunek 3 Opracowanie własne na podstawie¹⁷⁵ – Obszary różnicujące zarządzanie wiekiem

Wiek stanowi cechę przypisaną do wymiaru pierwotnej różnorodności, czyli związanej silnie z samym człowiekiem. Są to cechy biologiczne, bezpośrednio widoczne, wrodzone, a zatem ludzie nie mogą wpływać na ich zmiany. Cechy te, jak wskazuje Elwira Gross-Gołacka¹⁷⁶ za Dariuszem Litwinem mają wpływ na funkcjonowanie człowieka przez całe jego życie. Wiek stanowi jeden z wymiarów pierwotnych różnorodności. Do wtórnych wymiarów różnorodności zaliczamy między innymi: wykształcenie, język, wygląd fizyczny, stan cywilny, styl życia, system

¹⁷⁵ Jeruszka U., Wolan-Nowakowska M., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty psychologiczne*, Difin, Warszawa 2020, s. 21 – 28.

¹⁷⁶ Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością – w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2018, s. 38.

wartości, nastawienie do otoczenia¹⁷⁷.

Sposób postrzegania różnorodności rozszerza Patricia Arredondo¹⁷⁸, wskazując jej trzy wymiary: tożsamość pierwotną, wtórną i organizacyjną. Tożsamość pierwotną definiuje jako tę powiązaną z osobowością danej jednostki i źródło różnic oraz podziałów między ludźmi. Pozostałe – wtórna i organizacyjna, to te, na które mamy wpływ – związane z naszym wykształceniem, statusem społecznym, zawodowym, charakterem pracy, motywacją do niej, stażem pracy itp. Z analizy danych uzyskanych w ramach przeprowadzonego dla potrzeb niniejszego opracowania badania wynika jednak, że wiek może znacznie utrudniać działania pracownika we wskazanych ostatnich dwóch wymiarach (te kwestie zostaną szerzej opisane w części poświęconej omówieniu wyników badań).

Wraz z rozwojem człowiek zyskuje możliwości podejmowania określonych wyborów, które mogą zmieniać się w czasie. Jednak bez względu na moment rozwojowy dla każdego zdrowego człowieka istotne są trzy podstawowe obszary dokonywanych wyborów:

- zapewnienie warunków dla zdrowego i długiego życia,
- możliwości poszerzania i warunki dla zdobywania szeroko pojętej wiedzy,
- zapewnienie dostępu do zasobów gwarantujących zapewnienie godnego standardu życia¹⁷⁹.

Przekroczenie granicy wieku 50+ dla wielu pracowników stanowi sygnał, że ich aktywność zawodowa powoli może się zmieniać, to znaczy ograniczać. Rozwój człowieka można rozpatrywać w dwóch podstawowych obszarach: doskonalenie zdolności w obrębie umiejętności, posiadanej wiedzy i utrzymania stanu zdrowia (ogólnej sprawności psychofizycznej) oraz możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy, umiejętności w obrębie wybranych aktywności (sfera zawodowa, kulturalna, rekreacyjna, społeczna itp.)¹⁸⁰. W sytuacji braku równowagi we wskazanych sferach życia człowiek odczuwa frustrację, obniża się jego motywacja do działania. Wskazana sytuacja odczuwana jest tym dotkliwiej im bardziej zaburza ona lub wręcz hamuje

¹⁷⁷ *Ibidem* s. 39.

¹⁷⁸ Arredondo P., *Successful Diversity Management Initiatives – A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1996, 8 – 9, <https://findpdfread.com/gets/read.php?id=Qvsq1kOWTHMC&item=Successful%20Diversity%20Management%20Initiatives&author=Patricia%20Arredondo&page=228> – dostęp z dnia 14.06.2020.

¹⁷⁹ Nayak P., *Human Development: Conceptual and Measurement Issues*, Oxford University Press, New Delhi 2010, s. 3, https://www.academia.edu/573630/Human_development_conceptual_and_measurement_issues – dostęp z dnia 12.11.2020.

¹⁸⁰ *Ibidem* s. 4.

czynniki rozwoju człowieka.

Realizacja potrzeb człowieka zapewnia jego zadowolenie, satysfakcję, utrzymanie poczucia jego wartości i sensu podejmowanych aktywności. Maslow zakładał, iż ludzie muszą spełnić swoje niższe potrzeby, zanim będą w stanie przejść na ich wyższy poziom. Pojęcia hierarchii w sferze potrzeb (z wyjątkiem potrzeby egzystencji) unikał Manfred A. Max-Neef, ujmując je jako system – potrzeby są według niego powiązane i interaktywne.

Koncepcja Max-Neef'a opiera się na taksonomii dziewięciu potrzeb uniwersalnych (aksjologicznych) i czterech kategoriach egzystencjalnych¹⁸¹. Potrzeby aksjologiczne odwołują się do wartości, zaś egzystencjalne powiązane są z doświadczeniem człowieczeństwa. Max-Neef twierdził, że potrzeby ludzkie są takie same dla wszystkich społeczeństw. Według niego człowiek zaspokaja potrzebę uwarunkowaną kulturowo, a nie potrzebę samą w sobie. Strategie realizacji potrzeb są kulturowo powiązane, kontekstowe, specyficzne i możliwe do poddania negocjacom. Zmianie zarówno w czasie, jak i w ramach kultur ulega sposób zaspokajania potrzeb¹⁸².

Zarządzanie wiekiem na poziomie organizacji, czy systemów wsparcia i zarządzania zasobami ludzkimi postuluje się, aby było zapewnione nie tylko dla grupy pracowników dojrzałych (50+), ale dla wszystkich aktywnych na rynku pracy generacji – także tych, które przygotowywane są do wejścia na rynek pracy, a zatem na poziomie systemów edukacji i doradztwa zawodowego. Problem adaptacyjności do nowych uwarunkowań środowiska pracy dotyczy nie tylko kontekstu jednostki – pracownika 50+, ale także samej organizacji, kadry menedżerskiej. W wielu opracowaniach odnajdujemy wskazania na unikatową wrażliwość pracowników dojrzałych odnoszącą się do pojawiających się na poziomie procesów poznawczych negatywnych zmian, które wraz z wiekiem pogłębiają się i powodują wraz z upływem kolejnych lat życia powolne wyparcie jednostki z rynku pracy. Zasoby własne pracownika naznaczone doświadczeniem, czyli czasem przeżytych lat stawiają go w swoistej opozycji ich przeszłości do realnych oczekiwań względem przyszłości nie tylko zawodowej¹⁸³.

¹⁸¹ Wskazane obszary potrzeb Max-Neef opisał w ramach *Matrycy potrzeb i zadowolenia*.

¹⁸² Macgregor Sue L. T., *Re-envisioning Basic Human Needs in the AAFCS Body of Knowledge*, International Journal of Home Economics Vol 7 No 2, 2014, s. 22 – 24, https://www.researchgate.net/publication/310425519_Reenvisioning_basic_human_needs_in_the_AAFCS_Body_of_Knowledge – dostęp z dnia 25.10.2019.

¹⁸³ Gaudart C., *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, Open Edition Journal, 16-1, 2014, s. 9 – 10, https://www.google.com/search?q=Gaudart+C.%2C+Perspectives+interdisciplinaires+sur+le+travail+et+la+sant&rlz=1C1RUCY_plPL857P

W kontekście zaspokojenia potrzeb jednostki i jej motywacji do działania słusznym wydaje się zwrócić uwagę na konieczność jej zaangażowania w procesy decyzyjne, które mogą kształtować jej życie w szerokim tego słowa znaczeniu. Ludzie, jak twierdzi Elizabeth M. Ozer i Albert Bandura¹⁸⁴, podejmują działania, bo reprezentują przekonanie o własnej skuteczności, a to zwiększa ich motywację i angażuje zasoby poznawcze. Sytuacja, w jakiej znajduje się człowiek wraz z upływem czasu trwania jego życia, może wywoływać u niego poczucie zagrożenia. Przeświadczenie o własnej skuteczności to umiejętność dopasowania zauważanych możliwości radzenia sobie z potencjalnie szkodliwymi uwarunkowaniami środowiska życia, pracy. Jeżeli ludzie wierzą, iż są w stanie sprawować kontrolę nad potencjalnymi zagrożeniami nie generują tym samym lękowych, hamujących działanie przekonań¹⁸⁵.

Ciekawą relację ze swoich badań przedstawia Sumi Jha¹⁸⁶. Autorka analizowała wpływ zmiennych niezależnych – potrzeb motywacyjnych na wzmocnienie psychiczne pracowników (menadżerów pierwszej linii i przełożonych – wybór grupy podyktowany częstością interakcji z klientem) wybranych pięciogwiazdkowych hoteli w Bombaju. Wzmocnienie psychologiczne analizowano pod kątem wewnętrznej motywacji wybranej próby pracowników do realizacji zadań. Badanie potwierdziło, że związek między potrzebami motywacyjnymi a wewnętrzną motywacją pracownika do zadań jest istotny także w przypadku potrzeby afiliacji. Potrzeba rozwoju wydawała się w świetle badań najważniejszym osobowościowym czynnikiem wpływającym na zadaniową aktywność badanych bez względu na wiek.

Osoby o wysokich potrzebach rozwojowych charakteryzują się wyższą wewnętrzną motywacją do pracy i wydajnością niż osoby o niskich potrzebach. Potrzeba wzrostu stanowi indywidualny atrybut jednostki, który można zgodnie z wynikami badań Richarda J. Hackmana i Grega R. Oldhama¹⁸⁷ moderować. Badacze zdefiniowali psychologiczne stany krytyczne warunkujące motywację wewnętrzną

L861&oq=Gaudart+C.%2C+Perspectives+interdisciplinaires+sur+le+travail+et+la+sant&aqs=chrome..69i57.1536j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8 – dostęp z dnia 12.11.2020.

¹⁸⁴ Franken R. E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 408.

¹⁸⁵ Ozer E. M., Bandura A., *Mechanisms Governing Empowerment Effects: A Self-Efficacy Analysis*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, Vol. 58, No. 3, s. 473, <https://psycnet.apa.org/record/1990-19731-001> – dostęp z dnia 22.08.2021.

¹⁸⁶ Jha S., *Need for Growth, Achievement, Power and Affiliation: Determinants of Psychological Empowerment*, *Global Business Review*, 2010, 11(3), s. 379–393, https://www.researchgate.net/publication/258137837_Need_for_Growth_Achievement_Power_and_Affiliation_Determinants_of_Psychological_Empowerment – dostęp z dnia 22.08.2021.

¹⁸⁷ Hackman R.J., Oldham G.R., *Development of the Job Diagnostic Survey*, „*Journal of Applied Psychology*”, 1975, Vol. 60, No. 2, s. 159–170, <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/02/Hackman-Oldham-1975-Development-of-the-JDS.pdf> – dostęp z dnia 22.08.2021.

pracownika oraz satysfakcję ze sfery jego zawodowej działalności:

Tabela 13. Stany psychologiczne a cechy pracy

STANY PSYCHOLOGICZNE				
Poczucie sensowności		Poczucie odpowiedzialności		Wiedza na temat rezultatów
Powiązane z wyznawaniem przez pracownika systemem wartości – postrzeganie własnej aktywności jako sensownej, istotnej, ważnej.		Powiązane z obszarem możliwej własnej decyzyjności pracownika – musi on mieć poczucie osobistej odpowiedzialności za efekt wykonywanej pracy.		Powiązane z informacją zwrotną – pracownik musi, oczekuje wiedzy na temat rezultatów podejmowanych przez siebie działań.
				
CECHY PRACY				
Różnorodność umiejętności	Identyfikacja zadań	Znaczenie pracy/zadań	Autonomia	Informacja zwrotna
Określa stopień zaangażowania potencjału pracownika – jego zróżnicowanych umiejętności, zdolności, które umożliwią mu realizację zadania.	Odnosi się do poziomu zintegrowania systemu wykonywanych działań dla realizacji usługi lub tworzenia produktu – ciągłość zadań na linii początek a koniec.	Poziom oddziaływania wykonywanej przez pracownika pracy na innych ludzi, a szerzej funkcjonowanie społeczeństwa.	Zakres niezależności pracownika przypisany do jego decyzyjności w obrębie wykonywanej pracy – zakres swobody działania.	Zakres dostarczanych pracownikowi i jego otoczeniu informacji na temat stopnia efektywności podejmowanych w ramach wykonywanej pracy/zadania aktywności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. J. Hackmana i G. R. Oldhama¹⁸⁸

Opisane stany psychologiczne mogą zaistnieć w sytuacji, gdy pojawi się pięć wskazanych cech pracy. Różnorodność umiejętności, identyfikacja zadań, znaczenie pracy pozwalają odczuwać jednostce sensowność podejmowanych przez siebie aktywności. Kolejna – autonomia prowadzi do indywidualnie odczuwanej przez pracownika odpowiedzialności za swoją pracę, zaś informacja zwrotna podnosi świadomość własnych działań w kontekście bliskiego i dalszego (społecznego) ich oddziaływania (powiązanie, wzmocnienie obszaru znaczenia pracy).

Na niejasności w koncepcji zarządzania wiekiem w odniesieniu do teorii zarządzania zwracają uwagę Jan Fabisiak i Sergiusz Prokurat¹⁸⁹. Autorzy wykazują, iż jest ona w pierwszej linii swej konstrukcji zdeterminowana starzeniem się populacji.

¹⁸⁸ *Ibidem* s. 159 – 170.

¹⁸⁹ Fabisiak J., Prokurat S., *Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Volume 8, Issue 4, 2012, s. 84 – 91, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/14230/JEMI_Vol_8_Issue_4_2012_Article_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y – dostęp z dnia 13.05.2019.

Kolejne implikacje to dopiero kwestie aktywnego starzenia się, zarządzania zróżnicowanymi zespołami i problemy zapobiegania w podanym obszarze dyskryminacji. Często w opracowaniach dotyczących wskazanego zagadnienia zwraca się uwagę na dynamikę otoczenia organizacji i funkcjonujących w niej zasobów ludzkich. Owa dynamika wymusza wiele zmian w tym także bardziej metodycznego spojrzenia na zagadnienie zarządzania wiekiem w organizacji.

Zarządzanie wiekiem to możliwość dla pracowników pozostawiania coraz dłużej w pracy. Ta kwestia pozwala rozpatrywać wskazane zagadnienie z perspektywy indywidualnej, korporacyjnej i makroekonomicznej rynku pracy. Sytuacje, które najczęściej prowadziły do aktywizacji zainteresowania problematyką zarządzania wiekiem związane były do tej pory z koniecznością przeprowadzenia restrukturyzacji, określonych zmian organizacyjnych. W literaturze przedmiotu pojawiają się ostatnio sugestie, iż jest to obszar zarządzania zasobami ludzkimi, który warto rozważyć także w kontekście zarządzania kosztami obserwowanego procesu demograficznego, z punktu widzenia oczekiwań klientów, możliwości utrzymania wykwalifikowanych pracowników w grupie osób deklarujących kontynuację aktywności zawodowej¹⁹⁰.

Zarządzanie wiekiem opiera się także na teorii, że najcenniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie pracujący dla niej i współpracujący z nią. Potrzeba zdobycia przewagi konkurencyjnej na zmieniającym się rynku może zostać zaspokojona dzięki wartościom jakie tkwią w sumie wszystkich potencjałów społeczności pracowniczej. Zasoby rzeczowe, czy finansowe można w różny sposób powielić lub odnowić. O unikatowości danej organizacji decydują ludzie budujący i rozwijający ją siłą własnej motywacji. Mechanizm wymiany i dzielenia się szeroko pojętą wiedzą między pokoleniami daje możliwość współpracy ze sobą każdej z generacji na zasadzie czerpania korzyści i dzielenia się nimi między sobą. Pozwala to także na każdym etapie kariery spełniać szczególną rolę w otoczeniu organizacyjnym.

2.4 Analiza problemów w obrębie zarządzania pracownikami w wieku okołiemerytalnym

Analizując obszary możliwych do wystąpienia problemów w obrębie zarządzania pracownikami dojrzałymi, uwagę zwracają kwestie związane z rozumieniem takich pojęć jak: starszy pracownik, czy emerytura, wiek okołiemerytalny. Są to

¹⁹⁰ *Ibidem*, s. 86.

pojęcia, do których przypisywane są określone kwalifikatory ekspresywne. Wskazane wyrażenia, określenia mogą być niestety stosowane w sposób ironiczny, lekceważący, pogardliwy, żartobliwy lub obraźliwy nadając im pejoratywne konotacje znaczeniowe. W tym znaczeniu stanowią one słownictwo nacechowane ekspresywnie, czyli wskazują na ładunek emocjonalno-oceniający. Wymienione leksemy sygnalizują pozytywny bądź negatywny stosunek nadawcy komunikatu do rzeczywistości pozajęzykowej lub odbiorcy komunikatu. Określenia starość, emerytura, wiek okołoemerytalny częściej są jednak nacechowane pejoratywnie, szczególnie w kontekście odbioru kulturowego, czy międzypokoleniowego. Podany system ekspresji językowej w obszarze oceny wskazuje na aprobatę lub dezaprobatę określonego stanu, sytuacji, przedmiotu. Oceny mają często charakter preferencyjny, rozstrzygający – wskazujący, co jest lepsze lub gorsze. W tym kontekście mogą one mieć charakter estetyczny (ładne – brzydkie), hedonistyczny (przyjemne – nieprzyjemne), moralny (właściwe godne człowieka)¹⁹¹.

W obrębie analizowanych problemów sfery zarządzania zasobami ludzkimi odnosząc się do wieku pracowników trudno jest pominąć kwestie językowe i semantyczne. Ze względu na wspomniane powyżej aspekty ekspresywności języka często poszukuje się określonych zamienników, eufemizmów. W kulturze ludów pierwotnych istniała świadomość tabu językowego – unikano używania nazw odnoszących się do zjawisk groźnych, czy niebezpiecznych, bo wierzone, że zastosowanie w wypowiedzi danego słowa, wyrażenia potwierdza istnienie, obecność tego co nazywamy¹⁹². Nazwy takie jak stary, dojrzały, okołoemerytalny, emerytura denotują określone przedmioty rzeczywiste, ale także konotują ich określone cechy – atrybuty¹⁹³.

Poruszane w dalszej części opracowania kwestie odnoszące się do radzenia sobie ze stereotypami w sferze zarządzania zasobami ludzkimi zawierają się także we wskazanych kwestiach odnoszących się do zagadnień nauki o języku, psycholingwistyki. Zmiana podejścia do wieku człowieka, przypisanych do poszczególnych faz życia wartości wiąże się także z nowym ukierunkowaniem rozumienia takich pojęć jak starość – stary, starszy człowiek/pracownik, wiek okołoemerytalny czy emerytura:

¹⁹¹ Ziemiński Z., *Logika praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 102 – 103.

¹⁹² Grzegorzczkova R., *Wprowadzenie do semantyki językowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 22.

¹⁹³ *Ibidem* s. 21 – 23 – R. Grzegorzczkova szerzej omawia pojęcia denotacji i konotacji w odniesieniu do traktatu filozoficznego J.S. Milla i podstaw semantyki logicznej i językoznawczej.

Tabela 14. Nazwy związane z wiekiem nacechowane pejoratywnie

Nazwa znaczeniowo nacechowana pejoratywnie	Eufemizm 	Moderowane wartości
Starość – stary człowiek/pracownik	Dojrzałość - dojrzały pracownik/człowiek.	Mądrość, doświadczenie
Emerytura	Czas nowych możliwości, rozwoju na bazie własnego doświadczenia, otwartość, czas spełnienia.	Wolność
Okołoemerytalny	Czas przygotowania się do nowego, ciekawego etapu w życiu, zmiana w życiu, koncentracja na swoich potrzebach.	Otwartość na przekraczanie siebie

Źródło: opracowanie własne

Pojęcie starości jest w pewien sposób eliminowane z języka społecznego – określenie *stary* skierowane do kobiety może być odebrane jako obraźliwie. Stary starość niesie ze sobą szczególny ładunek emocjonalny – to nazwa niosąca ze sobą lęk, jest społecznie wypierana¹⁹⁴. Stary pracownik, czy dojrzały – po przekroczeniu określonej bariery wieku (na przykład 50+) okazuje się, że człowiek traci cel, do którego dążył przez całe życie zawodowe. Praca angażuje większość naszych zasobów czasu. Jako młodzi ludzie rozumiemy potrzebę poniesienia wyrzeczeń – pracujemy więcej kosztem własnych potrzeb, zdobywamy doświadczenie i w momencie, gdy już jesteśmy dojrzałymi, doświadczonymi życiowo i zawodowo pracownikami okazuje się, iż cała nasza inwestycja jest tak naprawdę dedykowana głównie młodym ludziom. A zatem nie wiek, czy starzenie się staje problemem, lecz brak przypisanych do wskazanego okresu kariery zawodowej wartości długoterminowych. Pracownik dojrzały to ten, który w świetle ścieżek kariery w organizacjach ma w pewnym momencie swego życia przygotować się do przejścia na emeryturę. A zatem to do czego dążył, co budował przestaje mieć znaczenie dla jego otoczenia zawodowego.

Przywołana powyżej nazwa *emerytura* także implikuje negatywne znaczenia. Pracuję i w pewnym momencie przestaję pracować. Tu pojawia się dylemat, co dalej. Część pracowników potrafi poradzić sobie z tym trudnym i silnie stresującym momentem życia w karierze zawodowej¹⁹⁵. Zwrócić jednak należy uwagę, iż przygotowanie do emerytury powinno nastąpić w momencie rozpoczęcia kariery

¹⁹⁴ Obecnie w otoczeniu zagadnień społecznych obserwujemy od wielu lat szczególną dbałość o treści wskazujące na budowanie wizerunku – przy czym wizerunek propagowany odnosi się do osoby zadowolonej z życia, radosnej, młodej – w pełni sił witalnych. Wiele osób próbuje zatrzymać czas poprzez zabiegi medycyny estetycznej, kreowanie wizerunku osoby młodej, unikanie mówienia o swoim wieku.

¹⁹⁵ Moore T., *Dusza nie ma wieku*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2018, 237 – 240.

zawodowej każdego pracownika¹⁹⁶. Emerytura może być czasem nowych możliwości, wolności dla kreatywności człowieka, jego nowych ról, wyboru nowych aktywności.

Okołoemerytalny to moment w życiu każdego pracownika, który może zwiastować realizację istotnych dla danej osoby potrzeb. Doświadczenia historyczne pracowników powodują, iż wielu z nich próbuje jedynie uniknąć konfrontacji z rzeczywistością i przetrwać do emerytury. Osoby znajdujące się w wieku okołoemerytalnym często nie znajdują dla siebie pozytywnych aspektów zmiany¹⁹⁷.

Jak głosił Kant czas nie stanowi przedmiotu spostrzeżenia. Spostrzeżenia są ze sobą porównywane. To co niepewne zostaje zinterpretowane przez inne spostrzeżenie, które pozostaje w świadomości. Wytwarzane są przedmioty owych połączeń – znaki językowe, myśli wewnętrzne, które muszą być przez jednostkę zrozumiałe. W sytuacji braku zrozumienia interpretacja przebiega tak długo, aż znaki, myśli otrzymają czytelny dla człowieka sens. Powstaje swoisty schemat, do którego powoli przyzwyczajamy się.¹⁹⁸

Kolejnym obszarem trudności, które mogą pojawić się w obrębie zarządzania pracownikami są kwestie adaptacji psychologicznej tak jednostki, jak i zbiorowości do zmian wynikających z okresów życia, powolnego starzenia się. Wskazywane schematy stanowić mogą z jednej strony pewnego rodzaju wsparcie w sytuacji dynamiki zmian, z drugiej zaś powodują, że jednostka jest wypierana z otoczenia swojej dotychczasowej działalności. Mimo zauważonej prawidłowości odnoszącej się do wielu osób pamiętać należy, iż każdy człowiek stanowi określoną indywidualność, wyróżnia go charakter stanowiący zespół właściwości sterowniczych o cechach sztywnych określanych jako parametry charakteru. Jednostki o wysokich lub niskich parametrach mają ograniczone

¹⁹⁶ Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie doradztwa zawodowego z dnia 12 lutego 2019 r., (<https://prawo.vulcan.edu.pl/przegdok.asp?qdatprz=akt&qplikid=4917> – dostęp z dnia 01.09.2019) obliguje szkoły i placówki oświatowe do realizacji systemu doradztwa zawodowego. Wewnątrzszkolny System Doradztwa Zawodowego obejmuje ogół działań podejmowanych przez szkołę już od pierwszego etapu edukacyjnego w celu prawidłowego przygotowania uczniów do wyboru: kontekst bliższy – dalszej drogi kształcenia, kontekst dalszy – wyboru zawodu. Założenie sprawności i kompleksowości powinno być uzyskane dzięki zaangażowaniu wszystkich osób realizujących zadania z doradztwa zawodowego (doradca zawodowy, wychowawcy oraz każdy pracownik pedagogiczny) poprzez systematyczne wdrażanie i aktualizowanie treści związanych z rynkiem pracy. Wskazana inicjatywa wpisuje się w założenia zarządzania wiekiem w zakresie zbudowania systemu kształcenia przyszłych uczestników rynku pracy w ramach zbudowania ich świadomości na temat indywidualnego aspektu budowania własnej ścieżki kariery i aktywności zawodowej. Z obserwacji autorki efektów działań doradztwa zawodowego wynika, że istnieje problem w obrębie przygotowania doradców zawodowych do realizacji doradztwa zawodowego i kariery skorelowanego z obecnymi i przyszłymi potrzebami rynku pracy.

¹⁹⁷ Toffler A., *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S – ka, Poznań 1998, s. 29 – 32.

¹⁹⁸ Simon J., *Filozofia znaku*, Oficyna Naukowa S.c. 2004, s. 97 – 106.

możliwości przetrwania. Permanentnie podejmowane działania rozwojowe stwarzają możliwość lepszego rozumienia siebie i otoczenia, a to w rezultacie pozwoli człowiekowi przetrwać, kontrolować bodźce, które do niego docierają i koncentrować się na tych atrakcyjnych, motywujących. Wskazane działania rozwojowe zaplanowane w różnych okresach życia i kariery zawodowej pracownika uwzględnią także zmiany parametrów charakteru wynikające z wieku danej jednostki¹⁹⁹.

Przygotowanie pracownika do zarządzania sobą stanowi zadanie przypisane tak do samego pracownika, jak i organizacji. W nawiązaniu do wspomnianej adaptacyjności po stronie pracownika, można ją zdefiniować jako umiejętność radzenia sobie ze stresem w sytuacji zmiany. Sugerowane jest, aby zasoby ludzi w tym zakresie traktować jako integralne możliwości zmiany. Zasoby to przedmioty, cechy osobowe, warunki, które są cenione przez jednostkę lub służą osiągnięciu przez nią wskazanych przedmiotów, cech osobowych, czy warunków. Ludzie posiadają wewnętrzną motywację do gromadzenia, pozyskiwania, zachowywania, a także chronienia wskazanych zasobów. Opisany mechanizm daje szansę na przygotowanie pracowników do większej zaradności i elastyczności w sytuacjach szeroko pojętych zmian. Co więcej w opisanych okolicznościach mogą oni wykazać się zdolnością do unikania ich utraty, a nawet pozyskiwania ich. Elastyczny, posiadający liczne zasoby pracownik jest bardziej otwarty na podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie, które kreować może nowy wzorzec zachowania. W takich warunkach pracownik potrafi inicjować sytuacje uwarunkowane jego aktywnym tworzeniem własnego środowiska pracy, które odpowiada jego potrzebom. Zachowanie zasobów stanowić powinno w karierze pracownika system pozytywnych wzmocnień przy zachowaniu cykliczności procesu, który poprzez utrzymanie, zachowanie zasobów doprowadza do powstawania ich coraz większej ilości. Adaptacyjność stanowi aspekt psychologicznej zaradności pracowników w różnych przedziałach wieku²⁰⁰. Pozwala im na podstawie zebranych informacji tworzyć znaczenia umożliwiające zrozumienie zmienności otoczenia, sugeruje własną aktywność do działania, buduje obszar własnej satysfakcji.

Istotność zagadnienia psychologicznej zaradności pracownika ujawnia się

¹⁹⁹ Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999, s. 238 – 240.

²⁰⁰ Heuvel M., Demerouti E., Bakker A. B., Schaufeli W. B., *Adapting to change: The value of change information and meaning-making*, Journal of Vocational Behavior (83) 2013, <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/399.pdf> – dostęp z dnia 06.12.2019 – M. van den Heuvel i inni w swoim opracowaniu omawiając zagadnienie zachowania zasobów powołują się na teorie S. E. Hobfolla (1989, 2001), M. L. Savickasa (1997) i M. L. Savickasa oraz E. J. Porfeli, E. J.(2012).

w procesie zmian w jego życiu odnoszących się do sfery tak zawodowej jak i osobistej. Doświadczenie pozytywnych wzmocnień może stanowić czynnik jakościowego wydłużenia czasu trwania życia jednostki. Proces wtórnego starzenia się wywołany jest systematyczną obecnością w życiu człowieka destrukcyjnych zmiennych. Zwrócić należy uwagę, iż wskazany proces nie ma charakteru naturalnego, tak jak jest to w przypadku pierwotnego procesu starzenia się, gdyż bezpośrednio zależy, powiązany jest z doświadczeniami życiowymi jednostki, stylem życia, przebytymi chorobami i zaniedbaniami. Człowiek w okresie wczesnej dorosłości osiąga pełną dojrzałość biologiczną – jest u szczytu swoich możliwości fizycznych i umysłowych organizmu, pełen oczekiwań adekwatnych do jego wieku. Jednak osiągnięcie dojrzałości psychologicznej powiązanej z autonomią i odpowiedzialnością za własne życie (za różne jego etapy) i dojrzałość społeczna, odnosząca się między innymi do umiejętności godzenia różnych ról społecznych²⁰¹, stanowi dłuższy proces – proces rozciągnięty w okresie całego życia pracownika.

Satysfakcja z życia i pracy stanowi wypadkową zaspokojenia naszych potrzeb w ramach doświadczeń życiowych, naszych relacji z otoczeniem oraz życiowych perspektyw, wobec których siła oczekiwania jest różna nie tylko w kontekście analizy osobniczej, ale także w odniesieniu do etapu życia. W ramach analizy dotyczącej między innymi gotowości do rozwoju pracowników wykwalifikowanych Andrzej Różański²⁰² wskazuje za Augustynem Bańką, że zadowolenie z pracy to reakcja związana z emocjami i uczuciami (przyjemnymi lub przykrymi), które stanowiąca skutek wykonywanych zadań, funkcji lub pełnienia określonych ról. Satysfakcja z pracy ujmowana jest wielowymiarowo, bo powiązana jest czynnikami odnoszącymi się do organizacji pracy, jak i kwestiami psychospołecznymi. A. Różański na podstawie prowadzonych badań ustalił, że najniższe zadowolenia z pracy zgłaszają pracownicy młodzi. Ponadto jako istotne czynniki wpływające na obszar negatywnych implikacji z miejscem pracy wskazywane są brak stabilności zatrudnienia oraz ciągłości zatrudnienia.

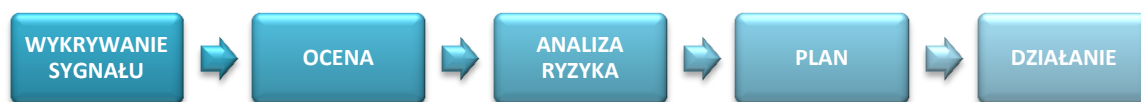
Biorąc pod uwagę fakt wysokiej dynamiki otoczenia, w którym obecnie pracownicy realizują swoje zawodowe zadania, wskazane powyżej frustracje dotyczyć mogą wszystkie grupy wiekowe, jednak dla grupy pracowników dojrzałych wskazana

²⁰¹ Brzezińska A. I, *op. cit.*, s. 439 – 441.

²⁰² Różański A., *Psychologiczne korelanty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014, s. 218 – 224.

kwestia jest bardziej złożona. W tekście Pawła Piotrowskiego²⁰³ wskazano, że w społeczeństwie polskim istnieje pewnego rodzaju prawidłowość. Osoby z wyższym wykształceniem są wyżej oceniane niż te ze średnim, czy podstawowym. Autor argumentuje wskazaną kwestię występowaniem coraz węższych kategorii zawodowych specjalizacji, co wiąże się z pozycją zawodową, także na gruncie rodziny i jej głowy i w konsekwencji stanowi także wyznacznik statusu społecznego i możliwości wyboru stylu życia. Odnosząc się do perspektywy ekonomicznej wyższe kwalifikacje zostały powiązane z lepszym, bardziej prestiżowym stanowiskiem pracy, wyższymi dochodami i możliwościami konsumpcyjnymi. Analiza odnosi się ogólnie do sytuacji społecznej po 1989 roku, która dla zasobów ludzkich na gruncie polskim ma także ogromną siłę wpływu. Nie uwzględnia jednak kontekstu wieku i zmian z tym związanych, także na gruncie potrzeb i oczekiwań generacyjnych. Posiadanie wysokich kwalifikacji przez jednostkę nie stanowi w sposób bezwzględny o jej pozycji zawodowej na rynku pracy w kontekście analizy wieku metrykalnego.

Współczesne uwarunkowania dla realizacji kariery zawodowej przez dojrzałego pracownika wymaga zabezpieczenia istotnych kwestii. Człowiek decydując się na podjęcie określonej aktywności w każdej chwili poddaje ją krytycznej ocenie i oszacowaniu możliwych zysków i strat. Ukierunkowanie analizy na możliwość osiągnięcia wysokich zysków sprawia, że akceptowalna jest konieczność wydatkowania wyższej energii i ewentualne koszty. W przeciwnym wypadku działanie zostaje zaniechane. Omawiany wcześniej proces zachowania zasobów pozwoli pracownikowi pokonać także bariery mentalne, czy środowiskowe pojawiające się w obrębie zagadnień wieku. Zaprezentowany przez Igora Kopsova²⁰⁴ algorytm behawioralny prezentuje działania człowieka jako łańcuch czynności wykonywanych zgodnie z poniższym schematem:



Rysunek 4 Opracowanie własne na podstawie²⁰⁵ – Algorytm behawioralny

²⁰³ Piotrowski P., *Zmiana stylów życia i modeli konsumpcji gospodarstw domowych po 1989 roku*, (w:) J. Fałowski, T. Iwanek, *Człowiek wobec zagrożeń współczesnego świata*, Oficyna Wydawnicza PWST, Nysa 2014, s. 32.

²⁰⁴ Kapsov I., *A New model of Human Needs*, London Journal of Research in Science: Natural and Formal 2019, Vol. 19, Issue 6, s. 19 – 21, https://journalspress.com/LJRS_Volume19/701_A-New-Model-of-Human-Needs.pdf – dostęp z dnia 23.11.2020.

²⁰⁵ *Ibidem*, s. 19.

Algorytm behawioralny współdziała z:

- katalogiem dominujących potrzeb – odnosi się do wewnętrznych aspektów życia jednostki, jest odzwierciedleniem środowiska zewnętrznego i subiektywnie postrzeganych stanów psychiki,
- bazą doświadczeń pracownika – stanowi podstawę dla analizy ryzyka – każdy człowiek posiada bazę doświadczeń opartą na wynikach zakończonych działań.
- stanowi swoisty rodzaj przechowalni odbytych w życiu „lekcji”, dokonuje konsolidacji postaw i norm.

Baza doświadczeń ma charakter dynamiczny, jest stale na bieżąco aktualizowana i zmienia się przez całe życie człowieka. Stanowi istotne ogniwo w kontekście omawianego wcześniej procesu zachowania zasobów. Przygotowany, a dzięki temu akceptujący zmiany życiowe pracownik, ma szansę pokonać bariery mentalne, czy środowiskowe pojawiające się w obrębie zagadnień wieku.

Istotną sferę problemu stanowi przygotowanie zasobów ludzkich w kontekście generacyjnym do radzenia sobie w sytuacji osiągnięcia wieku okołoemerytalnego. Obecna sytuacja przynosi wiele komplikacji. Z jednej strony mamy grupę pracowników wchodzących i rozpoczynających swoje kariery zawodowe. W odniesieniu do wskazanych osób działania przygotowujące i wspierające ze strony organizacji i systemów doskonalenia zawodowego powinny mieć aspekt permanentny, czyli należy je podjąć od pierwszej chwili zatrudnienia w ramach inicjatyw ogólnorozwojowych.

W przypadku osób 50+ działania doskonalące w podanym zakresie mają częściej charakter inicjalny i interwencyjny. Z informacji uzyskanych od pracowników w grupie 50+ wynika, że rzadko albo w ogóle nie spotykają się z takimi inicjatywami ze strony pracodawców²⁰⁶. W Polsce około 5,3% pracodawców finansuje działania edukacyjne i rozwojowe swoich pracowników, w Hiszpanii jest to już 9,2%, a w Wielkiej Brytanii blisko 38%²⁰⁷. Idea uczenia się przez całe życie zdaje się wpisywać w omawiane zagadnienie dotyczące przygotowania pracowników w różnych grupach wiekowych do aktywnego wkroczenia w przedział wieku okołoemerytalnego. W ramach Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1304/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające

²⁰⁶ Informacja sformułowana na podstawie prowadzonych dla potrzeb niniejszej pracy badań – wywiadów w grupie pracowników 50+.

²⁰⁷ Głębicka K., *The importance of lifelong learning in XXI century*, CENTRAL EUROPEAN REVIEW OF ECONOMICS & FINANCE 2015, Vol. 8, No. 2, s. 58, https://www.CEREF_Vol.8_No%202_Glabicka.pdf – dostęp z dnia 17.12.2019.

Rozporządzenie Rady (WE) nr 1081/2006 wskazano ramy działań Europejskiego Funduszu Społecznego dla kończącej się obecnie perspektywy finansowania. W ramach wskazanego dokumentu rekomendowano: „...zwiększyć możliwości zatrudnienia, wzmacniać włączenie społeczne, zwalczać ubóstwo, wspierać kształcenie, umiejętności i uczenie się przez całe życie...”²⁰⁸.

W ramach zamieszczonej w zasobach internetowych publikacji UNESCO²⁰⁹ znajdujemy opis terminu „uczenie się przez całe życie”, które rozumiane jest jako forma szeroko pojętej edukacji osób w każdym wieku, w odniesieniu do różnych kontekstów życiowych, przy wykorzystaniu różnych trybów przekazywania wiedzy i są odpowiedzią na rozległy zakres potrzeb i oczekiwań. Wskazuje się na konieczność holistycznego, obejmującego wszystkie sektory podejścia zapewniając w ten sposób powszechny dostęp do różnych możliwości zdobywania wiedzy. Pracownicy 50+ to grupa osób, która w zupełnie inny sposób niż ich koledzy z niższych grup wiekowych wprowadzana była na rynek pracy. Uwarunkowania pracy, rozwoju zawodowego zupełnie zmieniły swe oblicze po 1989 roku. W tej sytuacji pracownicy aktywni już na rynku pracy musieli zupełnie sami radzić sobie z trudnościami otoczenia zawodowego. Nabyte w procesie edukacji kompetencje straciły na znaczeniu – pojawiły się nowe wymagania i uwarunkowania dla kompetencji przyszłości.

Tabela 15. Kompetencje przyszłości

Lp.	Kompetencja	Opis zakresu kompetencji
1	Dostrzeganie głębszego sensu - wnioskowanie	Odnosi się do umiejętności określania, dostrzegania głębszego sensu, znaczenia dla tego co istotne (szczególnie istotne w kontekście natłoku informacji, z którymi obecnie pracownicy muszą sobie radzić w ramach zadań zawodowych), selekcja informacji i ich hierarchizacja.
2	Inteligencja społeczna (także emocjonalna)	Rozpoznawanie, rozumienie (wyczuwanie) emocji w otoczeniu swojej aktywności, liczenie się z emocjami innych, stymulowanie działań w celu uzyskiwania pożądanych społecznie interakcji.
3	Myślenie nowatorskie i adaptacyjne	Związana z biegłością w myśleniu, wymyślaniu, wnioskowaniu pozwalającemu na rozwiązywanie problemów, przekraczanie granic, wychodzenie poza rutynę i obowiązujące reguły.

²⁰⁸ Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1304/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające Rozporządzenie Rady (WE) nr 1081/2006 pkt. 2, L 347/470, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/1078/Rozporzadzenia_PE_EFS_2014_2020.pdf – dostęp z dnia 17.12.2019.

²⁰⁹ UNESCO Institute for Lifelong Learning Technical Note, <https://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/LifelongLearning/en/UNESCOTechNotesLLL.pdf> – dostęp z dnia 17.12.2019.

Tab. 15 – cd.

4	Konkurencyjność międzykulturowa	Umiejętność działania, dostosowania się do różnych kontekstów kulturowych na poziomie organizacji, zespołów pracowniczych, systemów i organizacji pracy.
5	Myślenie koncepcyjne	Myślenie koncepcyjne, rozumowanie oparte na danych, myślenie abstrakcyjne - wykonywanie zadań pozbawionych jasnych procedur i reguł, działanie w warunkach wysokiego stresu, nieprzewidywalnych, umiejętność przekładanie dużej ilości danych na nowe koncepcje w sytuacji na przykład kryzysu – korzystanie z rozwiązań niekonwencjonalnych.
6	Umiejętność korzystania z nowych mediów (kompetencje cyfrowe)	Stosowanie krytycznej oceny wobec treści przekazywanych przez nowe formy medialne, znajomość zasad komunikacji szczególnie w odniesieniu do działań perswazyjnych i manipulacyjnych, sprawność w obrębie stosowania i wykorzystania nowych technologii.
7	Interdyscyplinarność	Wykorzystywanie wiedzy z zakresu różnych dyscyplin, umiejętność jej łączenia, posiadanie wiedzy specjalistycznej w ramach jednej dziedziny wymaga sprawność w obrębie zasobów wiedzy ogólnej odnoszących się do dyscyplin pokrewnych lub powiązanych w treści danego zagadnienia – także umiejętność pozyskiwania wiedzy z innych obszarów, otwartość na wiedzę.
8	Działanie projektowe	Działanie oparte na wynikach pracy i dążeniu do celu, umiejętność stosowania zasady synergii w ramach pracy zespołowej, kreatywne podejście do realizacji zadań.
9	Zarządzanie pracą w środowisku zaburzającym procesy poznawcze	Praca w otoczeniu szumu informacyjnego, umiejętność rozróżniania, filtrowania informacji, a także maksymalizowania w niesprzyjającym środowisku pracy procesów poznawczych przy pomocy różnorodnych technik i narzędzi.
10	Współpraca w środowisku wirtualnym	Umiejętność działania i funkcjonowania w świecie wirtualnym. Dotyczy między innymi współpracy w ramach zespołów rozproszonych, organizacji pracy w kontekście pracy zdalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie²¹⁰

Opracowany powyżej zestaw dziesięciu kompetencji przyszłości nie stanowi katalogu zamkniętego. Należy zwrócić uwagę, iż w ostatnim czasie coraz częściej wskazuje się na możliwość pracy w zespołach, których członkami stanie się sztuczna inteligencja. Ta kwestia także wymagać będzie od pracowników określonych umiejętności i kompetencji. Dynamika w otoczeniu funkcjonowania jednostki zwraca uwagę na uwzględnienie w ramach działań rozwojowych także tych adaptacyjnych do intensywnie manifestujących się zmian.

Wskazana sytuacja jest szczególnie trudna dla pracowników 50+. Często muszą oni weryfikować swoje cele, ich potrzeby tracą na znaczeniu. Organizacje także zmuszone są ewaluować i zmieniać systemy pracy, działalności, aby dostosować się do

²¹⁰ *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute 2011, s. 8 – 12, https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf – dostęp z dnia 21.05.2020.

nowych uwarunkowań. Szczególnie trudną sytuację mają firmy z sektora MŚP – im mniejsza firma tym większe siły kieruje na zachowanie własnej konkurencyjności. Aby zachować kontrolę zarządzania, ogranicza się kreatywność zatrudnionych do tej jedynie koniecznej. Pracownik musi wręcz wpasować się w coraz to nowe, często zmieniające się role. To budzi jego frustrację, odczuwa chaos organizacyjny, brak jest konsekwencji działania w aspekcie długoterminowym. We wskazanych okolicznościach pracownicy w wieku okołoemerytalnym podejmują często decyzję o odejściu z rynku pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego²¹¹.

Kryzys wartości spowodowany trudnościami w adaptacji do nowych warunków otoczenia sprawia, że osoby 50 + godzą się w pewien sposób na wypychanie ich z rynku pracy. Wartości stanowią podstawę psychicznego funkcjonowania człowieka. Nie znajduje się ich w świecie materialnym, lecz jak wskazuje Roman Ingarden²¹² muszą zaistnieć warunki dla ich ukazania na podłożu świata realnego. Wtedy inicjowane są procesy pozwalające wytworzyć się wartościom w nowej rzeczywistości. Ta nadaje życiu człowieka nowy sens, odkrywa nowe znaczenia, przekształca jego rolę i działania w świecie.

W sytuacji, gdy człowiek nie odnajduje swojej drogi w otaczającej go rzeczywistości, powoli poddaje się wykluczeniu. Obserwacje sytuacji zasobów ludzkich na rynku pracy potwierdzają, że osobom 50+ jest trudno utrzymać się na rynku pracy bez ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Jednak oferta edukacyjna, szczególnie w ramach szkolnictwa wyższego, nie jest tak naprawdę kierowana do osób 50 +, bo nie stwarza sytuacji motywujących dla rozpoczęcia na przykład działalności naukowej po przekroczeniu wskazanej granicy wieku²¹³.

Kolejnym problemem jest społeczny wizerunek osoby starszej. Podobnie jak aspekty semantyczne, tak stosunek do osób starzejących się i starszych na przestrzeni

²¹¹ Keresztes M., *Le bien-être au travail : ré-engager les salariés ?*, Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation, Bruxelles 2019, s. 5 – 9, <http://www.cpcp.be/publications/bien-etre-travail/> – dostęp z dnia 02.02.2021.

²¹² Ingarden R., *Księżeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1987, s. 22 - 25.

²¹³ 15 stycznia 2015 roku zmiany uległa definicja Młodego Naukowca i Osoby Rozpoczynającej Karierę zawodową: „Młody Naukowiec [oznacza] osobę prowadzącą działalność badawczo-rozwojową, która w roku ubiegania się o przyznanie środków finansowych na naukę kończy nie więcej niż 35 lat...”, Zmiana definicji Młodego Naukowca Rada Młodych Naukowców (rmn.org.pl) – dostęp z dnia 19.06.2021. Granty na badania naukowe, które jako grupę docelową wskazują „młodych naukowców” jednoznacznie ograniczają dostęp do środków z dotacji dla osób, które nie ukończyły 35 roku życia. Niektóre organizacje wprowadzają w ramach własnych konkursów dodatkowe ograniczenia na przykład: 25 lat magistrantki, 32 rok życia – w przypadku doktorantek, oraz 40 rok życia – w przypadku habilitantek. Dla kandydatek - L'OREAL dla Kobiet i Nauki (lorealdlakobietinauki.pl) – dostęp z dnia 19.06.2021.

wieków ulegał zmianom. Na funkcjonowanie osób starszych, jak wskazuje Stanisława Stauden²¹⁴, istotny wpływ mają dwa aspekty:

- stosunek osób starszych do własnej starości – ograniczenia, bariery mentalne
- w grupie osób 50+,
- werbalizowane wobec nich postawy społeczne, stereotypy o zabarwieniu negatywnym.

Stereotypy²¹⁵ nabywane są przez dzieci już w wieku około sześciu lat. Następuje wtedy u człowieka ukształtowanie przedwczesnej poznawczej reprezentacji na temat osób starszych, która z czasem staje się odporna na zmianę. Kult młodości propagowany w wielu kulturach świata prowadzi z wiekiem do nadmiernej koncentracji człowieka na swoim wyglądzie, sposobie zachowania, funkcjonowania w otoczeniu. Przypisany do późniejszego wieku stereotypowy obraz osoby starszej jako niedołężnej, nieatrakcyjnej, słabej, wymagającej pomocy buduje lęk, który przekłada się u kobiet w wieku 60 lat i mężczyzn w 65 roku życia na podjęcie decyzji o przejściu na emeryturę. Za silnie obciążający osoby starsze stereotyp uznaje się stereotyp infantylności odnoszącym się do przekonania, że w starszym wieku człowiek upodabnia się do dziecka ze względu na obniżenie sprawności procesów poznawczych, oraz sfery fizycznej²¹⁶.

W ramach badania przeprowadzonego przez Estoński Instytut Społeczeństwa Otwartego ustalono, że na rynku pracy najpewniej czują się pracownicy w grupie wiekowej 25 – 39 lat. Pozostałe grupy są w różnym stopniu wykluczone lub ich konkurencyjność jest ograniczona. Respondenci uczestniczący w badaniu, uznali za naturalne, iż osoby 50+ są nieco inaczej traktowane na rynku pracy. W tym kontekście istnienie przeszkód i barier wydaje się stanowić pewnego rodzaju normę społeczną.

Tabela 16. Grupy wiekowe pracowników – zagrożenie wykluczeniem na rynku pracy

15 – 19 lat	Grupa odczuwająca sygnały wykluczenia – pracownicy zbyt młodzi, z niskim doświadczeniem.
20 – 39 lat	Pracownicy z szansami na dynamiczne budowanie swojej kariery zawodowej – uznaje się, iż jest to najlepszy zawodowo przedział wiekowy.
40 – 49 lat	Konkurencyjność pracowników na rynku pracy zaczyna powoli spadać.

²¹⁴ Stauden S., *Psychologia starzenia się i starości*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2011, s. 134 – 138.

²¹⁵ Pojęcie stereotypu wprowadził w 1922 roku Walter Lippmann w pracy *Opinia publiczna*. Określił je jako swoiste obrazy w głowie, które stanowią stały element opinii publicznej – Lippmann W., *Opinia publiczna*, Wydawnictwo Animi2, Kraków 2020, s. 73 – 141.

²¹⁶ *Ibidem*, s. 136 – 137.

Tab. 16 – cd.

50 – 59 lat	Wiek krytyczny – wysokie doświadczenie - niska konkurencyjność.
60 – 74 lat	Bardzo niska konkurencyjność – uznaje się, iż z pracownicy w tym przedziale są zbyt starzy, aby stanowili istotny potencjał na rynku pracy – proponowane są im niższe zarobki i gorsze miejsca pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie²¹⁷

Wskazana sytuacja stwarza warunki dla gettoizacji²¹⁸ osób dojrzałych na rynku pracy. Jak wynika z danych zawartych w Tabeli 16 jest to proces powolny niezauważalny w pierwszym etapie, ale narastający. Proponowane w organizacjach modele i systemy pracy w organizacji, społeczne normy poprzez kulturę dokonują swoistej ekskluzji osób dojrzałych, pracowników w wieku okołoemerytalnym.

U podłoża zjawiska gettoizacji osób starszych, pracowników w wieku 50+ leży wskazywana przez Piotra Szukalskiego²¹⁹ wręcz irracjonalna obawa przed starością w postaci kontaktów z osobami starszymi, ale także samym procesem starzenia się określana jako gerontofobia. Wskazuje się tutaj na występowanie patologicznego lęku przed przemijaniem, izolowanie się od wszelkich czynników, które ją (starość) wywołują, antycypują. Odnosząc się do rejestrowanego w sferze społecznej zjawiska dyskryminacji osób starszych – ageizmu²²⁰, zauważyć należy, iż może mieć on różny charakter w obrębie danej organizacji, czy społeczności²²¹:

- bezpośredni – powiązana z osiągnięciem przez pracownika określonego wieku - na przykład przekroczenie granicy 50 roku życia może przekładać się na ograniczenie zatrudniania, awansu lub możliwości rozwojowych danej osoby w organizacji,
- pośredni – wdrażanie procedur, działań, które stwarzają warunki dla gorszego traktowania osób starszych w organizacji – na przykład zamieszczanie informacji w określonej przestrzeni wirtualnej, wprowadzanie narzędzi pracy, wobec których dana grupa pracowników wykazuje niższy poziom sprawności

²¹⁷ *EALINE DISKRIMINEERIMINE TÕÕTURUL. Lühikokkuvõte 2018.aasta elanikkonna küsitluse tulemustest*, Eesti Avatud Ühiskonna Instituut, Tallin 2018, s. 4 – 13.

²¹⁸ O gettoizacji w odniesieniu do tworzenia idei zarządzania różnorodności pisze E. Gross-Gołacka – w: *Zarządzanie różnorodnością – w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2018, s. 28 – 29.

²¹⁹ Szukalski P., *Uprzedzenia i dyskryminacja ze względu na wiek (ageism) – przyczyny, przejawy, konsekwencje*, „Polityka Społeczna”, 2004, nr 2, s.12.

²²⁰ Terminu ageizm po raz pierwszy użył w 1969 roku Robert Butler – szef amerykańskiego Narodowego Instytutu ds. Starości i Starzenia się. Termin ageizm utworzony został na wzór pojęć rasizm i seksizm nie przypadkowo. R. Butler uważał, że wszelkie przejawy fanatyzmu za najsilniejszym zagrożeniem dla zrównoważonego rozwoju społecznego – w: Szukalski P., *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 143.

²²¹ Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dzięgielewska M., *op. cit.*, s. 216 – 217.

w obrębie obsługi,

- normatywny – ograniczanie osobom w określonym wieku dostępu do określonych zasobów i dóbr – na przykład wprowadzanie granicy wieku w określonych wytycznych,
- praktyczny – jawne działania ograniczające określonej grupie wiekowej dostęp.

W odniesieniu do starości na poziomie społecznym, ekonomicznym mamy do czynienia z jej deprecjacją. Przedwczesne wyłączenie pracowników starzejących się z aktywnego życia zawodowego poprzez przenoszenie ich na przymusowe emerytury, lub formy wcześniejszych świadczeń wpływa na pogłębienie wskazanego procesu. Jak wynika z obserwacji sprawność fizyczna grup 50+, 60+ zwiększa się. W wielu przypadkach osoby, które osiągnęły wiek emerytalny z powodzeniem mogłyby kontynuować swoją karierę zawodową. Jednak wiele organizacji nie posiada jeszcze tak zbudowanych koncepcji ścieżek kariery zawodowej, które uwzględniałyby rozwój zawodowy pracownika w przypadku jego kontynuacji zatrudnienia także w okresie po 60 roku życia kobiety i 65 mężczyźni.

W ramach przeprowadzonych wywiadów z osiemnastoma pensjonariuszami w wieku 65 – 89 domu opieki społecznej w Wiktorii i Nowej Południowej Walii w Australii badano rozumienie i doświadczenie respondentów z ageizmem²²². Badani opisując rozumienie pojęcia starości odnosili je do sfery bytu. Wskazywali, że bycie starym oznacza samotność i utratę tego, co było w ich życiu znaczące i wiązało się między innymi z pracą. Emeryturę opisywali jako utratę cennego zasobu społecznego w miejscu pracy. Zwracali także uwagę na stereotyp postrzegania ludzi w tym okresie jako nieaktywnych, siedzących. Respondenci mówili o potrzebie sensownego zatrudnienia, zaangażowania się, posiadania poczucia osiągnięcia, produktywności i przynależności. Badani wskazywali na podejmowane aktywności w ramach Uniwersytetu III Wieku, działalności społecznej, wolontariatu, różnych organizacji, sportu itp. Mówili o swojej walce z ageizmem poprzez stosowanie strategii negocjowania – negocjowania dla siebie nowego obrazu starzenia się.

Od wielu lat obserwowane jest starzenie się siły roboczej. Ponadto systemy emerytalne, które promowały wcześniejsze przejścia na świadczenia emerytalne spowodowały obniżenie aktywności zawodowej w wyższych grupach wiekowych.

²²² Minichiello V., Browne J., Kendig H., *Perceptions and consequences of ageism: views of older people*, Ageing and Society 20 (3), Cambridge University Press 2000, s. 255 – 274, https://www.researchgate.net/publication/264899143_Perceptions_and_Consequences_of_Ageism_Views_of_Older_People – dostęp z dnia 10.03.2019.

Obecnie istotnym staje się zatrzymanie pracowników na rynku pracy także w okresie okołomerytalnym i emerytalnym. Brak długoterminowych, rozwojowych przy uwzględnianiu zmiennej wieku ścieżek kariery zawodowej prowadzi do braku motywacji u pracowników 50+ do wiązania swej przyszłości z możliwościami zawodowej aktywności. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonego w Estonii badania populacji osób starszych SHARE²²³, a opublikowanego w 2016 roku. Na podstawie danych z wypowiedzi respondentów stwierdzono, że prawie każdy pracujący w wieku 50 + planuje przetrwać przynajmniej do emerytury lub dłużej, a 28% zadeklarowało, że chce odejść z pracy jak najszybciej. Odnosząc się do planów pracowników 50+ i ich preferencji podzielono osoby na cztery grupy:

- wczesna ścieżka emerytalna – osoby, które chcą i planują przestać pracować natychmiast po osiągnięciu wieku emerytalnego lub uprawnień do wskazanego zakresu świadczeń,
- ścieżka aktywna – osoby, które chcą i planują pracować po przekroczeniu oficjalnego wieku emerytalnego,
- praca „w pułapce”, uwięzieni w pracy – osoby, osoby planujące kontynuację pracy po przejściu na emeryturę, ale tak naprawdę przestałyby pracować tak, jak to będzie możliwe,
- ścieżka pasywna – osoby, które chciałyby jak najwcześniej opuścić rynek pracy, jednak deklarują, że wytrzymają do osiągnięcia wieku emerytalnego.

Na poziomie organizacji istotne jest zbudowanie takiego systemu doradztwa kariery, który pozwoli pracownikom w różnych przedziałach wieku aktywnie uczestniczyć w planowaniu swojej przyszłości zawodowej i osobistej. Kluczowym wydaje się, aby wskazane działania były uświadomione na poziomie indywidualnej i systemów zarządzania zasobami ludzkimi.

Wszelkie działania doradcze, wspierające organizację powinny prowadzić do identyfikacji przyczyn rzeczywistych diagnozowanych problemów. Tak pracownicy, jak i wskazywani eksperci, doradcy, diagności nie mają pełnego dostępu do rzeczywistości organizacyjnej – ich działania opierają się głównie na własnym wyobrażeniu o sposobie funkcjonowania organizacji, na tle branży, czy całego systemu.

²²³ Unt M., Lindemann K., Täht K., *Ääda pensionile, Töötada edasi? Soovid ja plaanid*, (w:) Sakkeus L., Leppik L. (red.), *SHARE Eesti uuringu esimene ülevaade ja soovitusel eakate poliitika kujundamiseks*, 2016, s. 170 – 171, <http://www.tlu.ee/public/SHARE/mobile/index.html#p=20> – dostęp z dnia 09.01.2021

W tym kontekście Przemysław Hensel²²⁴ zwraca uwagę na modele myślowe²²⁵, które ukierunkowują sposób widzenia danej organizacji i jej problemów. Wartość rekomendacji, będzie tym wyższa im dany model jest bliższy rzeczywistości, im bardziej precyzyjnie potrafimy zdefiniować zdarzenia, zauważyć pewne ich konsekwencje – trendy, wzorce i opisać związki przyczynowo-skutkowe, których następstwem są wskazane zdarzenia i trendy.

²²⁴ Hensel P., *Wyobrażenia organizacyjna a pułapki systemowe*, (w:) M. Kostera (redakcja naukowa), *Doradztwo organizacyjne. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 65 – 67.

²²⁵ Modele myślowe definiowane są przez Przemysława Hensela za Doylem, Fordem (1988) oraz Groesserem i Schaffernichtem (2012) jako zbory stereotypów, przekonań, schematów myślowych, które stanowią w tym kontekście źródło informacji o samej organizacji, jej osadzeniu w otoczeniu, funkcjonowaniu.

Rozdział 3. Społeczna odpowiedzialność pracodawcy jako istotny aspekt zarządzania pracownikami w wieku okołoemerytalnym w kontekście polityki personalnej

O konieczności zwrócenia uwagi na zmiany ilościowe na rynku pracy w obrębie zasobów ludzkich w sferze generacyjnej pisał i postulował już w 1998 roku profesor Alan Walker²²⁶ z Uniwersytetu w Sheffield. Dyskryminację ze względu na wiek określił jako ostatnią nierozpoznaną nierówność w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowane w tym czasie prognozy wskazywały, iż struktura wiekowa dostępnej na rynku pracy siły roboczej w ciągu 10 lat (czyli do około 2008 roku) spadnie w przedziale wieku 15 – 19 lat o 1 milion, a w grupie 20 – 29 lat o około 9 milionów, zaś w grupach wiekowych 50 – 59 wzrośnie o 5,5 miliona, a dla przedziału 60 – 64 lat powiększy się o 1 milion. Zauważono, że bariera wieku doprowadza do wcześniejszego wyjścia pracowników ze sfery aktywności zawodowej. Zwrócono uwagę na argument „biznesowy” związany z tworzeniem strategii zarządzania wiekiem w organizacji – w tym miejscu sygnalizowano powiązanie obszaru biznesu i kształtowanych polityk personalnych z polityką zarządzania finansami publicznymi, organizowaniem kwestii socjalnych, pomocowych. Mając na względzie wydłużanie się trwania życia pracowników, przesunięcie granicy definiowalnej starości, stan i rosnące możliwości psychofizyczne pracowników dojrzałych, rozpoczęto działania rekomendujące propagowanie dobrych praktyk²²⁷ w obrębie zarządzania wiekiem. W myśl głoszonych postulatów ich oś stanowić powinno powszechne zobowiązanie i zaangażowanie wszystkich uczestników obserwowanych procesów na rynku pracy, w obrębie organizacji, a także struktur państwowych.

Pojęcie ekosystemu pojawiło się w 1930 roku za sprawą botanika Artura Transleya. Odnosiło się do żywych organizmów funkcjonujących, oddziałujących na siebie w określonym środowisku życia. Poprzez wskazane zależności, konkurencję, współdziałanie wytwarzane są określone zasoby. Organizmy te

²²⁶ Walker A., *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*, EUROPEAN FOUNDATION for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland, 1998, s. 1 – 14, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/other/2012/managing-an-ageing-workforce-a-guide-to-good-practice> – dostęp z dnia 16.04.2020.

²²⁷ Walker jako *dobrą praktykę* definiuje działania oparte na ciągłej interwencji, która umożliwia równoległe promowanie interesów pracowników starszych i organizacji, które wskazaną grupę osób zatrudniają. Autor podkreślał, iż podane działania można wdrożyć w organizacji niskim kosztem – powoływał się na analizy, które wykazały, iż koszt zatrudnienia pracownika młodego i dojrzałego (starszego) jest porównywalny. Aby *dobra praktyka* była skuteczna musi być adekwatna do celu, czyli odpowiednia i opłacalna. Aby ta kwestia została spełniona, mając na uwadze siłę zmian otoczenia każdej organizacji, niezbędne jest systematyczne monitorowanie wskazanego obszaru podejmowanych przez nią i jej otoczenie działań.

podlegają w sposób naturalny zewnętrznym zakłóceniom, do których się przystosowują. Strateg biznesowy James Moore zauważył podobieństwa wskazanej koncepcji do systemu funkcjonowania organizacji w otoczeniu biznesowym. Zaimportował wskazaną koncepcję i opisał ją w artykule Harvard Business Review w 1993 roku. Organizacja sukcesu to ta, która szybko ewoluuje. W tym miejscu istotna jest skuteczność działań – organizacja innowacyjna nie może ewaluować w próżni. A zatem organizacja nie stanowi wyizolowanego bytu, lecz funkcjonuje w określonym ekosystemie – przecina, współpracuje, kooperuje, konkuruje w ramach wielu branż²²⁸. Wskazana koncepcja wydaje się istotna z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu i pracodawcy w kontekście budowania zasobów ludzkich, potencjału wskazanych zasobów. W odniesieniu do idei zarządzania wiekiem pamiętajmy, że nawiązuje ona do wszystkich funkcjonujących na rynku pracy generacji. Organizacje są odpowiedzialne za rozwój zasobów ludzkich w kontekście generacyjnym, ponieważ ich potencjał w różnych uwarunkowaniach może wspierać różne organizacje na wielu płaszczyznach współpracy i własnej działalności. Poza tym zasoby ludzkie mają charakter dynamiczny, przemieszczają się między organizacjami w danym ekosystemie wspierając je lub osłabiając.

Na *Rysunku 5* przedstawiono elementy ekosystemu biznesowego. Na uczestników ekosystemu oddziałują czynniki zewnętrzne stanowiące obszary wpływające na charakter danych ekosystemów. Każda zmiana wywołana przez któryś z obszarów wymusza konieczność uruchomienia procesów adaptacyjnych pozwalających przystosować się do nowych uwarunkowań. Wskazanemu procesowi podlegają wszystkie elementy na poziomie danego ekosystemu i organizacji. Obserwowana obecnie wysoka dynamika w otoczeniu funkcjonowania organizacji (szerzej ekosystemów) prowadzi do podnoszenia kompetencji zasobów ludzkich w zakresie adaptacyjności do danych uwarunkowań. Sposób przygotowania pracownika do różnych etapów jego kariery zawodowej stanowi ważny aspekt w kontekście konkurencyjności organizacji funkcjonujących w określonych ekosystemach.

²²⁸ Kelly E., *Business ecosystems come of age*, (w:) *Business ecosystems come of age. Business Trends*, Deloitte University Press, 2015, s. 3 – 5, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf – dostęp z dnia 19.06.2021.



Rysunek 5 Opracowanie własne na podstawie²²⁹ – Ekosystem biznesowy

Waga odpowiedzialności, jaka spoczywa na współczesnych organizacjach w obrębie budowania i wdrażania polityk personalnych ukierunkowanych na potrzeby człowieka, wynika ze szczególnych uwarunkowań ich otoczenia tak w skali mikro, jak i makro. W obrębie definicji zarządzania wiekiem znajdujemy wskazanie na konieczność ukierunkowania działań na każdą z występujących w organizacji generacji. Wczesne podjęcie interwencji przygotowujących pracownika do uruchamiania i decydowania o wdrożeniu w obrębie własnej ścieżki kariery działań adaptacyjnych, pozwoli mu przetrwać z sukcesem w środowisku zawodowym charakteryzującym się wysoką zmiennością szczególnie w obrębie szeroko definiowanej zmiennej jaką jest czas. Otoczenie, region działalności zawodowej ma wpływ na psychikę człowieka i jego mobilność do działania. Odwołując się do pojęcia determinizmu geograficznego można

²²⁹ Lipińska A., *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 351, 2018, s. 47 – 48, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.cejsh-4a03704d-5c09-422f-912617eb5a901bb2> – dostęp z dnia 14.02.2021.

Kelly E., *op. cit.*, s. 4 – 5, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf – dostęp z dnia 19.06.2021.

powiedzieć, że w kontekście działania wyznacza jego skalę i granice możliwości²³⁰.

Zważywszy na to, że czynniki zewnętrzne, jako mechanizmy wywołujące u pracowników uruchamianie procesów adaptacyjnych, mają istotne znaczenia, ważne staje się obserwowanie ich swoistego charakteru i odpowiednie, w kontekście strategicznym organizacji, reagowanie. W wielu opracowaniach dotyczących rynku pracy, zasobów ludzkich, warunków prowadzenia działalności podkreśla się wysoką dynamikę i zmienność współczesnego otoczenia biznesowego. Ta kwestia wskazuje na konieczność podjęcia analizy w obrębie kolejnego aspektu, jakim jest przyszłość organizacji i jej wszystkich elementów. W odniesieniu do zasobów ludzkich organizacje często podejmują działania zaradcze jako wynik zaistniałej zmiany²³¹.

Tworzenie, sprzyjającego rozwojowi kariery w czasie, środowiska pracy staje się coraz bardziej istotne w warunkach pojawiających się na rynku pracy niedoborów pracowników. Niski poziom doświadczenia w zatrudnianiu i działaniach rozwojowych w organizacjach ukierunkowanych na pracowników dojrzałych stanowi zdaniem Tomasza Szimanka²³² istotny problem dla formułowanych w Polsce polityk personalnych. Przyjęta w 2000 roku dyrektywa o równości zatrudnienia²³³ zobowiązująca państwa członkowskie UE do opracowania i wdrożenia krajowych regulacji prawnych zakazujących dyskryminacji z różnych przyczyn, także ze względu na wiek, w odniesieniu do kwestii zatrudnienia i wykonywania zawodu. Wskazany zakaz dyskryminacji dotyczy: rekrutacji, pośrednictwa pracy, dostępu do szkoleń zawodowych, awansu, warunków zatrudniania, zwalniania i wynagradzania.

²³⁰ Tarnogórski Cz., *Człowiek i jego osiadłość*, (w:) M. Szyszkowska (red.) *Wokół istnienia człowieka*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1991, s. 9 – 10. Profesor dr hab. Maria Szyszkowska we *Wstępie* pracy zbiorowej wskazuje, że istnieją w obrębie ludzkiej egzystencji obszary, które nie znajdują jeszcze warunków dla naukowego pomiaru, ale istotnie ważą one na życiu jednostki.

²³¹ W odniesieniu do zmian demograficznych problem był sygnalizowany przez środowisko naukowe zanim jego konsekwencje odczuł bezpośrednio rynek pracy. Szybkość reakcji, zakres podjętych działań na poziomie systemów państwowych i niżej – poszczególnych organizacji był różny. Mobilność instytucjonalna i organizacyjna uzależniona była w dużej mierze od sytuacji ekonomicznej i poziomu rozwoju gospodarczego. W Polsce na przykład w latach 90 XX w. i pierwszej dekadzie XXI w. uruchamiano głównie działania pomocowe w obrębie grupy osób 50+, które w rezultacie utrwały schemat szybkiego wyjścia z rynku pracy lub długotrwałego bezrobocia we wskazanej grupie osób.

²³² Szimaneł T., *Zatrudnianie osób starszych*, (w:) *Strategie działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*, Rzecznik Praw Obywatelskich 2012, s. 82 – 91, <https://bip.brpo.gov.pl/sites/default/files/Strategie%20dzia%C5%82ania%20w%20starzej%C4%85cym%20si%C4%99%20spo%C5%82ecz%C5%84stwie.%20Tezy%20i%20rekomendacje.Biuletyn%20RPO.%20%C5%B9%C3%B3d%C5%82a%202012%2C%20nr%209.pdf> – dostęp z dnia 11.12.2018.

²³³ Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz. U. WE L 303), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/LSU/?uri=celex:32000L0078> – dostęp z dnia 11.12.2018.

Do zasad polityk zatrudniania osób starszych – pracowników dojrzałych zaliczyć należy następujące aspekty:

- Praca powinna być dostępna dla wszystkich osób zdolnych do jej wykonywania i poszukujących jej,
- Każdy człowiek powinien mieć możliwość swobodnego wyboru zatrudnienia,
- Przeciwdziałanie tworzeniu warunków dla dyskryminacji ze względu na wiek (dotyczy wykonywania i poszukiwania pracy),
- Warunki wykonywanej pracy powinny tworzyć otoczenie sprzyjające utrzymaniu zdrowia, bezpieczeństwa i godności człowieka na każdym etapie i okresie jego kariery zawodowej,
- Stosowanie zasady sprawiedliwego wynagradzania,
- Praca stanowi możliwość dla niezależnej starości,
- Zatrudnienie stanowi podstawy społecznego zabezpieczenia pracownika,
- Równy dostęp do poradnictwa, szkoleń zawodowych stanowiących istotną pomoc w zdobyciu zawodu odpowiadającego potrzebom i uzdolnieniom pracownika na każdym etapie jego życia.

Wskazane zasady w myśl idei zarządzania wiekiem wskazują na charakter uniwersalny odnosząc się do pracowników w różnych grupach wiekowych. Zwrócić jednak należy uwagę na ich szczególne znaczenie dla pracowników dojrzałych – analizując dane odnoszące się osób bezrobotnych grupa 50+ zaliczana jest do znajdującej się w szczególnej sytuacji na rynku pracy²³⁴.

²³⁴ Na podstawie wywiadów swobodnych przeprowadzonych przez autorkę z doradcami zawodowymi PUP w Łodzi w terminie czerwiec 2018 i wrzesień 2019 – w badaniu uczestniczyło 3 doradców pracujących z osobami 50+: doradcy zawodowi zwracali uwagę, że wydłużający się czas pozostawania bez pracy osób w grupie 50+ stwarza warunki dla ich długotrwałego bezrobocia. Wskazana sytuacja jest charakterystyczna nawet dla osób, które mają wysokie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe. Ustalono, że jedynie niewielki procent bezrobotnych 50+ znajduje zatrudnienie – podano, że jest to jedynie ok. 3 – 5%. Z analiz PUP w Łodzi wynika, że ok. 35% osób w podanej grupie to byli pracownicy pełniący funkcje kierownicze, prowadzący własną działalność, specjaliści – zatrudnienie utracili w wyniku restrukturyzacji, likwidacji stanowisk lub firmy. Grupę tę charakteryzuje w pierwszej fazie bezrobocia wysoki poziom motywacji w sferze własnych aktywności nastawionych na poszukiwanie pracy. Nie zmienia to faktu, że mimo, iż w chwili obecnej wskaźnik bezrobocia pozostaje na poziomie tzw. naturalnego, wskazana grupa od momentu transformacji gospodarczej nadal pozostaje w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy – doradcy zawodowi podkreślali, że jest to grupa bezrobotnych wchodząca szybko w fazę bezrobocia długotrwałego, a ponad połowa z nich pozostaje bez zatrudnienia ponad 10 lat. Analizując sytuację bieżącą – dane za IV kwartał 2021 – osoby bezrobotne stanowiły 2,9% aktywnej zawodowo ludności w grupie wiekowej 15 – 89 lat, a 2% w grupie 45 – 89 lat. Wśród grup wiekowych najdłużej poszukujących pracy wskazać należy: 35 – 44 lat – 10 miesięcy, 55 – 74 lat – 9,7 miesiąca, 45 – 54 lata – 9,4 miesiąca – GUS, *Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo (wyniki wstępne BAEL)*, 23.02.2022, s. 3 – 4, Główny Urząd Statystyczny/Obszary tematyczne /Rynek pracy/ Pracujący. Bezrobotni. Bierni zawodowo wg BAEL / Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo (wyniki wstępne BAEL) w czwartym kwartale 2021 r. – dostęp z dnia 25.02.2022.

3.1 Istota CSR i podstawy normalizacyjne – ukierunkowanie organizacji na pracowników dojrzałych

Odniesienia do zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiły się już w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku, jak wskazują w swoich opracowaniach Archie B. Coroll²³⁵ i Williama C. Frederick²³⁶. W „Social Responsibilities of the Businessman” jako synonimy odpowiedzialności społecznej Haward R. Bowen²³⁷ stosuje pojęcia *odpowiedzialność publiczna*, *obowiązki społeczne*, *moralność biznesowa*. Wskazuje, że dobrowolne przejmowanie odpowiedzialności społecznej przez przedsiębiorców stanowić może istotny środek łagodzenia różnego typu problemów natury ekonomicznej pozwalając osiągnąć w sposób pełny wytyczone cele. Społeczna odpowiedzialność stanowić miała jedną z dźwigni poprawiających interakcje między sferą biznesu a społeczeństwem.

Dla pracowników dojrzałych aktywność zawodowa ma istotne znaczenie. Obserwowane zmiany w sytuacji wydłużających się okresów pozostawiania bez pracy osób 50+ są szczególnie niebezpieczne w kontekście problemów związanych między innymi z opisywanym wcześniej w pracy wykluczeniem. Jak wynika z informacji uzyskanych podczas wywiadów z doradcami zawodowymi PUP w Łodzi osoby 50+ stanowią najtrudniejszą do aktywizacji zawodową grupę. Bezrobocie w Polsce osiągało wysokie procentowe wskaźniki w trzech wyraźnych fazach: pierwszy charakterystyczny był dla okresu transformacji po roku 1989, następny przypada na lata 1999 – 2002 – poziom bezrobocia w tym okresie wzrósł do 19,9%, 20011 – to bezrobocie na poziomie ok.10%. Kolejne lata przynoszą powolny spadek rejestrowanego bezrobocia²³⁸. Przed

²³⁵ Carroll, Archie B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review 4(4) 1979, s. 497 – 505, https://www.researchgate.net/publication/230745468_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Social_Performance – dostęp z dnia 12.07.2021.

²³⁶ Frederick, William C., *From CSR1 to CSR2*. Maturing of Business-and-Society Thought. Business and Society 33(2) 1994 (1978), s. 150 – 164, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00076503403300202> – dostęp z dnia 12.07.2021 – W. C. Frederick zwrócił uwagę, iż w latach siedemdziesiątych XX w. na tle dyskusji o roli biznesu w sferze społecznej coraz częściej pojawiała się fraza *corporate social responsiveness* w opozycji do *responsibility* (CSR₁ – Corporate Social Responsibility a CSR₂ – Corporate Social Responsiveness).

²³⁷ Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press 2013, s. 6 – 30 – H. R. Bowen zwracał także uwagę, że społeczna odpowiedzialność nie może zastąpić siły konkurencji, prawa, czy przyjętych norm/obyczajów. Stanowi zaś istotną możliwość poprawy bytu społecznego poprzez wezwanie przedsiębiorcy do uznania swojej odpowiedzialności, stanowiącej konsekwencję podejmowanych przez niego decyzji.

²³⁸ Wykorzystano dane z raportów: *Bezrobocie rejestrowane*, GUS, Warszawa – opracowania dla kolejnych kwartałów i roczników wskazanych w treści pracy – dostęp: dane archiwizowane przez autorkę z grudnia 2000, października 2004, października 2009, październik 2012 – dostęp na stronie: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/> – z dnia 05.05.2017.

pandemią bezrobocie było na poziomie tzw. naturalnym. W IV kwartale 2017 roku ogólna liczba bezrobotnych w danym roku zmalała o ok. 20%. Niepokojące jest jednak to, że grupa osób 50+ stanowiła 1/3 ogólnej liczby bezrobotnych – z Informacji sygnalnej o rynku pracy na koniec maja 2018 wynika, że osoby bezrobotne w wieku 50+ stanowiły 30% ogólnej liczby zarejestrowanych bezrobotnych w skali województwa łódzkiego²³⁹. Na koniec III kwartału 2021 osoby w przedziale 45 – 54 i 55 lat i więcej stanowiły 35,96% ogólnej liczby bezrobotnych²⁴⁰. Doradcy zawodowi podkreślali także, że grupa osób 50+ jest grupą, która nadal wchodzi w fazę bezrobocia długotrwałego, bo więcej niż połowa wskazanych osób korzystających z doradztwa zawodowego pozostaje bez pracy ponad 10 lat. Są to osoby, które charakteryzuje wysoki poziom bezradności na rynku pracy – nie potrafią uruchomić własnej inicjatywy w celu poszukiwania pracy. Poza tym dodatkową trudność stanowi niski obiektywizm w ocenie własnych możliwości – osoby te oczekują wysoko płatnej pracy, wskazują najchętniej stanowiska biurowe – niestety nie posiadają w większości ani doświadczenia, ani kwalifikacji w tym zakresie. Pojawia się jeszcze jedna kwestia ściśle powiązana z wiekiem wskazanej grupy bezrobotnych. Ci, którzy wykazują wyższą motywację i aktywność w poszukiwaniu pracy²⁴¹ szybko ją tracą, bo pracodawcy wskazując na ich wiek nie decydują się na zatrudnienie²⁴². Jak zauważono wcześniej niepokojące jest, że wskazana grupa osób przez cały okres od momentu transformacji gospodarczej pozostaje niezmiennie w sytuacji wysokiego zagrożenia wykluczeniem wynikającym z długotrwałego bezrobocia. Sygnalizowana sytuacja uwarunkowana może być przez:

Tabela 17. Czynniki mające wpływ na długotrwałe bezrobocie osób 50+

Czynnik	Konsekwencje
Postęp technologiczny	Postęp technologiczny to proces charakteryzujący się ciągłością. Rynek pracy – konsekwencje – zmniejszone zapotrzebowanie na pracowników wielu specjalności – pojawia się pojęcie bezrobocia technologicznego ²⁴³ .

²³⁹ <http://orpde.wckp.lodz.pl/rynek-pracy-w-lodzi-i-wojewodztwie> – z dnia 05.06.2018.

²⁴⁰ GUS – Bezrobocie rejestrowane I – III kwartał 2021 r., Warszawa 2021, s. 23, bezrobocie_rejestrowane_1-3_kwartal_2021.pdf – dostęp z dnia 27.12.2021.

²⁴¹ Około 35% bezrobotnych w przedziale 55+ korzystających z opieki doradców zawodowych w PUP w Łodzi stanowią osoby, które zajmowały kierownicze stanowiska, były specjalistami i utraciły pracę w wyniku redukcji etatów lub restrukturyzacji wewnątrz zakładu pracy, prowadziły własną działalność gospodarczą – są to zatem osoby o często wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym – to właśnie te osoby w początkowej fazie bezrobocia charakteryzuje wysoka aktywność w poszukiwaniu pracy.

²⁴² Na podstawie wywiadów swobodnych przeprowadzonych przez autorkę z doradcami zawodowymi PUP w Łodzi w terminie czerwiec 2018 – w badaniu uczestniczyło 3 doradców pracujących z osobami 50+.

²⁴³ Afeltowicz Ł., *Czy technika pozbawia nas pracy. Bezrobocie technologiczne w perspektywie teorii aktora – sieci*, Studia Socjologiczne 2007 1 (184), s.107-108.

Tab. 17 – cd.

Uwarunkowania historyczno-gospodarcze	Przed 1989 rokiem propagowana idea pełnego zatrudnienia. Skutki wskazanej tendencji zostały ujawnione w ramach mechanizmów transformacji – wykazano nadwyżkę zatrudnienia nad realnym zapotrzebowaniem na pracę.
Organizacja rynku pracy	Zapoczątkowane w 1989 roku zmiany w naszej gospodarce wprowadziły Polaków w nowe procesy o charakterze społecznym, ekonomicznym i gospodarczym. Gospodarka i system zarządzania w okresie PRL – u prowadziły politykę tzw. maskowania bezrobocia. W sytuacji wręcz masowej fali bezrobocia instytucje pomocowe stanęły przed koniecznością wskazania możliwości odnalezienia się na rynku pracy osobom, których kwalifikacje, doświadczenie nie znajdowały swojego miejsca w obrębie potrzeb współczesnych przedsiębiorstw. Wielu pracowników uniknęło konsekwencji ekonomicznych długotrwałego braku zatrudnienia dzięki uruchomionym na poziomie instytucjonalnym i państwowym instrumentom interwencyjnym tj. świadczenia przedemerytalne, świadczenia pomostowe, zasiłki celowe itp. Przedłużający się stan bezrobocia może wprowadzić jednostkę w bierne wyczekiwanie na działanie wspierające, a tym samym ogranicza jej mobilność do podejmowania samodzielnych działań nastawionych na pokonywanie problemów i ich rozwiązywanie ²⁴⁴ .
Niskie i niedostosowane do potrzeb rynku pracy kwalifikacje	Współczesny rynek pracy wymaga od potencjalnych pracowników wysokiego poziomu elastyczności, szybkiego dostosowywania się w zakresie umiejętności i kompetencji adekwatnych do obserwowanych zmian. Łatwość przekwalifikowania się powinna być naturalną cechą obecnych pracowników. Osoby pozostające w dłuższych okresach bez pracy wskazaną elastyczność i mobilność kompetencyjną tracą ²⁴⁵ . Z czasem obniża się ich konkurencyjność na rynku pracy – stają się osobami, których wiedza i umiejętności wchodzą w stan stagnacji, a kompetencje ulegają obniżeniu ²⁴⁶ . Jak wynika z analiz do roku 2020 z powodu zmian technologicznych, pojawienia się nowych systemów organizacyjnych specyficzne wymagania dla wszystkich kategorii zawodowych w sposób zauważalny wzrosną (ISCED 3 i 4 oraz 5 i 6) ²⁴⁷

²⁴⁴ Marzec-Holki K. (red.), *Pomoc Społeczna, Praca Socjalna – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2003, t. II, s. 406.

²⁴⁵ Becker-Pestka D., Kubiński G., Łojko M., *Różne obszary wykluczenia społecznego w Polsce – wybrane zagadnienia*, Exante, Wrocław 2017, s. 61.

²⁴⁶ Alfabetyzm funkcjonalny odnosi się do specyficznego rodzaju kompetencji człowieka – umiejętności przetwarzania informacji w zakresie czytania, pisanie i liczenia, koniecznych w życiu społecznym, zawodowym. Ma charakter wielowymiarowy, dynamiczny w kontekście czasu trwania życia człowieka. Kompetencje alfabetyczne ulegają zmianom w ciągu życia jednostki – ich poziom obniża się lub wzrasta w zależności od wymagań i oczekiwań środowiska, oddziałujących bodźców, typu zainteresowań, poziomu aktywności, zdobywania nowych umiejętności lub zaniechania już posiadanych. Istotnym czynnikiem mającym znaczenie dla poziomu alfabetyzmu funkcjonalnego jest doksztalcenie – a więc nabywanie nowych lub podwyższanie posiadanych kwalifikacji. Alfabetyzm funkcjonalny jest zatem wielowymiarowym kontinuum umiejętności danego człowieka. O alfabetyzmie funkcjonalnym piszą: Hanna Gulczyńska, Ewa Świerzbowska-Kowalik, *Alfabetyzm funkcjonalny - kwalifikacje-praca*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 7 1996, s. 46 – 48, <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/4373> – dostęp z dnia 15.01.2014 oraz Kazimierz Michalewski, *Teksty medialne a analfabetyzm funkcjonalny*, (w:) K. Michalewski (red.), *Tekst w mediach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 62 – 70.

²⁴⁷ Juchnowicz M., *Uwarunkowania projekcji zapotrzebowania na pracowników*, (w:) Cewińska J. i Chmal Z. (red.), *Społeczne i organizacyjne problemy współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 158.

Tab. 17– cd.

Wiek	Do czynników wykluczających osoby dojrzałe z rynku pracy podaje się brak akceptacji społecznej podanej grupy wiekowej i jedynie deklaratywną chęć ich zatrudnienia przez potencjalnych pracodawców. Ponadto wskazuje się na: obawę pracowników młodszych o blokowanie miejsc pracy przez pracowników starszych, stereotypowe i negatywnie nacechowane rozumienie i postrzeganie starości, założenie, że pracownicy starsi są wolniejsi i mniej kreatywni, własnymi ograniczeniami osób 50+. ²⁴⁸
Niska samoocena osób bezrobotnych 50+	W grupie osób 50+ pojawia się samoistnie obawa przed możliwą dyskryminacją. Osoby te często czują swoje niższe kompetencje w zakresie nowoczesnych technologii, przy dłuższej bierności zawodowej łatwo poddają się przy pojawieniu jakichkolwiek trudności, wycofują się twierdząc, że zapewne są osoby z wyższymi od nich kwalifikacjami. ²⁴⁹

Źródło: opracowanie własne

Osoby 50+ wpisują się w dwie z koncepcji wykluczenia społecznego:

- Reintegracyjną, bo długotrwałe bezrobocie pozostawia wskazaną grupę poza rynkiem pracy ograniczając, a wręcz pozbawiając ich dostępu do środków niezbędnych dla utrzymania bytu własnego i osób zależnych;
- Moralizującą, bo przedłużający się stan pozostawiania biernym uczestnikiem rynku pracy prowadzi do utrwalenia postawy opartej o wyuczona bezradność i w konsekwencji uzależnienie od różnego typu instytucji pomocowych. ²⁵⁰

Doświadczenia historyczne na gruncie polskim potwierdziły zakres możliwych do wystąpienia nie tylko problemów, ale także szkód w obrębie zasobów ludzkich w sytuacji między innymi akceptacji bierności zawodowej osób, które reprezentują grupę pracowników dojrzałych. Obserwacja zachowań człowieka dorosłego oraz analiza danych dotyczących stanu zdrowia społecznego dowodzi, że istnieją różnice w radzeniu sobie ludzi z konsekwencjami trudnych sytuacji życiowych. Prawdopodobieństwo wystąpienia poważnych chorób, a nawet przedwczesnej śmierci pojawia się u osób, które przybyły różne traumy ²⁵¹. Brak pracy, czy wizji własnej przyszłości, utrata motywacji do działania i poczucia sensu istnienia, bycia potrzebnym

²⁴⁸ Na podstawie wywiadów swobodnych przeprowadzonych przez autorkę z doradcami zawodowymi PUP w Łodzi w terminie czerwiec 2018 – w badaniu uczestniczyło 3 doradców pracujących z osobami 50+.

²⁴⁹ Zgodnie z wcześniejszymi komentarzami – doradcy zawodowi zwracali dodatkowo uwagę, że wskazane postawy są charakterystyczne nawet dla osób, które mają wysokie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe.

²⁵⁰ Nowak A., *Pojęcie, istota, przyczyny, mechanizmy marginalizacji i wykluczenia społecznego*, Chowanna 1, 17 – 32, 2012, s. 24, <http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Chowanna/Chowanna-r2012-t1/Chowanna-r2012-t1-s17-32/Chowanna-r2012-t1-s17-32.pdf> – z dnia 11.06.2018.

²⁵¹ Arden J. B., *Umysł – Mózg – Gen. W kierunku zintegrowanej psychoterapii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, s. 110 – 122.

stanowią grupę doświadczeń, które mogą być dla pracownika źródłem niebezpiecznych doświadczeń traumatycznych.

Problem kształtu aktywności zawodowej człowieka, a także sposobów jej stymulowania, czy wręcz kreowania uwarunkowany był różnymi kontekstami. Odnosił się do problemu utrzymania aktualności i użyteczności kwalifikacji zawodowych na tle koncepcji uczenia się przez całe życie, aż po problemy demograficzne istotne dla przyszłości światowych organizacji.

Podjęmowane w ramach niniejszej pracy zagadnienia stanowią także podstawę dla koncepcji, nie tylko tematycznej, ale także metodologicznej prowadzonych przez autorkę badań. W tym kontekście tematyka pracy zachowuje paralelność do założeń ogłoszonych w *Agendzie na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, a omówionej w Tabeli 17 poniżej. Wskazany dokument i jego wytyczne zostały przyjętej przez przywódców państw ONZ w dniu 25 września 2015 r.²⁵², zaś w dniu 14 lutego 2017 r. polski rząd przyjął *Strategię na rzecz odpowiedzialnego rozwoju*, w ramach której określono ponad 700 działań służących zwiększeniu dochodu polskich obywateli oraz wzmocnieniu spójności społecznej, gospodarczej, środowiskowej i terytorialnej Polski.

Tabela 18. Wybrane dokumenty odnoszące się do problematyki utrzymania aktywności osób dojrzałych

Źródło	Powiązanie z problematyką utrzymania aktywności osób dojrzałych
Projekt deklaracji praw osób starszych - 1948	Po raz pierwszy poruszono problematykę osób starszych na Zgromadzeniu Ogólnym ONZ z inicjatywy delegacji Argentyny ²⁵³ – zwrócono uwagę na konieczność respektowania prawa do pomocy, mieszkania, zdrowia fizycznego i psychicznego, wyżywienia, odzieży odpowiednio do wieku, wypoczynku, pracy, stabilności, także w kontekście zabezpieczenia emerytalnego oraz szacunku – w tym miejscu warto zwrócić uwagę, iż wskazany projekt wyprzedzał przyjęcie Powszechnej deklaracji Praw Człowieka, gdyż został zaprezentowany 30 września 1948 roku.
Raport <i>Welfare of the Aged: Old Age Rights</i> - 1950	Sekretarz Generalny ONZ 1950 roku opublikował raport: <i>Welfare of the Aged: Old Age Rights</i> ²⁵⁴ – brak działań w podanym i sygnalizowanym obszarze, gdyż problematyka starzenia się społeczeństw nie była jeszcze wówczas postrzegana jako zagrożenie.

²⁵² Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r., *Agenda_2030_na_rzecz_zrownowazonego_rozwoju.pdf* – dostęp z dnia 08.01.2022.

²⁵³ Mikołajczyk B., *Międzynarodowa ochrona praw osób starszych*, Wolters Kluwers Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 55.

²⁵⁴ *Ibidem*, s. 55.

Tab. 18 – cd.

XXIV sesja Zgromadzenie Ogólne ONZ – 1969 rok	W ramach prac wskazanej sesji zlecono zaleciło Sekretarzowi Generalnemu ONZ opracowanie i przygotowanie raportu ²⁵⁵ na temat problemów wynikających ze starzenia się społeczeństw i na tym tle problemów środowiska osób starszych – temat został ponownie przywołany na wniosek delegacji Malty.
Edgar Faure i inni – <i>The World of Education Today and Tomorrow. Learning to be</i> , UNESCO – Paris 1972	Raport poświęcony edukacji dorosłych, przygotowany pod kierunkiem E. Faure’a ²⁵⁶ z 1972 r. <i>Learning to be</i> , wskazuje na potrzebę edukacji ustawicznej przez całe życie. W tym kontekście postuluje cztery filary edukacji: 1) Uczyć się, aby żyć, 2) Uczyć się, aby wiedzieć, 3) Uczyć się, aby działać wspólnie, 4) Uczyć się, aby być. W opracowaniu zwrócono uwagę, iż współczesny świat jest inny, niż z ten, dla których opracowane były dotychczasowe systemy edukacji. Silną pozycję w warunkach trwającej rewolucji naukowo – technicznej, tak w czasie obecnym, jak i przyszłym, zapewni człowiekowi jedynie wymiana idei między nim, a jego otoczeniem bez względu na grupę wiekową, kulturę, czy przynależność klasową – pojęcie edukacji przez całe życie i idei społeczeństwa uczącego się.
Rezolucja 3137/XXVIII i 3138(XXVII) Zgromadzenia Ogólnego ONZ 1973	W ramach 28 sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ przyjęto rezolucję ²⁵⁷ : <i>Question of the Elderly and the Aged</i> oraz <i>Social Security for the Aged</i> , która wzywała państwa świata do zajęcia się problematyką osób starszych w ramach własnych wewnętrznych polityk.
Międzynarodowy Wiedeński Plan Działania dotyczący osób starszych - 1982	Międzynarodowy Wiedeński plan działania (<i>Vienna International Plan of Action on Ageing</i> ²⁵⁸) dotyczący osób starszych ²⁵⁹ , przyjęty w 1982 r. przez Światowe Zgromadzenie na temat Osób Starszych i zatwierdzony w tym samym roku przez Zgromadzenie Ogólne ONZ (tzw. <i>plan wiedeński</i> lub <i>Deklaracja Wiedeńska</i>). Zasady spisane w <i>Deklaracji</i> odnosiły się do pięciu zasad: 1) niezależność ludzi starszych, czyli odpowiednie zaopatrzenie, mieszkanie, dostęp do opieki zdrowotnej, możliwość/warunki wykonywania pracy, dostęp do kształcenia, 2) współdecydowania realizowane poprzez pełne uczestnictwo w życiu społecznym, 3) zapewnienie opieki zdrowotnej, społecznej, rodzinnej, instytucjonalnej, 4) możliwość samorealizacji poprzez rozwój potencjału osobowego, duchowego, a także dostęp do dóbr kultury itp., 5) poszanowanie godności, czyli prawo do sprawiedliwego traktowania i szacunku.

²⁵⁵ Szatur-Jaworska B., *Aktywne starzenie się i solidarność międzypokoleniowa w debacie międzynarodowej*, Problemy Polityki Społecznej, vol. 17, 2012, s. 16, <http://www.problemypolitykispolecznej.pl/Aktywne-starzenie-sie-i-solidarnosc-miedzypokoleniowa-nw-debacie-miedzynarodowej,123235,0,1.html> – dostęp z dnia 11.03.2018.

²⁵⁶ Faure E., Herrera F., Kaddoura A. R., Lopes H., Petrovsky A. V., Rahnema M., Ward F. C., *Learning to be*, Paris, France, UNESCO 1972, <http://www.nzdl.org/cgi-bin/library.cgi?e=d-00000-00---off-0cdl--00-0---0-10-0---0---0direct-10---4-----0-11--11-en-50---20-about--00-0-1-00-0-0-11-1-OutfZz-8-00&cl=CL1.73&d=HASH0138df480260fe92373b0e73.4>=2> – dostęp z dnia 08.01.2022.

²⁵⁷ Teksty wskazanych rezolucji dostępne na stronie: <https://www.un.org/en/> – dostęp z dnia 19.04.2020.

²⁵⁸ *Vienna International Plan of Action on Ageing*, <http://www.un.org/es/globalissues/ageing/docs/vippa.Pdf> – dostęp z dnia 11.08.2019.

²⁵⁹ **MIĘDZYNARODOWY PLAN DZIAŁANIA W KWESTII STARZENIA SIĘ SPOŁECZEŃSTW**, <http://www.unic.un.org.pl/ageing/plan.php> oraz International Day of Older Persons United Nations – dostęp z dnia 23.12.2021.

Tab. 18 – cd.

Powołanie przez Zgromadzenie Ogólne ONZ niezależnej Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju (WCED, World Commission on Environment and Development) – 1983	W ramach 42 sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ przyjęto raport „Nasza wspólna przyszłość” (<i>Our Common Future</i> – Brundtland) – 1987 rok. Wskazany dokument nazywany <i>Raportem Brundtland</i> ²⁶⁰ ma istotne znaczenie dla debaty na temat zrównoważonego rozwoju, bo rozpatruje kwestie środowiska naturalnego w powiązaniu z problemami demograficznymi, procesami rozwoju gospodarczego, stanowiących przyczynę globalnych zmian środowiskowych.
Jacques Delors i inni, <i>Learning: the treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first century</i> , UNESCO – Paris 1996	W publikacji określanej potocznie jako <i>Raport Delorsa</i> ²⁶¹ uczenie się przez całe życie wskazywano jako edukacyjny paradygmat przyszłości. Twórcy opracowania ujęli ideę uczenia się jako swoiste kontinuum, bo ma ono miejsce we wszystkich sferach życia człowieka. <i>Raport Delorsa</i> wprowadza pojęcie <i>uczenia się przez całe życie</i> , zaś Raport Faure’a <i>edukacja przez całe życie</i> ²⁶² .
Drugie Światowe Zgromadzenie w sprawie Starzenia się – Madryt 2002	Efektem prowadzonych w ramach obrad dyskusji było zredagowanie: Deklaracji Politycznej oraz Międzynarodowego Planu Działania w sprawie Starzenia się (<i>Madrid International Plan of Action on Ageing</i> – MIPAA ²⁶³). Podana <i>Deklaracja</i> odnosi się do uwarunkowań procesów starzenia się na tle problemów demograficznych, politycznych i ekonomicznych. Ze względu na podobieństwa dla sytuacji osób starszych na całym świecie wskazuje się na międzynarodowy charakter problemu starzenia się społeczeństw i nawołuje do stosowania zaleceń zawartych w <i>Planie Działania</i> .
Decyzja RADY z dnia 12 lipca 2005 r. w sprawie wytycznych dla polityk zatrudnienia Państw Członkowskich (2005/600/WE) ²⁶⁴	W ramach wytycznej nr 17 <i>Wdrażanie polityk zatrudnienia ukierunkowanych na osiągnięcie pełnego zatrudnienia, poprawę jakości i wydajności pracy oraz na wzmacnianie spójności społecznej i terytorialnej</i> zobowiązano kraje członkowskie Unii Europejskiej do osiągnięcia w ramach wdrażanych u siebie polityk prowadzących do osiągnięcia średniej stopy zatrudnienia wynoszącej 70% ogółem dla całej Unii Europejskiej (UE), co najmniej 60% dla kobiet oraz 50% dla starszych pracowników (55 – 64 lata), do roku 2010.

²⁶⁰ Rokicka E., Woźniak W., *W kierunku zrównoważonego rozwoju – koncepcje, interpretacje, konteksty*, Katedra Socjologii Ogólnej Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016, s. 55 – 60, http://socjologia.uni.lodz.pl/pliki/32-w_kierunku_zrownowazonego_rozwoju.pdf – dostęp z dnia 25.05.2020.

²⁶¹ Delors J. i inni, *Learning: the treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first century*, UNESCO – Paris 1996, <https://www.eccnetwork.net/sites/default/files/media/file/109590engo.pdf> – dostęp z dnia 08.01.2022.

²⁶² Elfert M., *Revisiting the Faure Report (1972) and the Delors Report (1996): Why was UNESCO’s Utopian Vision of Lifelong Learning an “Unfailure”?*, https://www.researchgate.net/publication/306030994_Revisiting_the_Faure_Report_1972_and_the_Delors_Report_1996_Why_was_UNESCO's_Utopian_Vision_of_Lifelong_Learning_an_Unfailure – dostęp z dnia 23.12.2021.

²⁶³ *Madrid International Plan of Action on Ageing* – MIPAA – United Nations, New York 2002 - <https://www.un.org/esa/socdev/documents/ageing/MIPAA/political-declaration-en.pdf> – dostęp z dnia 14.12.2021.

²⁶⁴ Decyzja Rady UE z dnia 12 lipca 2005 r. w sprawie wytycznych dla polityk zatrudnienia Państw Członkowskich(2005/600/WE), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32005D0600> – dostęp w dniu 25.05.2020.

Tab. 18 – cd.

Komunikat Komisji — Demograficzna przyszłość Europy [COM(2006)571]²⁶⁵	W ramach dokumentu wskazano pięć obszarów dla podjęcia aktywności przez kraje członkowskie: 1. Europa sprzyjająca odnowie pokoleń. 2. Europa doceniająca znaczenie zatrudnienia: więcej miejsc pracy i dłuższe aktywne życie o wysokiej jakości. 3. Europa bardziej produktywna i konkurencyjna. 4. Europa zorganizowana w taki sposób, aby przyjąć imigrantów i zapewnić im integrację. 5. Europa posiadająca stabilne finanse publiczne: gwarancja odpowiedniej ochrony socjalnej i równości międzypokoleniowej.
Strategii Europa 2020	Wśród priorytetów <i>Strategii</i>²⁶⁶ wskazano: wzrost inteligentny, wzrost zrównoważony, wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu. W tym kontekście jeden z celów <i>Strategii</i> dla obszaru zatrudnienia założono poziom 75% wśród osób w wieku 20 – 64.
Agenda 2030 przyjęta w ramach Zgromadzenia Ogólnego ONZ 25 września 2015 r.	Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne we wrześniu 2015 r. stanowi zwięźczenie prac w zakresie wdrażania Milenijnych Celów Rozwojowych²⁶⁷. Opracowanych 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju odnosi się do pięciu zmian transformacyjnych określanych jako 5P (People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership monitorowanych odpowiednimi wskaźnikami w ramach wyznaczonych 169 zadań. Zmiana w sferze ludzi rekomenduje działania uwzględniające potrzeby wszystkich ludzi w każdym wieku, ich prawa pełnego dostępu do dóbr i zasobów²⁶⁸.

Źródło: opracowanie własne

Wskazane powyżej zestawienie dokumentów stanowi swoistą kronikę inicjatyw podejmowanych na rzecz uwrażliwienia różnych środowisk decydujących o kierunkach istotnych dla rozwoju człowieka obszarów, jego aktywności na tle obserwowanych i kluczowych dla rynku pracy problemów, z których jednym z kluczowych są kwestie dotyczące aktywności, aktywizacji osób starszych.

Wskazane w *Tabeli 18* inicjatywy doprowadziły do realizacji wielu działań o charakterze społecznym, które stanowiły impuls do rozpoczęcia dyskusji na temat

²⁶⁵ KOMUNIKAT KOMISJI *Demograficzna przyszłość Europy – przekształcić wyzwania w nowe możliwości*, Bruksela 2006, s. 10, <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0571&from=ES> – dostęp w dniu 25.05.2020.

²⁶⁶ Omówienie *Strategii Europa 2020* znajduje się na stronie: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/strategia-europa-2020> – dostęp z dnia 07.01.2021.

²⁶⁷ *Millennium Development Goals* stanowi osiem celów realizowanych w ramach *Projektu Milenijnego ONZ* a stanowiącego część *Deklaracji Milenijnej ONZ* z 2000 roku, Wstań i zacznij działać (un.org.pl) – dostęp z dnia 11.10.2020.

²⁶⁸ Materiały na temat *Agendy 2030* dostępne na stronie Ministerstwa Rozwoju i Technologii, Agenda 2030 - Ministerstwo Rozwoju i Technologii - Portal Gov.pl (www.gov.pl) – dostęp z dnia 20.12.2020.

sytuacji osób starszych, procesów starzenia się ludności, odpowiedzialności za budowanie wizji przyszłości człowieka, także w jego trzeciej fazie rozwoju. Do istotnych dla podanych kwestii działań zaliczyć należy:

- Przede wszystkim w 1948 roku uznano w ramach przyjętej Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka²⁶⁹, że prawa człowieka stanowią jeden z najważniejszych priorytetów na gruncie działań międzynarodowych. A zatem człowiek wszędzie tam, gdzie realizuje swoje cele, bez rozgraniczania, czy jest to obszar osobistych dążeń, czy zawodowych powinien być traktowany podmiotowo bez względu na wiek,
- w 1990 roku Zgromadzenie Ogólne ONZ wyznaczyło dzień 1 października każdego roku jako Światowy Dzień Osób Starszych²⁷⁰,
- w 1992 roku Zgromadzenie Ogólne ONZ zwraca uwagę społeczności międzynarodowej na położenie i sytuację osób starszych ustanawiając rok 1999 Międzynarodowym Rokiem Osób Starszych²⁷¹,
- decyzją Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 września 2011 r. (COD 2010/0242) rok 2012 ustanowiono Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej 2012 (*European Year for Active ageing and Solidarity between Generations 2012*)²⁷²,
- 14 lutego 2012 roku podczas konferencji w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w Warszawie zorganizowanej przez Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, następuje uroczysta inauguracja Karty Różnorodności²⁷³

²⁶⁹ Tekst Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka znajduje się na stronie, https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf – dostęp z dnia 14.07.2021.

²⁷⁰ Na stronie Rzecznika Praw Obywatelskich znajdujemy informację na temat ustanowionego rezolucją ONZ Światowego Dnia Osób Starszych z informacją o zakresie podejmowanych działań podporządkowanych tematycznie ustalonemu w danym roku hasłu obchodów, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/swiatowy-dzien-osob-starszych> – dostęp z dnia 10.10.2019.

²⁷¹ <http://www.unic.un.org.pl/ageing/dzialania.php> – dostęp z dnia 10.10.2019.

²⁷² Polska, jako kraj członkowski Unii Europejskiej, także włączyła się w działania na rzecz kreowania kultury aktywności osób starszych w społeczeństwie otwartym na wszystkie grupy osób bez względu na wiek – Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej 2012 w Polsce. *Raport ewaluacyjny*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2013, s. 5 – 27, <http://senior.gov.pl/assets/uploads/Za%C5%82%C4%85cznik%20nr%2012.pdf> – dostęp z dnia 07.01.2021.

²⁷³ Treść Karty znajduje się na stronie: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/03/karta-roznorodnosci-2016.pdf> – dostęp z dnia 10.10.2019. Kwestie wieku, jako jednego z obszarów różnorodności, zostają zasygnalizowane także na gruncie organizacji.

w Polsce i podpisanie wskazanego dokumentu przez 14 firm – inicjatorów Karty w Polsce,

- w ramach projektu Rzecznika Praw Obywatelskich redagowana jest „Złota Księga Dobrych Praktyk na Rzecz Społecznego Uczestnictwa Osób Starszych”²⁷⁴, która gromadzi wartościowe inicjatywy realizowane na rzecz osób starszych i z osobami starszymi, nastawione na tworzenie społeczeństwa przyjaznego wszystkim grupom wiekowym.

Ponadto wymienione działania zainicjowały już w latach 90 – tych jawną dyskusji w sferze biznesu, angażując go w sprawy odpowiedzialności za rozwój społeczny. W ramach *Human Development Report*²⁷⁵ z 1996 roku zwrócono uwagę na blokujące rozwój społeczny aspekty wzrostu gospodarczego jak:

- jobless – ewidentnie nie przynosi wzrostu zatrudnienia,
- ruthless – wpływa na pogłębianie nierówności społecznych,
- voiceless – uprzedmiotowienie zaburza sferę wolności wyrażania poglądów,
- rootless – pozbawia tożsamości kultury na poziomie lokalnym,
- futureless – pozbawiony równowagi (niezrównoważony), a zatem zagraża środowisku i bytowi przyszłych pokoleń.

Polska realizuje także powyższe inicjatywy, włącza się w działania na rzecz środowiska osób starszych tak w wymiarze globalnym, jak i na poziomie struktury państwa i społeczności lokalnych. Krajowe dokumenty o charakterze strategicznym wykazują spójność w tym zakresie na poziomie kraju i regionu:

- 2011– 2012 – powstaje Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”²⁷⁶. Wskazany dokument rządu RP opracowano w odniesieniu do ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 r. Polska 2030 sygnalizuje trendy, określa istotne kierunki przestrzennego zagospodarowania kraju, także w kontekście zrównoważonego rozwoju, podaje scenariusze dla rozwoju społeczno-gospodarczego do 2030

²⁷⁴ Złota Księga Dobrych Praktyk na Rzecz Społecznego Uczestnictwa Osób Starszych Edycje I-III — Publikacja BRPO, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2018, https://bip.brpo.gov.pl/sites/default/files/Z%C5%82ota%20ksi%C4%99ga%20wydanie_III_220%20czerwiec_0.pdf – dostęp z dnia 07.01.2021.

²⁷⁵ *Human Development Report 1996*, UNDP, New York – Oxford University Press, s. 2 – 4, http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/257/hdr_1996_en_complete_nostats.pdf – dostęp z dnia 07.01.2021.

²⁷⁶ Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2013, http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002_Strategia_DSRK_PL2030_RM.pdf – dostęp z dnia 07.01.2021.

roku. Ramy makroekonomiczne dla realizacji *Strategii* określają między innymi wzrost zatrudnienia, który wskazano na poziomie 75% w grupie 15 – 64 lat. W odniesieniu do aspektów zarządzania wiekiem i problemów wynikających ze starzenia się społeczeństwa w obrębie kluczowych założeń wskazano na kwestie dotyczące wieku wejścia na rynek pracy²⁷⁷, oraz warunków dla rozwoju srebrnej gospodarki w odniesieniu do systemów emerytalnych i stworzenie warunków dla dłuższej aktywności zawodowej człowieka realizowanej poprzez przesuwanie momentu wyjścia z rynku pracy²⁷⁸.

- Przykładem działań na poziomie lokalnym jest między innymi przyjęcie uchwałą nr L/1535/21 Rady Miejskiej z dnia 17 listopada 2021 *Strategii rozwoju miasta Łodzi 2030+*²⁷⁹. W obrębie realizacji celu strategicznego I wskazano na obszar określony jako *Miasto wychodzące naprzeciw zmianom demograficznym*, w ramach którego wyodrębniono promowanie aktywnego starzenia się i wspieranie łódzkich seniorów oraz wsparcie wydłużenia aktywności zawodowej seniorów.

W kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu i przedmiotu prowadzonych dla potrzeb niniejszego opracowania badań jednym z priorytetowych aspektów powinno stać się moralne zaangażowanie pracodawców w budowanie postawy odpowiedzialności za człowieka – pracownika w każdym momencie jego życia i na każdym etapie procesu zarządzania jego karierą zawodową.

3.2 Kluczowe obszary CSR w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowić powinno dla każdej organizacji niekończący się proces o charakterze ciągłym, wymagającym szeregu działań związanych z planowaniem zasobów ludzkich, poprzez rekrutację i selekcję, aż po metodycznie zaplanowany ich rozwój, obejmując wszystkie poziomy i kategorie osób w organizacji. Procesy w obrębie Human Resources mają charakter wszechobecny, bo są niezbędne w każdym dziale organizacji bez względu na to, czy są one nastawione na zysk, czy też działają na zasadzie non-profit. Wskazane procesy zarządzania zasobami

²⁷⁷ W podanym obszarze istotny jest moment aktywnego wejścia na rynek pracy – w Polsce jest to wiek między 22 a 23 rokiem życia, częste przesuwanie wieku rozpoczęcia edukacji do grupy 6-latków, zjawisko NEET's – *ibidem*, s. 69.

²⁷⁸ Strategia wskazuje na zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn do wspólnego poziomu 67 roku życia do 2040 roku – obecnie przywrócono mement przejścia na świadczenie emerytalne dla kobiet 60 rok życia a mężczyzn 65 rok życia – *ibidem*, s. 69.

²⁷⁹ *Strategii rozwoju miasta Łodzi 2030+*, s. 26, https://bip.uml.lodz.pl/files/bip/public/BRM_2020/08_1535.pdf – pozyskano w dniu 03.01.2022.

ludzkimi obejmują szerokie spektrum zagadnień odnosząc się między innymi do systemów płacowych, siły roboczej, zarządzania personelem, stosunków między podwładnymi a przełożonymi. Stając wobec problemów człowieka reprezentują iście interdyscyplinarny charakter, gdyż korzystają z wiedzy z zakresu ekonomii, psychologii, socjologii, a także zarządzania. Ponadto podlegają ciągłym i coraz bardziej dynamicznym zmianom, podporządkowanym zmieniającym się warunkom środowiska pracy i otoczenia organizacji. Kierując swą uwagę na procesy zarządzania zasobami ludzkimi - w kontekście filozofii zarządzania, istotne wydaje się zrozumienie, że pracownicy, bez względu na wiek, są istotami ludzkimi, nie zaś czynnikiem produkcji jak na przykład kapitał, praca, czy ziemia. Skuteczność kadry kierowniczej w organizacji tkwi w zrozumieniu indywidualnych różnic w sferze konstrukcji, potrzeb i oczekiwań, tak między poszczególnymi jednostkami, jak i w sferze zbiorowości jaką jest zespół. Mądre²⁸⁰, oparte na wszechstronnie pozyskiwanej wiedzy o człowieku zarządzanie zasobami ludzkimi, prowadzi do osiągnięcia założonych celów organizacji.

W tym kontekście problemy społecznej odpowiedzialności organizacji w powiązaniu z zagadnieniami dotyczącymi zarządzania zasobami ludzkimi pojawiają się w opracowaniach naukowych²⁸¹ od wielu lat z różnym nasileniem aspektów kluczowych. W latach 1993 – 2009 dominującą tematyką były zagadnienia etyki biznesu. W okresie 2010 - 2014 wśród motywów przewodnich opracowań pojawia się konkurencyjność i zaangażowanie rozumiane jako wpływ społecznie odpowiedzialnego ZZL na zaangażowanie organizacyjne pracowników. Lata 2015 – 2019 to czas dla omówienia następujących zagadnień: poziom wpływu CSR na zarządzanie zasobami ludzkimi, zachowanie pracowników w pracy w sytuacji, gdy CSR traktowany jest jako norma społeczna i psychologiczne mikropodstawy dla społecznej odpowiedzialności biznesu, badanie synergii między założeniami CSR w kontekście psychologii organizacji, Green HR/Green – Management i zrównoważony rozwój.

²⁸⁰ Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 36 – 41 – W. R. Griffin interpretuje definicję zarządzania wskazując na zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji, wśród których wyróżnia zasoby ludzkie.

²⁸¹ Herrera J., Heras-Rosas C., *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations*, Sustainability 2020, s. 1–18, https://www.researchgate.net/publication/338752744_Corporate_Social_Responsibility_and_Human_Resource_Management_Towards_Sustainable_Business_Organizations/link/5e2aa64e4585150ee77e043f/download – dostęp z dnia 24.11.2021 – w ramach opracowania zaprezentowano analizę dotyczącą publikacji naukowych odnoszących się do obszaru CSR – odniesiono się do aspektu ilościowego publikacji, intensywności cytowań oraz określono zmianę w obszarze tematycznych zainteresowań autorów sprawami CSR poczynając od lat dziewięćdziesiątych XX w.

W kontekście idei zarządzania wiekiem zwrócić należy uwagę, iż kwestie rozwoju zawodowego pracowników powinny dotyczyć każdej grupy wiekowej, co więcej, różne formy doskonalenia zawodowego jak: praktyki, staże, szkolenia powinny być dostępne dla pracowników w różnych grupach wiekowych z uwzględnieniem ich potrzeb, możliwości wykorzystania posiadanego potencjału. W literaturze często zwraca się uwagę, iż niektóre konteksty obserwowanego starzenia się zasobów ludzkich organizacji nie zostały w odniesieniu do pracowników starszych, dojrzałych w pełni zasymilowane. Dotyczy to między innymi obszaru uczenia się przez całe życie, mimo, iż szeroko wykazywano w tym względzie korzyści w obrębie motywacji i zaangażowania pracownika. Zwraca się także uwagę, iż właściwym jest zmiana kierunku od koncentracji na tym, jak pracownik ma sobie radzić na rynku pracy w aspekcie czasu trwania jego kariery, na budowanie strategii zarządzania wiekiem wspierającej jakość starzenia się pracownika w miejscu pracy²⁸². Społeczna odpowiedzialność pracodawcy swoje zainteresowanie powinna w sposób praktyczny profilować na pracownika uwzględniając konsekwencje obserwowanej ewolucji procesów starzenia się w miejscu i otoczeniu pracy.

Ponad pół wieku temu Margaret Mead²⁸³ sygnalizowała możliwość wystąpienia istotnego zwiększenia się dystansu międzypokoleniowego. W opisaney koncepcji trzech kultur: postfiguracywnej, kofiguracywnej i prefiguracywnej relacje pokoleniowe, szczególnie między przedstawicielami młodego i starszego pokolenia, układają się odmiennie. W tym przypadku wraz z upływem czasu następuje zwiększanie się dystansu między poszczególnymi generacjami. W odniesieniu do współczesnych uwarunkowań funkcjonowania społecznego jednostek w różnym wieku na uwagę wydaje się, że zasługuje opisana przez M. Mead kultura prefiguracywna. Autorka w swym opracowaniu wskazywała na konsekwencje rozwoju technologicznego i jego wpływu na zwiększanie się dystansu międzypokoleniowego. Obecnie zauważamy, że tempo zmian, ich dynamika implikuje coraz częściej zauważane problemy w sferze adaptacji do pojawiających się w rzeczywistości, nie tylko zawodowej, zmian, których głównymi kreatorami są przedstawiciele młodych pokoleń.

²⁸² Marcaletti F., *Age Management e valorizzazione dei lavoratori anziani nei contesti lavorativi*, (w:) Zanutto A., *Il fenomeno degli OLDER WORKERS. Risultati di una ricerca-azione e proposte di progettazione*, IRS – Istituto per la Ricerca Sociale FOR.ES. – Formazione e sviluppo, Milano 2020, s. 77 – 92, https://www.researchgate.net/profile/Francesco-Marcaletti/publication/342804549_Dalla_consapevolezza_dell%27age_management_al_lavoro_con_le_impresa/links/5f07117792851c52d6249dff/Dalla-consapevolezza-dellage-management-al-lavoro-con-le-impresa.pdf – dostęp z dnia 07.01.2021.

²⁸³ Mead M., *Culture and Commitment: The New Relationships between the Generations in the 1970 s.*, New York: Columbia University Press 1978, s. 20 – 91.

Uwzględniając argumenty wielu badawczy na temat obserwowanych w otoczeniu człowieka zmian, zasadnym wydaje się zwrócić także uwagę na modyfikację sposobu postrzegania i realizacji koncepcji uczenia się przez całe życie. Zadania, które spełniać miała na poziomie instytucjonalnym szkoła w celu przygotowania młodego pokolenia do wejścia w dorosłe życie nabierają nowego wymiaru i znaczenia w kontekście współcześnie podejmowanych aktywności w grupach pokoleniowych. Wskazywany przez Tadeusza Gołaszewskiego²⁸⁴ system inicjowanych w obrębie programu wychowawczego i dydaktycznego interakcji wymaga kontynuacji także w środowisku zawodowej aktywności, w obrębie zadań przypisanych do społecznej odpowiedzialności organizacji jako pracodawcy i instytucji.

W kontekście działań rozwojowych uczenie się realizuje się w różnych obszarach aktywności człowieka w sposób nieprzerwany w toku jego całego życia. Jest swoistym procesem, który wspomagany jest przez różnych interesariuszy na poziomie wspierania i realizacji²⁸⁵. Biopsychiczny rozwój człowieka następuje poprzez włączenie do wskazanego procesu także uczenia się kultury na każdym etapie życia jednostki²⁸⁶.

Na gruncie działalności organizacji dochodzi do zetknięcia się ze sobą różnych grup wiekowych pracowników. Obserwowane zmiany demograficzne spowodowały, że koniec XX wieku i początek XXI to wzrost zainteresowania różnych dyscyplin naukowych grupą wiekową w przedziale 50+ i więcej. Wytyczne dla działań strategicznych na poziomie struktur państwowych (*Agenda 2030*) ukierunkowują obecne i przyszłe działania w sferach społecznych na budowanie dostępności różnego typu usług bez ograniczenia wieku (pełna dostępność dla każdego przedziału wieku).

Nadal jednak na poziomach operacyjnych (zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji) pozostajemy w obrębie omawianego problemu związanego z dystansem pokoleniowym. Społeczna odpowiedzialność pracodawcy staje się przestrzenią dla budowania integracji i solidarności międzypokoleniowej, którą P. Szukalski²⁸⁷ określa jako drogę do zaspokajania potrzeb dzisiejszych pokoleń z uwzględnieniem, z dbałością o zabezpieczenie możliwości dla rozwoju tych przyszłych. Odnosi się także do terminu kontraktu międzypokoleniowego (integracyjnego) wskazując na jego dwuaspektowy

²⁸⁴ Gołaszewski T., *Szkoła jako system społeczny*, PWN, Warszawa 1974, s. 36 – T. Gołaszewski analizował kontekst ról społecznych na tle systemu, jakim między innymi była szkoła. Wskazywał, że w ramach owego systemu są ze sobą powiązane, współzależne i podporządkowane realizacji określonego celu.

²⁸⁵ Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007, s. 220.

²⁸⁶ Schultz S., *Instytucja wychowania*, (w:) R. Schulz (red.), *Antropologiczne podstawy wychowania*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1996, s. 165.

²⁸⁷ Szukalski P., *op. cit.*, s. 59 – 71.

kontekst: kontrakt publiczny i prywatny. W ramach wskazanej umowy pokoleniowej rozważa kwestie dotyczące sprawiedliwości i równości pokoleniowej. Za Jérôme Bindé²⁸⁸ stwierdza, że umowa międzypokoleniowa jest wyrazem przekonań i wartości na temat tego co dobre, odbierane jako sprawiedliwe dla danej społeczności i wyróżnionych w niej grup i jednostek. Istotne jest to, że owe zasady, przekonania i wartości w kontekście czasu nie są stałe. Mogą ulegać zmianie, tak jak otoczenie, w którym dana społeczność funkcjonuje. Zorientowanie na przyszłość danych społecznych zobowiązań nadaje im charakter tymczasowy w odniesieniu do teraźniejszych uwarunkowań i problemów.

Współczesny rynek pracy charakteryzuje wysoki poziom zróżnicowania generacyjnego. Wskazana cecha stanowi istotne wyzwanie tak dla pracodawców i organizacji, jak i pracowników w ramach budowanych relacji zawodowych. Autorzy cyklu czteropokoleniowego William Strauss i Neil Howe podkreślają, że każde pokolenie odczuwa silny związek z okresem swojego dojrzewania. To właśnie wskazany okres rozwoju jednostki buduje fundamenty dla sposobu postrzegania, interpretowania świata, a doświadczenia wskazanego okresu wpływają na akceptowany przez nią system wartości²⁸⁹. W organizacjach funkcjonują obok siebie przedstawiciele generacji, która dorastała w ubogim technologicznie otoczeniu i pracownicy w przedziałach lat: 20+, 30+, dla których technologie były naturalnym i niekwestionowanym elementem ich życia wspierającym ich rozwój.

Idea zarządzania wiekiem na poziomie relacji zawodowych między pracownikami powinna opierać się na dialogu, w którym starsza generacja pełni rolę swoistych przewodników dla młodego pokolenia, strażników dziedzictwa ludzkości i pamięci zbiorowej²⁹⁰. Ponadto Walentyna Wnuk²⁹¹ zwraca uwagę na istotę wartości o charakterze ponadczasowym, uniwersalnym, podstawowym dla komunikatu kulturowego, które ktoś musi po prostu młodszej części społeczeństwa przekazać. Pamiętać jednak należy, że wraz z upływem lat, osiąganiem kolejnych etapów własnego

²⁸⁸ Bindé J., *The natural contract and development in the twenty-first century*, (w:) J. Bindé (ed.), *The future of values. 21st century talks*, UNESCO Publishing, Paris 2004, s. 198 – 203.

²⁸⁹ Mirkowska Z., *Czy teoria pokoleń wyjaśnia naszą przyszłość?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 475 2017, s. 196 – 197.

²⁹⁰ Ceglarek R., Sztaba M., *Pozytywne aspekty starości. Refleksja w świetle personalizmu o inspiracji chrześcijańskiej*, (w:) K. Jagielska, A. Mirczak (red.), *Starzejemy się w dobrym stylu*, Wydawnictwo Scriptum, Kraków – Świętochłowice 2015, s. 107–134.

²⁹¹ Wnuk W., *Potencjał osób starszych*, (w:) P. Błędowski, A. Stogowski, K. Wieczorkowska-Tobis (red.), *Wyzwania współczesnej gerontologii*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 2013, s. 21 – 32.

rozwoju człowiek dąży do odczuwania homeostazy, stanowiącej poza sferą biologicznego funkcjonowania organizmu, także poczucie równowagi w obszarze społecznej aktywności, dla której umiejętność budowania więzi, komunikacji interpersonalnej, reagowania i przystosowywania się do zmian otoczenia jest równie ważne, bo stanowi potwierdzenie dla własnej sprawczości i możliwości wykorzystania swojej wiedzy oraz posiadanych umiejętności.

Istotnie różne uwarunkowania dla okresu dojrzewania pokoleń w wieku 20+, 30+ i 50+ i więcej stanowić może często barierę dla porozumienia tak na gruncie kontaktów prywatnych (rodzina, znajomi), jak i zawodowych. Dialog międzypokoleniowy stanowić powinien podstawę dla opisywanej wcześniej integracji międzypokoleniowej. Wskazane różnice pokoleniowe prowadzą do zaistnienia procesu odwrotnej socjalizacji²⁹², o której wspominała już M. Mead. Według Wojciecha Welskopa²⁹³ młode pokolenie szybciej reaguje i chłonie tak zwane nowości, lepiej też w ich otoczeniu funkcjonuje. Prowadzi to do odwrócenia procesu socjalizacji, w którym to młodzi stanowią źródło wiedzy dla starszego pokolenia. Dla organizacji ważne staje się stworzenie warunków dla efektywnego dialogu międzypokoleniowego w kontekście idei zarządzania wiekiem. Działanie międzypokoleniowe²⁹⁴ to aktywność w grupach generacyjnych opierająca się na wzajemności i współdziałaniu, zrywająca z modelem poświęcenia społecznego, czy zobowiązania, które młodsze pokolenie winno wypełnić względem starszej części populacji. Obszar podejmowanych działań międzypokoleniowych na gruncie organizacji powinien wspierać te aktywności na rzecz dialogu grup wiekowych pracowników, które znosić będą kulturowo uwarunkowaną odmienność interpretacyjną komunikatów, stanowiąca potencjalne źródło dla konfliktów o charakterze różnic generacyjnych.

Odnosząc się do istotnych obszarów dla społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym także pracodawcy, należy wspomnieć o modelu odpowiedzialności firmy, który został opracowany i zaprezentowany przez Archiego B. Corrolla²⁹⁵. Piramida Corrolla

²⁹² O uwarunkowaniach dla procesu odwrotnej socjalizacji pisał także Piotr Sztompka w: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012, s. 450–45.

²⁹³ Welskop W., *Socjalizacja odwrotna a dewaluacja autorytetu tradycjonalistycznego*, Perspektywy Edukacyjno-Społeczne, nr 1 2014, s. 38 – 39, https://www.academia.edu/6831196/Socjalizacja_odwrotna_a_dewaluacja_autorytetu_tradycjonalistycznego – dostęp z dnia 14.01.2022.

²⁹⁴ Tokarz-Kamińska B., *Jak kształtować partnerskie relacje między pokoleniami?*, (w:) *Zasada równego traktowania*. Prawo i Praktyka, nr 10, Dialog Międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką. Inspiracje, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2013, s. 45, <https://www.brpo.gov.pl/sites/default/files/Biuletyn%20Rzecznika%20Praw%20Obywatelskich%202013,%20Nr%208%20C5%B9r%C3%B3d%20C5%82a.pdf> – dostęp z dnia 17.01.2022.

²⁹⁵ Corroll A. B., *op. cit.*, s.499–502.

w swej wersji z 1979 roku ujmuje cztery powiązane ze sobą sfery odpowiedzialności: ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną. Kolejne zmiany w otoczeniu organizacji zainicjowały dokonanie przez A. B. Corrolla na początku XXI w. korekty w obrębie ujętych powyżej sfer na rzecz zmniejszenia zaangażowania firm w odpowiedzialność na poziomie filantropijnej, wiążąc ją z obszarem etycznym oraz ekonomicznym i wykazując jednocześnie zmniejszenie luki między odpowiedzialnością etyczną a ekonomiczną²⁹⁶.

W 2003 roku Mark S. Schwartz we współpracy z Archie B. Corrollem opracowali wzorowany na diagramach logicznych Venna model²⁹⁷ oparty na trzech podstawowych wymiarach, z których wyodrębniono trzy mieszane i jeden wspólny dla nich wszystkich.

Tabela 19. Model Schwartza i Corolla

Wymiary mieszane	Wymiary podstawowe	Wymiary mieszane
ekonomiczno-etyczny	ETYCZNY	-etyczny
	EKONOMICZNY	
prawno-	PRAWNY	ekonomiczno-prawny
ekonomiczno-prawno-etyczny		
Wymiar wspólny		

Źródło: opracowanie własne na podstawie²⁹⁸.

Dynamiczność wskazanego modelu pozwala na budowanie planu działania organizacji w odpowiedzi na zaistniałe okoliczności. Daje możliwość zerwania z automatycznie uruchamianym oczekiwaniem jedynie zysku ekonomicznego w sferze zasobów ludzkich.

Strategiczne założenia dla zrównoważonego rozwoju często prowadzą do stawiania znaku równości między społecznie odpowiedzialnym biznesem a zrównoważonym rozwojem. Jako potwierdzenie odpowiedzialności biznesu wskazywano to, że gospodarka istnieje dla dobra społeczeństwa i dlatego funkcjonuje w określonych społecznie ramach, które są odpowiednikiem pewnego rodzaju

²⁹⁶ Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, (w:) K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 231.

²⁹⁷ Kielkowicz M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu wobec środowiska naturalnego w kontekście idei zrównoważonego rozwoju: analiza podstaw etycznych*, Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (16), 2016, s. 41 – 42, [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_\(16\)/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_\(16\)-s37-45/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_\(16\)-s37-45.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_(16)/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_(16)-s37-45/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_(16)-s37-45.pdf) – dostęp z dnia 28.04.2020.

²⁹⁸ *Ibidem*, s. 43 – 44.

społecznej umowy, na podstawie której firmy otrzymują legitymizację dla swojej działalności. Przyjęto także, że biznes stawia się w roli aktora moralnego, gdyż działając w określonym otoczeniu społecznym swoimi decyzjami odzwierciedla przyjęte wartości. Wskazanemu zachowaniu biznesowemu przypisane w ten sposób zostają cechy charakterystyczne dla wymiaru etycznego. Jednak, kiedy podejmujemy analizę społecznej odpowiedzialności biznesu, pojawiają się wskazania dla jej interpretacji w ramach ekonomicznej racjonalności. A zatem oczekiwane jest wykazanie wymiernych korzyści ekonomicznych wynikających z przyjęcia na siebie odpowiedzialności moralnej w ramach pełnionej przez przedsiębiorstwa roli społecznej²⁹⁹.

Zrównoważony rozwój za Mathieu Hilgersem³⁰⁰ można rozpatrywać w trzech kontekstach:

- podstawowe zrównoważenie społeczne – powiązany z podstawowymi potrzebami, sprawiedliwością i wartościami społecznymi,
- zrównoważone zachowanie – szeroko rozumiane zmiany społeczne, na gruncie których dąży się do osiągnięcia równowagi środowiskowej poprzez przyjmowanie lub przeciwstawianie wskazanym zmianom,
- zrównoważenie kulturowe – wskazuje na znaczenie różnorodności, posiadania świadomości cech społeczno-kulturowych, wyczula na zmiany, których skutkiem może być zaburzona równowaga społeczna.

Analiza proponowanych obszarów zrównoważonego rozwoju staje się trudna ze względu na często abstrakcyjny obszar pojęć. W tym miejscu zaproponowana przez Johna Elkingtona³⁰¹ zasada TBL (triple-bottom line lub 3P – people, profit, planet) staje się swoistym wypełnieniem luki między CSR a zrównoważonym rozwojem. Pozwala ona na zastosowanie mierzalnych wskaźników:

²⁹⁹ Zsuzsanna G., *A vállalati társadalmi felelősségvállalás kritikai megközelítései. A vállalati állampolgárság, az explicit/implicit CSR és az 'újrapolitizált' vállalat koncepciói*, Replika társadalomtudományi folyóirat, Replika 2018, s. 58 – 60, <https://docplayer.hu/158775896-Replika-tarsadalomtudo-manyi-folyoirat-2018-szam.html> – dostęp z dnia 17.01.2022.

³⁰⁰ Hilgers M., *What is urban social sustainability?*, Urban Social Sustainability And Socially Engaged Art Practice, Two Literature Reviews, Part of the Evaluation Feedback by CUCR Goldsmiths, Sept. 2013, Nine Urban Biotopes, Negotiating the Future of Urban Living, s. 4, http://urbandialogues.de/wp-content/uploads/2020/03/9UB_Hilgers_on_urban_social_sustainability.pdf – dostęp z dnia 17.01.2022.

³⁰¹ Slaper T. F., Hall T. J., *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*, Indiana Business Review, Spring 2011, s. 4 – 8, <http://econ2.econ.iastate.edu/classes/crp274/swenson/CRP566/Readings/Triple%20Bottom%20Line.pdf> – dostęp z dnia 19.05.2021 – w artykule wskazano, że zasada TLB przekłada zasadę zrównoważonego rozwoju na mierzalne wskaźniki w obszarze analizy zysku i strat dla warstwy etycznej, co stanowi powiązanie z podanym obszarem w warstwie ekonomicznej wyróżnionej w piramidzie Corolla.

- warstwa ekonomiczna – liczba miejsc pracy, dochód osobisty, zatrudnienie według sektorów gospodarki,
- warstwa moralna w obrębie odpowiedzialności społecznej – czas trwania życia (średnia długość życia), poziom bezrobocia, ubóstwa,
- warstwa moralna w obrębie odpowiedzialności środowiskowej – poziom zużycia paliw kopalnych, emisja gazów.

Odnosząc się do sposobu postrzegania społecznej odpowiedzialności organizacji, jako także pracodawcy, zgodzić się należy z twierdzeniem Magdaleny Kielkowicz³⁰², że istotnym jest modyfikacja sposobu postrzegania i definiowania obszaru zysku w obrębie CSR, tak aby nie stanowił on jedynie obszaru wykorzystywanego w ramach strategii marketingowych.

Problem z jednoznaczną oceną efektywności sfery CSR w kontekście zrównoważonego rozwoju może być związany z różnymi perspektywami odniesienia dla każdego z obszarów. Zrównoważony rozwój koncentruje się na kreowaniu podstaw dla przyszłych działań, zaś CSR stanowi powiązanie z działaniami, które już miały miejsce³⁰³.

W obrębie zarządzania zasobami ludzkimi poszukuje się takich praktyk zarządzania, które wpisywać się mogą w założenia zrównoważonego rozwoju. Jako jeden z kluczowych obszarów *green HR*³⁰⁴ (ang. *green HR*) wskazuje się na „zielone” zarządzanie zasobami ludzkimi, które poprzez modyfikację lub implementację idei, metod zarządzania pozwala przekształcić dotychczasowe funkcje przedsiębiorstwa w przyjazne dla środowiska naturalnego. Łącząc te kwestię z ujęciem antropologicznym dla systemowej filozofii zrównoważonego rozwoju³⁰⁵ pamiętać należy, że człowiek, jako istota społeczna i przyrodnicza spełnia się dzięki relacjom nawiązywanymi tak z innymi ludźmi, jak i żywymi istotami pozaludzkimi. A zatem do zadań społecznie odpowiedzialnego pracodawcy należy stymulowanie środowiska pracy w taki sposób, aby rozwój zawodowy pracowników odbywał się w warunkach ekologicznych, to

³⁰² Kielkowicz M., *op. cit.*, s. 43.

³⁰³ Kielkowicz M., *op. cit.*, s. 43.

³⁰⁴ Matejun M., Matusiak B. E., Różańska-Bińczyk I., *Praktyki green HR a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw*, (w:) J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 63 – 65 – analizując praktyki *green HR* w odniesieniu do sfery zarządzania zasobami ludzkimi wskazać należy, iż mają one swój udział w obszarze planowania, pozyskiwania, adaptacji, rozwoju i derekrutacji pracowników w różnych przedziałach wieku i w ramach różnych stanowisk pracy.

³⁰⁵ Papużyński A., *Filozoficzne aspekty zrównoważonego rozwoju – wprowadzenie*, Problemy Ekorozwoju, Nr 2, 2006, s. 28 – 29.

znaczy uwzględniających także ich potrzeby wynikające z wieku i istotnego dla danej kariery momentu.

3.3 Społeczna odpowiedzialność pracodawcy w ujęciu strategicznym na tle zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa – obszary istotnych zmian

Odwołując się do założeń teorii Maslova³⁰⁶, Monika Kostera³⁰⁷ odnosi się do potrzeby samorealizacji, która traktowana jest jako synonim indywidualizacji człowieka. Stanowi podstawę jego otwarcia się na nowe doświadczenia, akceptację siebie i innych, spontaniczność w działaniu, koncentrację na rozwiązaniu w sposób naturalny pojawiających się problemów. Stan przepływu pozwala odczuwać radość z wykonywanej pracy. Poziom skupienia na wykonywanym zadaniu jest tak wysoki, iż w chwili jakichkolwiek błędów natychmiast dokonuje ich korekty. Wskazany przepływ to doświadczenie tak zbiorowe, jak i indywidualne. W tym kontekście organizacja stanowi istotne ogniwo w nowym wymiarze stawianych celów. Maksymalizacja zysków w biznesie traci na znaczeniu. Dobra organizacja to taka, która stwarza warunki dla szczęścia ludzi – pracowników, uczestniczy w budowaniu społecznego dobrobytu, zadowolenia z pracy, poprzez działania w sferze materialnej i pozamaterialnej.

W świetle powyższych wskazań społeczna odpowiedzialność pracodawcy wpisuje się w głębsze, metaforycznie rozumiane obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Kariera pracownika, rozpatrywana w czasie trwania jego życia, stanowi dla organizacji istotny zasób. Organizacja i pracownik partycypują w społecznie zaangażowanych zyskach, które są wynikiem współpracy i zaangażowania obydwu stron.

Przez wiele lat, ba nawet wieków dążyliśmy do wydłużenia naszego życia. Liczne badania z różnych dziedzin nauki pozwoliły na wyodrębnienie tych czynników, które w sposób istotny powiązane są z jakością naszego istnienia, wpływając także na czas jego trwania. Ewolucja, której podlega organizm człowieka, wyraża się w trzech istotnych z punktu widzenia życia biologicznego etapach:

- określone cechy biologiczne są dziedziczone po prostu genetycznie,
- określone mutacje i rekombinacje genetyczne wprowadzają zmienność określonych sekwencji,

³⁰⁶ Model Maslova pozwolił na stworzenie transpersonalnej teorii zarządzania, której źródłem jest także teoria przepływu w biznesie. M. Kostera odnosi się do opisanego przez Mihály Csikszentmihályi stanu przepływu (*flow*) – stanowi on szczytowe doświadczenia osoby samorealizującej się, skoncentrowanej na codziennej twórczej pracy.

³⁰⁷ Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 63 – 67.

- część zmian wpływa na to, że dany organizm staje się lepiej przystosowany³⁰⁸.

Wszystkie zdobycze i osiągnięcia nauki konfrontują się z oznakami kryzysu, kiedy jednostka wkracza w okres dojrzałości w przedziałach wieku 50+. Wiele badań sygnalizuje, że poczucie kontroli, przewidywalności stanowi istotny czynnik obniżający stres³⁰⁹. A zatem w momencie przekroczenia przez pracownika magicznej granicy wieku 50 lat, pojawiać się mogą pierwsze oznaki braku stabilizacji. Wynika to często z braku istnienia perspektyw dalszego rozwoju pracownika, dla którego z dnia na dzień kluczową zmienną bywa jego wiek. Często w literaturze wskazuje się na problemy grupy wiekowej 50+ i więcej, w sferze wydolności umysłowej i psychicznej. W tym względzie omówienia skupiają się na naturalnym, biologicznym wyczerpaniu organizmu, a stereotypowo wskazuje się także na wyższy wskaźnik zachorowalności i wiele innych. Tak naprawdę odnosząc się do całego zagadnienia pojawia się pewien dysonans. Z jednej strony dążymy do poprawy wydolności organizmu, tak by ten więcej lat życia mógł spędzić wykonując swoje zawodowe i osobiste aktywności, z drugiej zaś pojawia się przepaść – brak widocznej koncepcji, a może pomysłu jak zagospodarować ten pozyskany, cenny czas.

Obserwując krzywą rozwoju zawodowego Zofia Sekuła³¹⁰ wskazuje na jej liniowy spadek wraz z wiekiem pracownika. Pracownicy dojrzaali zgłaszają brak perspektyw ciekawej pracy adekwatnej do momentu powstały w toku rozwoju (osobistego, biologicznego i zawodowego) potrzeb. Pojawianie się młodszych pracowników, często budzi frustrację, ze względu na schodzenie na dalszy plan. Potencjał pracownika dojrzałego, w który inwestowała organizacja lub organizacje przestaje powoli być przedmiotem zainteresowania pracodawcy. Odnosząc się do istoty procesów motywacyjnych człowiek skupia swą uwagę na takich zajęciach, w ramach których może wykorzystać swoje kwalifikacje, rozwijać dalej swoje zdolności i predyspozycje, rozwiązywać ciekawe problemy. Utrata kontroli nad swoim życiem zawodowym, obniżanie pozycji zawodowej osłabia jednostkę psychicznie. Warto w tym miejscu wskazać, że już w latach siedemdziesiątych XX wieku zauważono, że

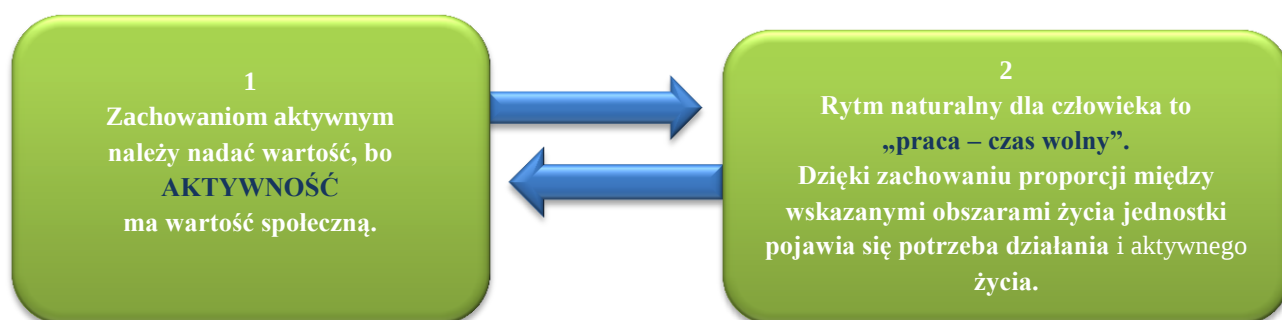
³⁰⁸ Sapolsky R. M., *Zachowuj się – jak biologia wydobywa z nas to, co najlepsze, i to co najgorsze*, Media Rodzina, Poznań 2017, s. 404.

³⁰⁹ *Ibidem*, 535 – 536.

³¹⁰ Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 90 – 92.

najbardziej podatne na choroby są organizmy znajdujące się w pozycji podporządkowanej³¹¹.

Opierając się na teorii starzenia się w ujęciu socjologicznym, Wiesław Osiński³¹² powołał się na jedną z częściej rozpowszechnianych teorii, a mianowicie teorii aktywności. Głosi ona, że osoby silniej zaangażowane w podejmowanie inicjatyw służących stymulowaniu aktywności umysłowej, społecznej, fizycznej dłużej utrzymują zdrowie, a ich poczucie szczęścia i odczuwania pozytywnych aspektów jakości własnego życia jest wyższe. Z podanym obszarem (także w odniesieniu do procesu starzenia się organizmu) powiązano, jako istotne znaczeniowo, napięcia sprzężone z własnym postrzeganiem siebie na tle zmian w obrębie pełnionych i odgrywanych ról społecznych, na których bazie dochodzi do subiektywnej refleksji na temat wartości, sensu życia, także w kontekście jego trwania. Na tej podstawie pojawiły się dwa postulaty:



Rysunek 6 – Aktywność człowieka – opracowanie własne na podstawie³¹⁴.

Środowisko fizyczne i oddziaływanie społeczne może wpływać na samopoczucie, ogólne zdrowie, ale i poziom zachorowalności, co w konsekwencji prowadzić może do podwyższonego wskaźnika śmiertelności. Zwraca się uwagę, że w społeczeństwach, w których obserwuje się dynamiczny rozwój technologiczny, ekonomiczny, dochodzi do przekształcenia się społeczeństwa w nowe przemysłowe. Osoby starsze zajmują w nim niższą pozycję wobec młodej części populacji. Starsza część społeczeństwa jest coraz częściej deprecjonowana, nawet odsuwana i izolowana społecznie, ekonomicznie³¹⁵.

³¹¹ Sapolsky R. M., *op. cit.*, s. 536.

³¹² Osiński W., *op. cit.*, s. 8.

³¹³ *Ibidem*, s. 8.

³¹⁴ *Ibidem*, s. 8.

³¹⁵ *Ibidem*, s. 8.

U podstaw pojawiania się uprzedzeń leży kilka kontekstów. Nasz umysł nie jest w stanie na poziomie poznawczym przetwarzać wszystkich docierających do niego z otoczenia społecznego informacji i bodźców. Potrzeba rozumienia zjawisk, świata przewidywania konsekwencji i tym podobne, wypracowała mechanizm omijania owego poznawczego ograniczenia. Pomaga w tym między innymi kategoryzacja, według której na podstawie teorii asocjacji zakładamy (w stosunku do ludzi, sytuacji), że obiekty mające określone cechy w obrębie jednej właściwości, są podobne także na innych poziomach analizy. Dalej na poziomie społecznego uczenia się od najmłodszych lat uruchamiane są procesy przejmowania i wpajania stereotypów. Na bazie przejętych, a także wykształconych wartości pojawiają się w obrębie sposobu postrzegania świata i otoczenia przez jednostkę także własne koncepcje dotyczące natury różnych rzeczy, osób, sytuacji. Wskazane wyobrażenia własne stanowią tak zwane ukryte teorie. Wskazane wyobrażenia własne stanowią tak zwane ukryte teorie. Z jednej strony stereotypy pozwalają nam przewidywać prawdopodobieństwo zdarzeń, z drugiej zaś istotnie mogą nas ograniczać na przykład w kwestiach relacji pokoleniowych. Zauważono także, że selektywna koncentracja uwagi na stereotypach pozwala skupić ją na cechach niezgodnych z oczekiwaniami. W tym miejscu doświadczanie korzyści ze współpracy z osobami dojrzałymi, seniorami w organizacji może wspierać pokonanie negatywnych aspektów danego schematu. Jednak w sytuacji wysokich oczekiwań jesteśmy jednak bardziej skłonni zapamiętywać te informacje, które są zgodne z oczekiwaniami. A zatem pokonywanie uprzedzeń wynikających ze stereotypu osoby dojrzałej, starszej stanowi dla budowania wartości w obrębie kultury organizacyjnej, systemów motywacyjnych aspekt działań o charakterze długofalowym³¹⁶.

Środowisko pracy ma istotny wpływ na procesy motywacji i zaangażowania pracowników, a pracownik zaangażowany to ten który wspiera sukces ekonomiczny organizacji. Środowisko pracy stanowi wszystko to, co otacza pracownika i wpływa na sposób wykonywania przez niego pracy. Pamiętać należy, że to także jego stan wewnętrzny, który objawia się jego poziomem zadowolenia i satysfakcji z podejmowanych zawodowo aktywności. Idealne środowisko pracy to takie, w którym człowiek może wykonywać swoje zadania w sposób bezpieczny, zdrowy. Z badań przeprowadzonego na 85 pracownikach firmy inżynierskiej w Jordanii wynikało, że

³¹⁶ Nelson T. D., *Psychologia uprzedzeń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 52 – 69.

poziom niskiego zadowolenia pracowników korelował także na niskim poziomie zadowolenia z wydajności pracy pracodawców³¹⁷.

Odnosząc się do organizacji istotnym wydaje się uwzględnienie w ramach jej polityki personalnej jasno zdefiniowanych aspektów rozwoju pracowników przy uwzględnieniu ich wieku i momentu trwania kariery zawodowej. Jako na jeden z kluczowych aspektów innowacji w ramach modeli biznesowych wskazuje się kierunek jej wdrażania. Każda zmiana, modyfikacja, implementacja do istniejącej już struktury powinna być prowadzona i zarządzana od góry. Ze względu na dynamikę zmian w otoczeniu jej funkcjonowania oczekuje się od jej kadry zarządzającej nie tylko kreatywności, ale także umiejętności zachowania odpowiedniego balansu między:

- wskazaną kreatywnością a dążeniem do uzyskania założonej sprawności na poziomie jej operacyjnej działalności,
- kontaktami z jej interesariuszami, którymi są także pracownicy w różnych przedziałach wieku³¹⁸.

Odnosząc się do planowania procesu zmiany w organizacji na istotną kwestię zwrócił uwagę Tomasz Czapla³¹⁹. Większość opracowań i publikacji dotyczących analizy aspektów zmiany koncentruje swą uwagę na agencie zmiany, zaś sami adresaci owych zmian prezentowani są głównie jako źródło oporu danego procesu. W związku z tym uwaga skupiona jest głównie na działaniach, metodach przełamywania oporu danej grupy uczestników zmiany. T. Czapla sygnalizuje istotną lukę w prezentowanym podejściu. Pomijanie zasobów, kompetencji adresatów zmian, prowadzi do ich uprzedmiotowienia. Scenariusze opierające się na określonych zachowaniach w kontekście źródła oporu, odnoszą się jedynie do projektowania działań tu i teraz. A zatem podejście uwzględniające zasoby osobiste wskazanych adresatów zmian, pozwala uwzględnić także moment, czas omawianych zmian, co wydaje się być

³¹⁷ Al-Omari K., Okasheh H., The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan, *International Journal of Applied Engineering Research*, Vol. 12, Nr 24 2017, s. 15544 – 15548, https://www.ripublication.com/ijaer17/ijaerv12n24_223.pdf – dostęp z dnia 11.01.2022 – Autorzy badania w obrębie zmiennych dla środowiska pracy analizowali wpływ takich czynników jak: wentylacja i jakość powietrza w pomieszczeniach, temperatura, hałas, światło i kolor, przestrzeń i jej aranżacja oraz ocena zadowolenia pracodawców z pracowników. Do badania wykorzystano ankietę w pięciostopniowej skali Likerta w zakresie od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam do 5 – zdecydowanie się zgadzam. 80% pracodawców było niezadowolonych z wydajności pracy pracowników. Wskazane wyniki były zbieżne z niskim zadowoleniem pracowników z warunków, środowiska pracy.

³¹⁸ Sierotowicz T., *Innowacja modelu biznesowego w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, (w:) Baran M. (red.), *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej – wybrane uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 45 – 50.

³¹⁹ Czapla T., *Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany. Perspektywa kompetencyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 64 – 66.

kluczowe w odniesieniu do idei zarządzania wiekiem. Pracownik organizacji podlega także zmianom w odniesieniu do kwestii projektowania własnej ścieżki kariery, która podlega modyfikacjom w wymiarze czasu jej trwania. Zasadnym w kontekście prowadzonej analizy wydaje się uwzględnienie także podanego aspektu w odniesieniu do koncepcji i perspektywy kariery zawodowej pracowników dojrzałych na tle projektowania polityk personalnych w organizacjach.

Zmiana dotyczy także sposobu funkcjonowania w otoczeniu samej organizacji i przyjętego w związku z tym systemu. Analizy Toma Burnsa i George'a M. Stalkera³²⁰ były reakcją na obserwowaną już w połowie XX w. zmienność otoczenie ówczesnych organizacji. Wyodrębnili oni dwa modele struktur organizacyjnych: organiczne, których cechą była wysoka mobilność dostosowania się do szybkich zmian i w tych okolicznościach warunków funkcjonowania danej organizacji oraz mechaniczne, lepiej sprawdzające się w okresach stabilizacji. Innym podejściem było systemowe wywodzące się z ogólnej teorii systemów Ludwiga von Bertalanffy'ego oraz systemów społecznych Talcotta Pearsons³²¹. Pozwalało ono na holistyczny sposób traktowanie organizacji i zerwania z systemem rozpatrywania poszczególnych jej elementów jako wyizolowanych segmentów. Odnosząc się także do systemów sterowania należy tutaj wspomnieć o opisanym przez W. Rossa Ashby'ego³²² prawie niezbędnej różnorodności, zgodnie z którym wewnętrzne systemy sterowania powinny reprezentować zbieżny ze swoim otoczeniem poziom różnorodności. A zatem obserwując różnorodność danego systemu na poziomie zasobów ludzkich organizacji w odniesieniu do zmiennej wieku zauważamy, że charakteryzuje się ona wyraźnym zwiększaniem wskaźników w obrębie przedziałów wiekowych przypisanych do pracowników dojrzałych. Na poziomie czynników wejścia w odniesieniu do wykazywanej struktury potencjalnych pracowników organizacji także zauważamy wyższe reprezentacje grup wiekowych 45+ i 50+. A zatem jeżeli na poziomie różnorodności systemu zachowana zostanie zasada, iż stopień różnorodności danego systemu odzwierciedlać będzie różnorodność dla wejścia do niego, to wówczas według Stafforda Beer'a powstają warunki dla radzenia sobie z barierami powstającymi w otoczeniu organizacji³²³.

³²⁰ Burns, T., Stalker, G., *The Management of Innovation*, Oxford University Press Inc., New York 1961, s. 96 – 124.

³²¹ Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, (w:) W. A. Bielawska-Zakrzewska (red:) *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 109.

³²² Ashby W. Ross, *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall Ltd., London 1957, s. 205 – 206.

³²³ Beer, S., *Cybernetyka a zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966, s. 56 – 57.

W kontekście współczesnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji podejście sytuacyjne, którego główne założenia sformułował w latach sześćdziesiątych XX wieku Hugh D. Sherman³²⁴ wydaje się mieć zastosowanie w kontekście idei zarządzania wiekiem. Postulat relatywizmu wskazuje, że w każdej sytuacji należy poznać uwarunkowania, w których zastosowanie przyjętych zasad przyniesie najbardziej oczekiwane rezultaty. W obrębie pragmatyzmu to rzetelnie przeprowadzone badania pozwolą „dopasować” wybraną teorię do rzeczywistych sytuacji i stosować ją zgodnie z jej konkretnymi wymaganiami. Wskazane podejście sugeruje, że każda organizacja jest niepowtarzalna, a działania na poziomie kierowania uzależnione są dla niej sytuacyjnie³²⁵. Jak wskazuje Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek³²⁶ z pewnych koncepcji odnoszących się do podejścia sytuacyjnego odwołujemy się nadal między innymi w podejściu określanym „nową falą w zarządzaniu, które koncentruje się na analizie konkretnych przypadków pod kątem opisu tych uwarunkowań, które rzeczywiście wystąpiły. Na tej podstawie do cech wspólnych, warunkujących sukces przedsiębiorstw zaliczyć należy między innymi:

- autonomię i przedsiębiorczość – dla zachowania realizmu, stworzenia warunków dla inicjatywy i innowacji poziom decyzyjności powinien być usytuowany blisko ludzi, którzy będą ich bezpośrednimi realizatorami (koncentracja procesów decyzyjnych na niskich poziomach zarządzania).
- traktowanie ludzi jako najbardziej efektywnego z zasobów – koncentracja na procesach motywacji, z którymi powiązana jest atmosfera pracy – obszary wskazywane jako te, które pozwalają utrzymać przewagę w najtrudniejszym obszarze – zaufaniu pracowników,
- koncentracja na wartościach – stawianie i realizowanie głębszych wartości na poziomie zarządzania organizacją warunkuje sukces jedynie w sytuacji, gdy pracownicy się z nimi identyfikują.

³²⁴ Lachiewicz S., Matejun M., *op. cit.* s., 114.

³²⁵ Wskazane podejście nie formułuje rozwiązań dla dylematów, z jakimi uczestnicy procesów spotykają się sytuacyjnie w organizacji. Ważne jednak jest to, że wskazało ono na istnienie w ich obrębie różnych uwarunkowań, a także wykazało złożoność w kontekście problemów, z którymi na różnych poziomach funkcjonowania danej organizacji muszą radzić sobie jej pracownicy.

³²⁶ Jemielniak D., Latusek D., *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 67 –71 – Autorzy opracowania odnoszą się do analizy T. Petersa i R. H. Watermana, którzy dokonali przeglądu pięćdziesięciu amerykańskich przedsiębiorstw pod kątem opracowania listy cech firm „doskonałych”, czyli takich, które warunkują ich rynkowy sukces.

Dynamika zmian wewnątrz organizacji, a także konieczność ich dokonywania szczególnie w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi jest odzwierciedleniem pojawiania się coraz częściej licznych turbulencji na zewnątrz, czyli w jej otoczeniu. Od współczesnego pracownika, bez względu na wiek, oczekuje się obecnie odpowiedzialności za swoją karierę zawodową. Z jednej strony organizacje mają potencjalne możliwości wykorzystania potencjału swoich pracowników, z drugiej zaś istotne jest posiadanie przez nie systemu komunikowania jego założeń wobec różnych, zatrudnionych grup wiekowych, szerzej różnych form zatrudnienia. Propagowanie elastyczności zatrudnienia w kontekście zmian demograficznych odnoszone jest także do grupy pracowników dojrzałych w przedziale wieku 50+. Zauważyć należy, że przy całym wykazie korzyści jakie z podanego systemu zatrudnienia mogą wynikać dla obu stron – organizacji i pracowników, wskazuje się także istotne zagrożenia dla samych pracowników. Do tych, które często wskazują jakie ważne pracownicy 50+ zaliczyć należy³²⁷:

- rozluźnienie relacji interpersonalnych (tak w odniesieniu do pracownik-podwładny, jak i pracownik-pracownik),
- zwiększanie wymagań wobec samodzielności, samodyscypliny (niskie zaangażowanie organizacji w sferę realizacji zadań na poziomie planowania, monitorowania i feedbacku zadaniowego),
- niekorzystne oddziaływanie na dobrostan psychiczny i fizyczny pracownika,
- kryzys gratyfikacji – niewystarczające, na poziomie subiektywnego odczucia pracownika, docenianie jego roli, uznanie dla wysiłku i jego zaangażowania,
- zaburzenie poczucia stabilności zatrudnienia, które wpływa na poczucie bezpieczeństwa odnoszące się do sfery pewności posiadania pracy, wynagrodzenia i zabezpieczeń dodatkowych na przykład socjalnych,
- ciągłości rozwoju zawodowego w kontekście awansu, doskonalenia zawodowego.

Zarządzanie przez zaangażowanie pracowników nabiera szczególnego wymiaru w kontekście analizy uwzględniającej wiek pracownika i czas trwania jego kariery zawodowej. W odniesieniu do współczesnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji należy zwrócić uwagę, że nie stanowi ono swoistej socjotechniki, czy też

³²⁷ Lubrańska A., *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa 2017, s. 40 – 42 – analizę przedstawionych ograniczeń w ramach elastycznych form zatrudnienia omówiono w ujęciu prowadzonych na potrzeby opracowania badań i wywiadów z pracownikami dojrzałymi – w przedziale 50 +.

zbioru jedynie metod i technik zarządzania. Tworzone przez pracowników wartości niematerialne wymagają właściwego zagospodarowania, gdyż z wraz upływem czasu, trwania aktywności zawodowej nabierają one także szczególnego znaczenia dla samego pracownika³²⁸.

Na poziomie biologicznym, społecznym, a także duchowym aktywność życiowa jednostki determinowana jest przez określone, subiektywnie definiowane potrzeby. Uzupełniają je i często szerzej definiują istotne dla pracownika wartości takie jak zdrowie, życie, bezpieczeństwo, rodzina, praca, czy wiedza lub zainteresowania³²⁹. W tym ujęciu kontekst zdrowia fizycznego, emocjonalnego, duchowego i społecznego rozumiany jest jako predyspozycja danego człowieka do radzenia sobie z problemami dnia codziennego, reprezentowania zachowań korelujących z daną sytuacją. Wprowadzanie praktyk *corporate wellness* (ang.) do sfery zarządzania zasobami ludzkimi traktowane jest jako działanie długoterminowe, przekładające się na efektywność pracy poprzez propagowanie stylu życia opartego na świadomej redukcji szkodliwych nawyków, poprawiających warunki w obrębie środowiska realizacji zobowiązań zawodowych³³⁰.

Postulat ujęcia także kwestii budowania dobrostanu pracowników poprzez działania w sferze pozamaterialnych wartości ma szczególne znaczenie dla pracowników w przedziale wieku 50+. Efektywność pracy, biologiczna i fizyczna wydolność organizmu, utrzymanie optymalnego poziomu funkcjonowania procesów poznawczych jest sprzężone z warunkami pracy, poczuciem własnego spełnienia, a także modelem i stylem życia.

Zmiany demograficzne w obrębie struktury grup wiekowych wykazują niepokojące dla rynku pracy tendencje³³¹. Jak podają za OECD³³² Autorzy raportu

³²⁸ Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 50 – 51.

³²⁹ Sekuła Z., *op. cit.*, s. 171 – 172.

³³⁰ Syper-Jędrzejak M., *Corporate wellness w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 24 – 27.

³³¹ Ota S., 高齢者と若年者の雇用の代替関係について, 季刊 個人金融 2019 秋, s. 67 – 71 – http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/2019autumn_articles07.pdf – dostęp z dnia 25.07.2020 – w artykule „O alternatywnej relacji między zatrudnieniem osób starszych i młodych” Soichi Ota podaje, że procesy starzenia się ludności już od wielu lat przybierają w obrębie danych statystycznych niepokojące wartości. Z danych państwowych wynika, że w 2019 roku populacja w wieku 65 lat i starsza stanowiła 35,88 mln i wskaźnik ten osiągnął najwyższy w historii stosunek do ogółu ludności, który wynosił 28,4%. Autor podaje, że przyszłość przyniesie dalsze starzenie się zasobów ludzkich Japonii. W tych okolicznościach istotne jest skupienie się na znoszeniu konkurencji młodszych ze starszymi pracownikami na rzecz budowania między nimi relacji oraz podejmowanie działań na rzecz promocji zatrudniania osób starszych.

³³² Za: OECD, *Ageing and Employment Policies*, Poland 2015, OECD Publishing, 2015.

„Zarządzanie zdrowiem personelu w kontekście starzenia się społeczeństwa. Raport z reprezentatywnego badania 1015 pracowników średnich i dużych firm”³³³ do 2050 roku nastąpi potrojenie w stosunku do 2021 roku liczebności osób w wieku 65+, która stanowić będzie 63% całej populacji dla przedziału 20 – 64 lat. Starzenie się populacji także w obrębie zasobów ludzkich w wieku produkcyjnym i cały czas nie uregulowany w kontekście długoterminowym system świadczeń emerytalnych ³³⁴ potwierdza zasadność podejmowania działań nakierowanych na świadome zatrzymanie pracowników na rynku pracy – także tej części populacji, która osiąga wiek emerytalny.

Opracowana przez Pełnomocnika Rządu ds. Polityki Demograficznej i Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej „Strategia Demograficzna 2040” (Projekt) jest odpowiedzią na kolejne niepokojące zjawiska w obrębie zastępowalności pokoleniowej. Od 2002 roku obserwowana jest tendencja do przewagi liczby zgonów nad urodzeniami. 2018 rok zanotował znaczny wzrost podanej różnicy, co wpłynęło na ujawnienie się ujemnego przyrostu naturalnego. Dodatkowo W związku z epidemią COVID – 19 zanotowano w czwartym kwartale 2020 znaczny wzrost zgonów. Opisane

³³³ „Zarządzanie zdrowiem personelu w kontekście starzenia się społeczeństwa. Raport z reprezentatywnego badania 1015 pracowników średnich i dużych firm w Polsce” – publikacja opracowana przez Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. J. Nofera, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, w ramach umowy z Ministerstwem Zdrowia na realizację zadania publicznego określonego w Narodowym Programie Zdrowia na lata 2016–2020, s. 9 – 20.

³³⁴ W związku z prognozami demograficznymi w Polsce został utworzony Fundusz Rezerwy Demograficznej – FRD – w oparciu o przepisy ustawy z 13 października 1998 roku o systemie ubezpieczeń społecznych. FRD działalność rozpoczął w 2002 roku. Głównym celem powołania Funduszy Rezerwy Demograficznej było zabezpieczenie emerytalne ludności kraju w sytuacji obserwowanych, niepokojących zmian i prognoz demograficznych dotyczących starzenia się ludności. To one są główną przyczyną pogłębiającego się deficytu Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Podstawę dla prognoz finansowych, na których swe założenia opiera Fundusz Rezerwy Demograficznej, są kwestie dotyczące przewidywanej płodności, umieralności, wzrostu gospodarczego, migracji, stopy bezrobocia, a także wskaźników waloryzacji składek i świadczeń z ubezpieczeń społecznych. Celem lokacji środków FRD jest uzyskanie maksymalnego poziomu zysków powiązanego z osiągnięciem bezpieczeństwa wypłat po 2020 roku. Sytuacja, jest nie tylko demograficzna, ale i gospodarcza w kontekście historycznym (dotyczy okresu po 1989 roku) i bieżącego kryzysu, jak na przykład epidemia związana z wirusem COVID-19. Pojawia się kolejne zagrożenie dla założeń wskazanego funduszu. FRD jest przykładem funduszu rezerwowego o specjalnym przeznaczeniu. Podobne fundusze są także tworzone w innych krajach i działają zgodnie z wytycznymi Międzynarodowego Forum Państwowych Funduszy Majątkowych. Podstawą ich budowy są nadwyżki budżetowe, wpływy z surowców, przychody walutowe, z prywatyzacji. Najstarszym i jednocześnie największym jest założony w 1940 roku fundusz Stanów Zjednoczonych – Social Security Trust Fund. Kolejnym, a co do wielkości zgromadzonych aktywów największym jest fundusz Japonii. Fundusz Szwecji w 2013 roku był najwyższy pod względem relacji PKB, bo stanowił 29 % PKB. Więcej o Funduszu Rezerwy Demokratycznej można przeczytać na: stronie ZUS, Fundusz Rezerwy Demograficznej – Finanse – ZUS – dostęp z dnia 06.03.2022; Adamska-Mieruszevska J., *Funkcjonowanie Funduszu Rezerwy Demograficznej w Polsce na tle rozwiązań światowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 74, t. 2, 2015, s. 428 – 437, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/74-2015/FRFU-74-t2-427.pdf – dostęp z dnia 06.03.2022; Aksamit M., Czerniak A., *Fundusz Rezerwy Demograficznej i Norweski Fundusz Emerytalny – ocena dotychczasowej działalności i perspektywy*, *Ekonomia i Zarządzanie* 3(9), 2016, s. 1 – 20, https://wyd.edu.pl/images/Czasopisma_naukowe/EiZ_2016_3/Aksamit_Czerniak_EiZ_2016_3.pdf – dostęp z dnia 06.03.2022.

sytuacje w kontekście Strategii na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju określane są jako jedno z najważniejszych wyzwań na poziomie polityki państwa. Spadek dietyności skutkuje spadkiem liczebności osób w wieku produkcyjnym. Wskazane zjawiska generują istotne problemy w obrębie potencjalnych zasobów ludzkich, którymi mogą dysponować współczesne organizacje³³⁵. W tych okolicznościach kontekst społecznej odpowiedzialności pracodawcy, jako kreującej sprzyjające rozwojowi pracownika w każdym okresie jego kariery pracy, nabiera szczególnego wymiaru. Odnosząc także się do wskazanych założeń Strategii na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju w perspektywie do 2030 roku warto powołać się szczególnie na sposób definiowania zielonych miejsc pracy. Są one traktowane jako pewność, zabezpieczenie godnej pracy, stanowiącej istotną ochronę socjalną, źródło właściwie skalkulowanych zarobków. Praca wykonywana jest przez pracownika w zdrowych warunkach, przy poszanowaniu praw pracowniczych i stworzeniu przestrzeni do jego partycypacji w procesach decyzyjnych bezpośrednio mających wpływ na niego samego³³⁶.

Wracając jeszcze do podstaw stanowiących założenia „Strategii Demograficznej 2040³³⁷” (Projekt) należy zwrócić uwagę na dwa istotne konteksty. Z jednej strony jej założenia, opracowanie scenariuszy prowadzących do odmłodzenia populacji w wieku produkcyjnym wydają się zasadne na tle projekcji danych historycznych, które przewidują, że liczba ludności we wskazanej grupie osób w wieku produkcyjnym zmniejszy się drastycznie w przedziale 2019 (22,8 mln) do 10,8 mln w roku 2100. A zatem spadek może oscylować na poziomie nawet 52,3% w stosunku do roku 2019. Z drugiej zaś wskazany dokument koncentruje się głównie na kontekście zwiększenia dietyności, uruchamiania działań pomocowych w tym zakresie na poziomie polityki państwa. Wskazanie, że owe procesy powinny mieć charakter długofalowy i ciągły jest zasadne, ale w odniesieniu do wszystkich aspektów związanych z procesami demograficznymi i ich skutkami. Osoby starsze prezentowane są głównie jako obciążenie systemu emerytalnego opartego na „umowie międzypokoleniowej”.

³³⁵ *Strategia Demograficzna 2040 (Projekt)*, Pełnomocnik Rządu ds. Polityki Demograficznej i Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa 2021, s. 5 – 7, Projekt_Strategii_Demograficznej_2040.pdf – dostęp z dnia 06.03.2022.

³³⁶ *ZIELONE MIEJSCA PRACY SPRAWDZONE ROZWIĄZANIA DLA EUROPY*, Grupa Zielonych/Wolny Sojusz Europejski (Parlament Europejski) Rue Wiertz 60 – 1047 Bruksela – Belgia Kwiecień 2014, s. 6, https://www.greens-efa.eu/legacy/fileadmin/dam/Documents/Publications/GND/Green_jobs_PL.pdf – dostęp z dnia 28.02.2022.

³³⁷ *Strategia Demograficzna 2040 (Projekt)*, op. cit. s. 27 – 122.

Odwołano się także do „efektu gapowicza”³³⁸, który ujawnia się w sytuacji, gdy zostaje zaburzona istotnie proporcja liczebna między beneficjentami wskazanego systemu a osobami zasilającymi go. Kolokwialnie mówiąc, osoby, które obecnie znajdują się w przedziale 50+ nie ponoszą bezpośredniej odpowiedzialności za zaistniałą sytuację demograficzną, jak i związaną z wydolnością systemu emerytalnego. W kontekście działań nastawionych na przeciwdziałania wszelkim aspektom ageizmu wskazana sytuacja stawia pokolenie pracowników dojrzałych w mało komfortowej sytuacji. Zapomina się tutaj zupełnie o sytuacji opieki nad osobami starszymi – rodzicami, a nawet dziadkami, która często w obecnej sytuacji demograficznej obciąża pracowników dojrzałych³³⁹.

Wracając do możliwości podejmowania działań w obrębie społecznej odpowiedzialności pracodawcy, organizacji pojawia się ważny obszar aktywności. Przeniesienie ciężaru podjęcia decyzji o momencie przejścia na emeryturę na pracownika, potraktowanie granic formalnych wieku emerytalnego jako jedynie możliwości, wspieranie działań na rzecz rozwoju kariery pracownika w ciągu całej jego aktywności zawodowej stanowi ważny na poziomie organizacji obszar działań. Prowadzone badania wśród pracowników potwierdziły, że osoby w przedziałach 45 – 54 lat (45,2%) i 55 i więcej (47,0%) właśnie rolę pracy wysoko wiązały z aspektem jakości swojego zdrowia.

Zmiana strategii organizacji w kontekście założeń polityki personalnej powinna następować w świetle analizy rozwoju i zmiany sytuacji w jej otoczeniu zewnętrznym. Wskazane modyfikacje powinny także uwzględniać aspekt długoterminowy³⁴⁰.

³³⁸ O „efekcie gapowicza” szerzej można przeczytać w: Pasour E. C., *The Free Rider as a Basis for Government Intervention*, The Journal of Liberrorion Sludies, Vol. V, No. 4, 1981, s. 453 – 462, http://The_Free_Rider_as_a_Basis_for_Government_Intervent.pdf – dostęp z dnia 06.03.2022 oraz na stronie <https://plato.stanford.edu/entries/free-rider/> – dostęp z dnia 06.03.2022.

³³⁹ Santos-Orlandi AA, Brito TRP, Ottaviani AC, Rossetti ES, Zazzetta MS, Gratao ACM, Orlandi FS, Pavarini SCI, *Perfil de adultos mayores que cuidan de otros adultos mayores en contexto de alta vulnerabilidad social*, Escuela Anna Nery Revista de Enfermeria 21 (1), 2017, s. 2 – 6, <https://www.scielo.br/j/ean/a/8MFh56zvh5PBTMCq5ZLzGLp/abstract/?lang=pt> – dostęp z dnia 16.08.2019 – Brazylia przeżywa w sposób dynamiczny moment przemian demograficznych, który charakteryzuje się intensywnym przyrostem osób starszych w dorosłej populacji. Długowieczność przyczynia się do wzrostu liczby osób ograniczonych funkcjonalnie. Za opiekę nad osobami starszymi są odpowiedzialne głównie kobiety, które są w średnim lub starszym wieku i są żonami, córkami, które mieszkają ze starszą osobą. Są w sytuacji, gdzie nie otrzymują wsparcia w udzielaniu pomocy i opieki nad dużo starszymi od nich bliskimi. Zwraca się uwagę, że starsi opiekunowie dorosłych również mogą oferować wysokiej jakości opiekę i zachowują zdrowie fizyczne i w sferze poznawczej. Nie zmienia to faktu, że ich częsta społeczna samotność sprawia, iż są bardziej narażeni na sytuacje bezbronności, a więc szkody dla jakości życia i własnego dobrostanu.

³⁴⁰ Bolland E., Flecher F., *Problemy biznesowe. Rozwiązania*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2014, s. 126 – 127.

W odniesieniu do prognoz demograficznych zaważana jest często na poziomie generacyjnym jej nieefektywność w odniesieniu do założeń zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Istotnym sygnałem istnienia odpowiedzialności społecznej jest także budowanie czytelnej komunikacji na linii społeczeństwa (tu także społeczeństwa danej organizacji) i biznesu³⁴¹. Komunikowanie stanowi ważny proces społeczny, bo odbywa się na linii relacji interpersonalnych przy określonym kontekście sytuacyjnym. Charakteryzuje go dynamika, bo informacje docierające do jednostki, podlegają ciągłej interpretacji. Towarzysząca procesowi komunikacji kreatywność, stanowi konsekwencje budowania nowych pojęć, stanowiących wiedzę o permanentnie poznawanym świecie. A skoro odbywa się w ramach relacji, to ma także charakter interakcyjny, bo wpływa na budowanie określonych stosunków w ramach owych relacji³⁴².

Obserwacja, wsłuchiwanie się w potrzeby pracowników z uwzględnieniem różnych kontekstów: szeroko rozumianego mementu, jako czasu historii pracownika na poziomie problemów nie tylko zawodowych, ale i osobistych, etapu rozwoju kariery zawodowej pozwala indywidualizować procesy motywacyjne w organizacji. Umożliwia to stworzenie warunków ograniczających w relacjach służbowych zniekształcenia komunikacyjnego³⁴³.

Proces budowania kariery zawodowej w świadomości pracownika łączy się z oczekiwaniem na sukces, który stanowi swoisty zwrot czynionych przez niego wysiłków w ciągu trwania życia. Efekty własnych działań stanowią potwierdzenie dla celowości, użyteczności i potrzeby (własnej i innych) podejmowanych w ciągu życia aktywności. To właśnie organizacja staje się miejscem realizacji pracownika i wykorzystywania przez niego możliwości. Wskazany sukces w powiązaniu z czasem trwania życia i jego kariery może być rozpatrywany na trzech płaszczyznach:

- sytuacyjnej – sukces rozpatrywany w kontekście czasu, jako długoterminowy, lub chwilowy, uzależniony od okoliczności działania (może przekształcić się także w porażkę),

³⁴¹ Griffin R. W., *op. cit.*, s. 123 – 126.

³⁴² Kudra B., *O komunikacji społecznej*, (w:) B. Kudra i E. Olejniczak (red.), *Komunikowanie publiczne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 11.

³⁴³ Morawiec–Bartosik A., Mytnik Ł., *HR Itelligens (2). Analitik HR na froncie wyzwań biznesowych*, *Personel i Zarządzanie*, listopad 2018, nr 11 (344), s. 49 – 50 – we wskazanym artykule Autorzy odnoszą się do kwestii zniekształceń informacji przekazywanych przez pracowników, wyrażają opinie na temat wagi głosu pracownika i jego relacji z obszarem HR.

- częściowej – analiza w odniesieniu do konkretnego zakresu czasu w odniesieniu na przykład do roli zawodowej, czy miejsca pracy – stanowi pozytywny aspekt w odniesieniu do podsumowania własnych dokonań w zamkniętym przedziale czasu,
- reminiscencyjnie – jako dodatni bilans sukcesów i porażek na gruncie zawodowym – obszar własnych dokonań u schyłku kariery zawodowej pracownika.

W obrębie społecznej odpowiedzialności pracodawcy pojawia się także obszar dla budowania organizacji inteligentnych generacyjnie to znaczy takich, które w sposób odpowiedzialny rozwijają potencjał pracowników stymulując efekt synergii oparty na różnorodności i wiedzy opisanej pokoleniowo. Aspekt różnorodności pokoleniowej wspiera tożsamość pokoleniową opartą na generacyjnej tolerancji, pozwala dostrzegać korzyści ze zróżnicowania wiekowego pracowników, realizuje procesy decyzyjne uwzględniające potrzeby i opinie pracowników bez względu na ich wiek, odrzuca wszelkie stereotypy traktując indywidualne różnice jako konsekwencję różnic osobowościowych³⁴⁴.

³⁴⁴ Moczydłowska J. M., *Przynależność generacyjna pracowników jako źródło wyzwań dla zarządzania*, (w:) A. Sopińska, A. Modliński (red:), *Współczesne zarządzanie - koncepcje i wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s 288.

Rozdział 4. Metodyka badań własnych i charakterystyka próby badawczej

4.1 Przesłanki i cel badań

Zakres tematyczny pracy pozostaje od wielu lat w kręgu zainteresowań autorki z powodu realizowanych aktywności zawodowych. W latach 2002 – 2004 autorka uczestniczyła w pracach związanych z budowaniem koncepcji edukacji osób starszych wpisujących się w ideę lifelong learning. W tym czasie w projekcie realizowanym pod patronatem Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu „Warsztaty przyszłości”, opracowała autorskie warsztaty dla nauczycieli przedsiębiorczości, w ramach których jeden z modułów „Młodzi i starzy – wspólnota pokoleń” poświęcony był możliwościom i zasadom budowania pokoleniowego transferu wiedzy w kontekście działań przedsiębiorczych jednostki na rynku pracy.

Realizacja kolejnych dwóch projektów³⁴⁵, których autorka była twórcą i w ramach realizacji pełniła funkcje kierownika/metodyka, zwróciły uwagę na trudną zawodowo sytuację osób po 45 roku życia w okolicznościach restrukturyzacji lub likwidacji zakładów pracy oraz konieczności nabywania kompetencji i kwalifikacji zawodowych zgodnych z wymogami ówczesnego rynku pracy. Wskazana grupa osób wykazywała duże deficyty kompetencyjne w zakresie umiejętności podejmowania samodzielnych działań w odniesieniu do budowania własnej ścieżki kariery zawodowej. Instytucje rynku pracy nastawione były głównie na działania kompensacyjne – brak było wskazówek dla grupy pracowników dojrzałych, jak mogą kształtować swoją karierę, aktywność zawodowa i pozazawodową. Programy pomocowe w latach 1989 – 2006 nastawione były głównie na minimalizację skutków wcześniejszego wyjścia z rynku pracy wskazanych grup pracowników, których drogi życiowe kształtowały różnorodne zmiany: polityczne, społeczne, gospodarcze, technologiczne. Wielu doświadczyło konsekwencji gwałtownych zmian otoczenia wykonywanej przez nich pracy – nasilająca się fala bezrobocia powodowała koncentrację aktywności instrumentów rynku pracy na ograniczanie lub minimalizowanie jego skutków. Kwestie starzenia się społeczeństwa i wiekowo zróżnicowanych grup pracowniczych nie były

³⁴⁵ Wskazane projekty to: „Bądź konkurencyjnym – zintegrowany program szkoleń” w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Działanie 2.1 *Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnego rynku pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie* w ramach Zrównoważonego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego – termin realizacji 01.10.2005 – 30.11.2006 i „Twoje nowe miejsce pracy zintegrowany system szkoleń wspomagający konkurencyjność zawodowa osób” w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Działanie 2.4. *Reorientacja zawodowa osób zagrożonych procesami restrukturyzacyjnymi* w ramach Zrównoważonego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego – termin realizacji 01.10.2006 – 30.11.2007.

wtedy postrzegane jako priorytetowe dla budowania koncepcji zarządzania pracownikami w kontekście przyrostu kapitału organizacji, czy rozwoju potencjału samych pracowników.

Działania w ramach perspektywy PO KL w latach 2007 – 2013 promowały aktywności na rzecz zwiększania lub utrzymania zatrudnienia osób pracowników w wieku średnim³⁴⁶. W ramach międzynarodowego projektu PoMoC³⁴⁷ - *Aktywizacja zawodowa absolwentów poszukujących pracy studiów wyższych poprzez adaptację Portugalskiego Modelu Coachingu w województwie łódzkim* autorka była członkiem Grupy Eksperckiej. Doświadczenia partnera zagranicznego *Universidade Católica Portuguesa w Porto* pozwoliły podjąć próbę zaimplementowania na grunt polski systemu pracy coachingowej ze studentem, pozwalającej przygotować go do wejścia na rynek pracy i podejmowania samodzielnych aktywności na rzecz budowania swojej ścieżki kariery na jej różnych etapach. Wskazana koncepcja zwracała uwagę na kontekst własnej aktywności pracownika na rynku pracy względem budowania celu i koncepcji rozwoju zawodowego.

Problematyka zarządzania wiekiem w odniesieniu do grupy pracowników 45+ została podjęta w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”³⁴⁸, w realizacji którego uczestniczyła autorka. Spotkania coachingowe i doradcze z pracownikami oraz kadrą zarządzającą (w tym właścicielami) MMŚP województwa łódzkiego i opolskiego

³⁴⁶ Wskazane kwestie zostały poruszone w raporcie z badań E. Rzechowska (red.), *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych*, Lubelska Szkoła Biznesu, Lublin 2010.

³⁴⁷ Projekt PoMoC realizowany był w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, Poddziałanie 6.1.1 *Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy* w terminie 10.2013 – 06.2014 – w ramach projektu autorka:

- opracowała 11 autorskich programów do przeprowadzenia cyklu sesji w ramach coachingu indywidualnego dla absolwentów;
- opracowała autorskie materiały metodyczne do przeprowadzenia sesji indywidualnych z absolwentami – materiały opracowano w formie zwartej, podzielono na obszary tematycznie, zgodnie z planowanymi treściami realizacji sesji indywidualnych. Materiały zawierały opis działań w ramach coachingu indywidualnego i arkusze/karty pracy do wykorzystania podczas omawiania problemów z absolwentem;
- jako doradca zawodowy i trener biznesu przeprowadziła szkolenia/treningi dla doradców zawodowych z zakresu coachingu indywidualnego z wykorzystaniem opracowanych programów sesji indywidualnych i materiałów metodycznych.

³⁴⁸ W ramach projektu systemowego PARP „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3. PO KL autorka przeprowadziła w latach 2011/2012 296 h coachingów oraz 342 h doradztwa dla osób 45+ – realna średnia wieku wybranej do usługi grupy to 58 lat: 56 osób 45+ – 21 K i 24 M; 38 osób wykształcenie wyższe, 7 średnie, 11 – zawodowe. Doradztwo kierowane było także do przedstawicieli MMŚP – właścicieli i kadry kierowniczej – usługa realizowana była na terenie województwa łódzkiego i opolskiego.

pozwołyły rozpoznać istotne problemy i ograniczenia wdrażania idei zarządzania wiekiem we wskazanych organizacjach. Przedstawiciele kadry zarządzającej (w tym właściciele) rzadko deklarowali istnienie jakichkolwiek procedur pozwalających odnaleźć znamiona koncepcji zarządzania wiekiem. W okresie realizacji usługi i projektu sytuacja na rynku pracy jeszcze nie sygnalizowała istotnego dla zarządzania zasobami ludzkimi problemu, wyrastającego między innymi w obliczu zjawisk demograficznych. Ciekawą opozycję zaprezentowali pracownicy, którzy jawnie zgłaszali braki w zakresie zarządzania ich karierą zawodową na gruncie organizacji z uwzględnieniem jej etapów na tle czasu trwania życia jednostki.

Starzenie się społeczeństwa polskiego w ostatnich latach postrzegane jest już nie jako zjawisko społeczne, ale jako proces dotyczący różnych sfer działalności człowieka. Ze względu na tempo zmian w obrębie grup wiekowych pojawił się istotny problem wsparcia i aktywizacji także subpopulacji, która zbliżała się do wieku dojrzałego, podeszłego³⁴⁹. Już w 2013 mediana wieku dla Polski wynosiła niespełna 39 lat – wiek środkowy kobiet wynosił 40, a mężczyzn 37 lat³⁵⁰. Respondenci 27 krajów Unii Europejskiej postrzeganie prognozy starości określili na 63,9 lat a Polacy na 62,8 lat.³⁵¹ Ostatnio istotne staje się z powodu sytuacji na rynku pracy utrzymanie aktywności zawodowej osób w tak zwanym wieku senioralnym. We wskazanym aspekcie kluczowym staje się to, aby były to suwerenne decyzje pracownika dotyczące wydłużenia aktywności zawodowej także w okresie uzyskania uprawnień emerytalnych. Zainteresowanie grupą osób 50+, 60+ przez wiele lat eksponowało problemy bezrobocia, systemu zabezpieczeń socjalnych, organizacji usług opiekuńczych i zdrowotnych itp. Oczywiście wskazane obszary są bardzo istotne, ale ze względu na obserwowane zapotrzebowanie rynku pracy, zgłaszane przez pracowników braki w zakresie koncepcji rozwoju kariery zawodowej, także w okresie przedemerytalnym, a przez pracodawców problemy w naborze wykwalifikowanej kadry wymiar omawianych zagadnień oczekuje innego typu rozwiązań.

³⁴⁹ „Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050” – opracowanie GUS 2014, s. 2 – 3, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/sytuacja-demograficzna-osob-starszych-i-konsekwencje-starzenia-sie-ludnosci-polski-w-swietle-prognozy-na-lata-2014-2050,18,1.html> – dostęp z dnia 11.09.2018.

³⁵⁰ W literaturze przedmiotu jako metrykalny próg starości przyjmuje się wiek 60 lat lub – coraz częściej – 65 lat.

³⁵¹ Wyniki badania „Aktywne starzenie się”, Eurobarometr, 2011, https://archiwum.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/public/1_NOWA%20STRONA/Aktualnosci/seniorzy/badania%20aktywne%20starzenie/4Wynik%20badania%20Aktywne%20starzenie%20sie%20Eurobarometr%202011.pdf – dostęp z dnia 11.10.2018.

Analizy przeprowadzone na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w 2012 roku, dały podstawę dla określenia wytycznych Rządowego Programu Aktywizacji Społecznej Osób Starszych (ASOS) na lata 2012-2013³⁵². Następnie przy wykorzystaniu doświadczeń edycji pilotażowej uchwalono wytyczne dla wskazanego Programu na lata 2014 – 2020 i przyjęto go do realizacji na podstawie art. 5c ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536, z późn. zm. 1). Ideą Programu było nadanie mu charakteru kompleksowego i długofalowego. W tym kontekście ramy czasowej realizacji określono na siedem lat w obrębie czterech Priorytetów wyznaczających zdiagnozowane obszary aktywności osób starszych. Autorka była ekspertem w ramach Programu ASOS od 2013 roku, a obecnie pełni tę funkcję w Ministerstwie Rodziny i Polityki Społecznej w ramach Programu Wieloletniego na rzecz Osób Starszych „Aktywni +” na lata 2021 – 2025. Analiza skierowanych do oceny projektów pozwoliła zauważyć, iż założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014 – 2020, jak również wytyczne dla Rządowego Programu ASOS wskazują jedynie hasłowo na potrzebę rozbudzania aktywności seniorów w sferze działań zawodowych.

Przegląd przyjętych do realizacji projektów w latach 2012 – 2020 potwierdza, że proponowane formy wsparcia odnoszą się głównie do sfer aktywizacji seniorów w obrębie problemów związanych z profilaktyką zdrowotną lub społeczną, a działania o profilu edukacyjnym mają często wymiar powtarzalny. Zdefiniowana w ramach ASOS grupa docelowa³⁵³ (osoby 60+) korzystała w ramach finansowanych ze wskazanego Programu projektów z aktywności nie związanych ze sferą zawodową potencjalnych pracowników – seniorów³⁵⁴. W czasie realizacji pilotażowej edycji Programu (lata 2012 – 2013) sytuacja na rynku pracy różniła się od tej, z którą specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi muszą zmierzyć się obecnie. Przedział czasu przypisany do edycji pilotażowej stanowił okres poszukiwania takich form wsparcia dla

³⁵² W 2012 roku uruchomiono pierwszą, pilotażową edycję Programu ASOS, która w powiązaniu z konsultacjami społecznymi w środowisku organizacji pozarządowych, instytucji na poziomie administracji lokalnej i centralnej, środowisk eksperckich działających przy jednostkach naukowych, związkach pracodawców umożliwiła sformułowanie wytycznych dla Programu na lata 2014 – 2020 w ramach dialogu prowadzonego przez Radę ds. Polityki Senioralnej.

³⁵³ *Regulamin* otwartego konkursu ofert w ramach Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014-2020 Edycja 2020, Warszawa 2019 – *Regulamin_Programu_ASOS_-_Edycja_2020.pdf* – dostęp z dnia 09.10.2020.

³⁵⁴ Potrzeba aktywizacji seniorów w obrębie zawodowych aktywności została zwerbalizowana, jednak wskazana analiza nie wykazuje pełnej spójności dla celów i powiązanych z nimi Priorytetów Programu ASOS. Te, wspierając przede wszystkim aktywności o charakterze społecznych, opiekuńczym, przyczyniać się mogą do utrwalania stereotypowego postrzegania procesów starzenia się jednostki.

osób 50+, które pozwoliłyby jeszcze wtedy na w miarę bezkolizyjne wycofanie wskazanej grupy osób z rynku pracy. Zastosowanie zabezpieczeń socjalnych, społecznych stwarzało warunki dla zwolnienia miejsc dla pracowników młodszych. Emigracja młodego pokolenia, która nastąpiła w kolejnych latach, niski przyrost naturalny, a także niedobory pracowników wielu specjalności spowodowały, iż sposób postrzegania potencjału pracowników 50+ i więcej ewoluował. W konsekwencji dostrzega się potrzebę wspierania aktywności zawodowej także grupy osób, które przekroczyły granicę wieku emerytalnego.

Celem badań jest określenie czynników wpływających na wydłużenie aktywności zawodowej pracowników w wieku okołomerytalnym.

4.2 Cechy badań jakościowych i podstawa wyboru metody badawczej

Wskazane doświadczenia i obserwacje zawodowe autorki pozwoliły zauważyć istotę i potrzebę podjęcia działań ukierunkowanych na stworzenie systemu wspierania i podtrzymywania szeroko rozumianej aktywności pracowników dojrzałych. Pierwsze ujęcie zagadnienia koncentrowało się na aspektach edukacyjnych. Wynikało to z często pojawiających się w wypowiedziach badanych stwierdzeń o braku nabytych umiejętności w zakresie poszukiwania pracy, zmiany kwalifikacji, czy aspektu dostosowania kompetencji do wymogów rynku pracy. Następnie uwagę autorki zwróciły osoby w przedziale wieku 60 – 65+. Przesunięcie granicy wieku pełnej aktywności człowieka w zakresie procesów poznawczych sytuuje wskazaną grupę w bardzo niekorzystnej sytuacji, jeżeli chodzi o kontynuację i zarządzanie ich karierą zawodową.

Aby rozwiązać sformułowany problem badawczy i określone cele zdecydowano się przeprowadzić badania o charakterze jakościowym. Badania te skupiają się na interpretowaniu otaczającej rzeczywistości z perspektywy jednostki, co nadaje im indywidualny charakter badawczy. Opisują mechanizmy kształtowania postaw i opinii, dzięki czemu możliwe jest zrozumienie podstaw dla ujawniania się pozytywnych lub negatywnych stanowisk wobec określonych zjawisk czy obiektów³⁵⁵. Jakościowy charakter badań podyktowany został także sformułowanym celem i problemem

³⁵⁵ Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A., *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 31 – 32.

badawczym³⁵⁶.

David Silverman³⁵⁷ wskazywał także, że badania jakościowe stanowią rodzaj wiary badacza i mogą być źródłem „głębszego” zrozumienia zjawisk o charakterze na przykład społecznym.. W tym miejscu warto przypomnieć słowa Alberta Einsteina³⁵⁸, który zwracał uwagę, iż: „*nie wszystko się liczy, co może być policzone, i nie wszystko, co się liczy, może być policzone*”.

We podanym aspekcie badania jakościowe rozumiane są jako szereg czynności poznawczych o charakterze empiryczno–analitycznym opierających się na osobistym³⁵⁹ doświadczeniu badacza. Badania jakościowe wydały się autorce odpowiednie dla zrozumienia postaw determinujących utrzymanie aktywności zawodowej pracowników w wieku okołoemerytalnym w ciągu trwania ich życia. Bezpośrednie wypowiedzi respondentów pozwalają także na poznanie ich „świata”, co dało szansę opisanie materiału badawczego z pozycji respondenta. Dzięki temu zaprezentowane w dalszej części pracy kategorie i etykiety powiązane są z pozyskanym materiałem badawczym. Wskazane podejście koreluje z założeniami opisanymi przez Jerzego Apanowicza³⁶⁰. Uważa on, że poznanie empiryczne stanowi najwyższy poziom poznania naukowego, bo konfrontuje materiał badawczy z poznaniem zmysłowym i myślowym, weryfikując go.

W odniesieniu do obszaru badawczego zwraca się uwagę, że dla badań jakościowych istotne jest doświadczenie. Analizując doświadczenie społeczne, należy pamiętać, iż ma ono charakter ciągły, nie ma wyznaczonej granicy, jest płynne. Każda z osób może odbierać w odmienny sposób to, co przeżywa i to właśnie dana perspektywa ma wpływ na poznanie i zachowania społeczne³⁶¹.

Badania jakościowe według Yvonny Lincoln i Egona Guby powinny spełniać

³⁵⁶ Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 27 – 29.

³⁵⁷ Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 59.

³⁵⁸ Czernek K., *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, (w:) W. Czakon (red. naukowa), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 170.

³⁵⁹ Doświadczenie osobiste rozumiane jest jako aktywność badacza – badacz sam gromadzi materiał empiryczny, dokonuje jego analizy i interpretacji, wykorzystując adekwatne do charakteru projektu badawczego metody jakościowe.

³⁶⁰ Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2000, s. 23.

³⁶¹ Jackson R. L. II, Darlene K. Drummond D. K., Camara S., *What Is Qualitative Research?*, Qualitative Research Reports in Communication 2007, Vol. 8, No. 1, s. 26 – 27 – https://What_is_Qualitative_Research.pdf – dostęp z dnia 27.03.2018.

następujące kryteria³⁶²:

- wiarygodność,
- możliwość przeniesienia,
- spolegliwość,
- potwierdzalność.

Do każdego kryterium przyporządkowany jest szereg działań, które wykonać powinien badacz, aby spełnić wymogi metodologiczne przypisane do obszaru badań jakościowych.

Michael Q. Patton wskazał kilka cech konstytutywnych tego typu badań, które wymieniono w *Tabeli 20*:

Tabela 20. Wyróżniki badań jakościowych

Wyróżnik	Opis	Odniesienie do badań własnych
Naturalistyczny charakter dociekań	Badacz w zakresie stosowanych metod dostosowuje się do istoty prezentowanego przedmiotu swoich badań przy dbałości o zachowanie zasady takiego doboru narzędzi, aby nie doprowadzić do jakichkolwiek przekształceń. Gromadzony i dokumentowany materiał empiryczny zachowuje swój oryginalny kształt.	Do badań bezpośrednich wybrano wywiad swobodny w oparciu o listę dyspozycji. Pozyskany w toku spotkań i rozmów z respondentami materiał badawczy pozwolił poznać ich różne spojrzenia na sytuacje swojej kariery zawodowej w odniesieniu do indywidualnych, szeroko rozumianych doświadczeń każdej z osób. Interpretacja materiału badawczego podporządkowana została analizie zróżnicowanych kontekstów doświadczeń grupy uczestniczących w badaniu osób.
Analiza indukcyjna	Rezultaty badań generowane systematycznie w ciągu ich pozyskiwania i analizy kolejnych części materiału badawczego.	Analiza odnosiła się tak do analizy gromadzonego systematycznie materiału, jak i weryfikacji wybranych metod badania.
Perspektywa holistyczna	Sposób rozumienia i opisanie badanej rzeczywistości respektuje zasadę otwartości na różne, w ramach badanego tematu, dane interpretowane w kontekście ich powiązania z celami badania i aspektem poznawczym.	Założenie analizy i interpretacji materiału badawczego jest odniesienie wyników do różnych kontekstów analizy odnoszących się do sfery zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania na poziomie organizacji i struktury państwa, kontekstów społecznych, psychologicznych, związanych z promocją zdrowia w miejscu pracy, czy także językoznawczej i filozofii pracy.

³⁶² Stemplewska-Żakowicz K., *Metody jakościowe, metody ilościowe: Hamletowski dylemat czy różnorodność do wyboru*, Roczniki Psychologiczne 2010, t. XIII, nr. 1, s. 89 – [http://cw.kul.lublin.pl/Content/20842/Roczniki Psychologiczne_13_2010_Nr1_s87-96.pdf](http://cw.kul.lublin.pl/Content/20842/Roczniki_Psychologiczne_13_2010_Nr1_s87-96.pdf) – dostęp z dnia 27.03.2018.

Tab. 20 – cd.

Dane jakościowe	Stanowią w ramach gromadzonej przez badacza dokumentacji autentyczne jakości rzeczywistości podlegającej badaniu przy wykluczeniu dokonywania przekształceń w liczbowe ekwiwalenty lub inne wpływające na zmianę ich statusu ontologicznego.	W badaniu ważnym założeniem było dotarcie bezpośrednio do respondentów stanowiących reprezentację grupy dojrzałych pracowników w wieku okołoemerytalnym. Z punktu widzenia analizy i interpretacji materiału badawczego istotne jest poznanie jednostkowych opinii osób w różnych przedziałach wieku 50+ w celu poznania przyczynowości czasu, wpływu indywidualnego doświadczenia pracownika na jego aktywność zawodową.
Bezpośredni kontakt – relacja badacz - badany	Bezpośrednie doświadczenie materiału empirycznego przez badacza, także w sferze jego oddziaływania.	W badaniu kontakt bezpośredni, nawiązanie relacji autorki z badanymi skutkowało dodatkowymi uzupełnieniami własnych narracji przez respondentów i obserwacją długoterminowego zaangażowania w badanie ze strony jego uczestników.
Ujęcie dynamiczne	Rozumienie kontekstu diachroniczności rzeczywistości podlegającej badaniu oraz ujęcie w analizie przemian odnoszących się do czasu przeszłego i przyszłego.	Własne historie badanych, czy też analiza swojej sytuacji zawodowej osób 50+ pozwalała także samym respondentom spojrzeć i doświadczyć w ramach narracji zmian w ścieżkach własnej kariery zawodowej. Przedstawiciele organizacji uczestniczący w badaniu odnosili się także w swoich wypowiedziach do kontekstu zmian, które zauważają, że należy wprowadzić z wyprzedzeniem, a nie w sytuacji występowania problemów w obrębie zasobów ludzkich organizacji w kontekście generacyjnym.
Nastawienie na unikatowość przypadku	Uwzględnienie w badaniu niepowtarzalności badanej rzeczywistości, jej różnorodności, także wieloznaczności. Unikanie rozdrobnienia analizy, zbyt drobiazgowego opisu przedmiotu badań.	Aspekt generacyjny ujawniający się w badaniu w kontekście analizowanej rzeczywistości zarządzania zasobami ludzkimi wykazuje kontekst unikatowy między innymi w odniesieniu do problemów demograficznych, wynikających z wydłużania się czasu trwania życia jednostki i nowego ukierunkowania organizacji na pracownika w obrębie społecznej odpowiedzialności pracodawcy względem rynku pracy.
Wyczulenie, spostrzegawczość kontekstualna	Uważność badacza na etapie gromadzenia materiału badawczego na istotne aspekty analizowanej rzeczywistości przy rezygnacji z jego dekontekstualizacji.	Uważność w odniesieniu do analizy materiału empirycznego stanowi o poszukiwaniu nowego kontekstu dla aktywności zawodowej pracownika na tle jego kariery zawodowej osadzonej w czasie.

Tab. 20 – cd.

Neutralność w relacji w obszarze empatii	Można tu zastosować pojęcie empatycznej neutralności – istotna jest tutaj relacja badacza z gromadzonym materiałem empirycznym: - badacz wczuwa się w przekazy badanych, - badacz potrafi powstrzymać się od wpływu i ujawniania własnych sądów, przekonań w procesie dokumentowania, analizowania i interpretowania materiału empirycznego.	Badacz nawiązał z respondentami szczególny rodzaj więzi badawczej. Indywidualne historie badanych osadzone także w czasie historycznym (szczególnie w odniesieniu do grupy osób 60 i 65 + aktywnej zawodowo) nabierają w toku bezpośrednich spotkań szczególnego wymiaru. W czasie badania istotny jest nie tylko przekaz werbalny, ale także gromadzone w ramach raportów ze spotkań obserwacje badającego dotyczące zachowań, przejawów autentyczności przekazu, recypatii po wywiadzie itp.
Elastyczność	Podjęmowanie decyzji badawczych podporządkowane jest etapom gromadzenia i analizowania materiału badawczego, prowadząc do rezultatu metodycznego osadzonego na dopasowanych do bieżących uwarunkowań założeniach badawczych.	Wskazany obszar dotyczył tak planowania jak i warunków przeprowadzenia badania – szczególnie istotne był tutaj etap badania pilotażowego. Sytuacja pandemiczna wymusiła także kontakt z częścią respondentów za pośrednictwem rozmów telefonicznych, także w systemie video oraz przy wykorzystaniu platformy Teams.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie³⁶³

Zgodnie z wskazaniem Johna W. Creswell'a³⁶⁴ w badaniach jakościowych wykorzystuje się wiele metod i założeń, co nadaje im unikatowy charakter. Do istotnych aspektów badań jakościowych zaliczyć należy to, że:

- badacz jakościowy stara się prowadzić badania w środowisku, w którym respondenci doświadczają analizowanego problemu. Informacje zbierane są z bliska, poprzez bezpośrednie kontakty z ludźmi, obserwacje ich zachowań, które także stanowią materiał empiryczny,
- badacz jakościowy najczęściej prowadzi badania sam, lub sam je weryfikuje włączając kontakt z respondentami,
- to, że ważna jest koncentracja na znaczeniu problemu – badacz koncentruje się na nauce znaczenia, jaki problem ma dla samych badanych, interakcji, w których uczestniczą, otoczenia ich funkcjonowania,
- to, że badacz wykorzystuje analizę „oglądania” zebranego materiału jak: koncepcje kultury, różnice (płciowe, pokoleniowe, światopoglądowe, klasowe

³⁶³ Kubinowski D., *Istota jakościowych badań pedagogicznych – wprowadzenie*, Jakościowe Badania Pedagogiczne 2016, t. 1, nr 1, s. 7 – 8.

³⁶⁴ Creswell J. W., *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, (3rded.), University of Nebraska-Lincoln, SAGE Publications 2009, Chapter 9 – Qualitative Procedures.

itp.), konteksty społeczne, polityczne, historyczne,

- to, że dominuje forma dociekań interpretacyjnych – badacz interpretuje to, co widzi, słyszy i rozumie. Wskazana interpretacja nie może być oddzielona od środowiska problemu i różnych dla niego istotnych kontekstów. Interpretacja poprzez weryfikację problemu w różnych perspektywach ujawnia wielość poglądów i obszar nowych interpretacji – stanowi to o otwartym charakterze badań jakościowych.

Procedura badania jakościowego w zakresie analizy problemu badawczego odnosi się także do metod rozumiejących³⁶⁵ odwołujących się w zakresie interpretacji materiału badawczego do filozofii i nauk humanistycznych. Jedną z ram metodologicznych wpisujących się we wskazany obszar jest Interpretacyjna Analiza Fenomenologiczna³⁶⁶ (*Interpretative Phenomenological Analysis*), która odwołuje się do zasad fenomenologii, hermenetyki i idiografii. Według Charlesa Taylora³⁶⁷ człowiek jako jednostka samointerpretująca się aktywnie angażuje się w proces opisywania (interpretacji) otaczającej go rzeczywistości. Interpretacyjna Analiza Fenomenologiczna pozwala zebrać bogaty materiał badawczy oparty na osobistych doświadczeniach badanych, poznając znaczenia, jakie ci nadają poszczególnym rzeczom, zjawiskom, w których uczestniczą. Wymaga także stosowania różnych perspektyw analizy wnikających we fragmenty materiału, jak i odnoszenie ich do całości zagadnienia³⁶⁸.

Wartość interpretacyjną materiału badawczego w obrębie badań jakościowych zapewni także, według Davida Silvermana³⁶⁹, stosowanie swoistej wrażliwości obszarów interpretacji w obrębie prowadzonej analizy, co pozwoli uniknąć

³⁶⁵ Sułkowski Ł., *Metodologia Zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, (w:) W. Czakon (red. naukowa), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016, s. 31 – 32.

³⁶⁶ Fenomenologia, zgodnie z założeniami Edmunda Husserla, odnosi się do doświadczenia jednostek, takich jego cech, które wpływają na jego unikatowość. Teoria Husserla została następnie poszerzona w kierunku filozofii egzystencjalnej i hermeneutyki przez Martina Heideggera. Dla Heideggera istotne było zrozumienie schematów myślowych drugiej jednostki. Według niego fenomenologia wyraża się poprzez maksymę „do samych rzeczy”. Odrzuca pseudo-teorie, wraca do istoty zagadnienia i w tym zakresie oznacza koncepcję metodologiczną – Heidegger M., *Being and Time*, BLACKWELL Oxford UK&Cambridge USA 1962, s. 49 – 62, <http://pdf-objects.com/files/Heidegger-Martin-Being-and-Time-trans.-Macquarrie-Robinson-Blackwell-1962.pdf> – dostęp z dnia 18.09.2020.

³⁶⁷ Taylor, C., *Self interpreting animals*, Philosophical Papers 1, Human Agency and Language Cambridge, Cambridge University Press 1985, s. 45 – 76, <https://www.cambridge.org/core/books/abs/philosophical-papers/selfinterpreting-animals/1C9D8283EFC58A29CD798457E356E2C9> – dostęp z dnia 18.09.2020.

³⁶⁸ Rudnik A., Bieńkowski J., *Interpretacyjna Analiza Fenomenologiczna w badaniach jakościowych w psychologii. Przegląd najnowszych badań*, Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis, Studia Psychologica XI 2018, s. 35, http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_24917_20845596_11_2 – dostęp z dnia 18.09.2020.

³⁶⁹ Silverman D., *op. cit.*, s. 36 – 39.

sprowadzenia obserwowanego problemu jedynie do zagadnienia społecznego. Do wskazanych wrażliwości zaliczyć należy:

- wrażliwość historyczną – pozwala osadzić problem w czasie, zabezpiecza badacza przed swoistymi pułapkami myślowymi, że współcześnie obserwowany charakter problemu nie podlega dyskusji,
- wrażliwość polityczną – pozwalają na definiowanie aktualnych problemów, ukazując aspekt tej polityki, która skutkuje, wpływa na wskazane definiowanie,
- wrażliwość kontekstualną – definiowane pojęcia przyjmują różne znaczenia w zależności od przyjętego kontekstu analizy.

Realizowany systematycznie przegląd literatury, analiza działań autorki w obrębie organizacji na poziomie działów HR, weryfikacja zebranego materiału pozwoliły na doprecyzowanie zakresu badań, ich problematyki, a także metodologii. Umożliwiło to opracowanie schematu badań o charakterze jakościowym³⁷⁰. Charakter przyjętych badań, doprecyzowanie problemu badawczego pozwolił uruchomić proces planowania i realizacji badań w oparciu o wybrane metody.

4.3 Metody i przebieg badań

Jerzy Apanowicz³⁷¹ wskazuje procesowy i etapowy aspekt poznania naukowego. Proces ten rozpoczyna się od rejestrowania i zauważania przez badacza różnych faktów, ich kontekstów i zjawisk. Poznanie empiryczne, stanowiące najwyższy poziom poznania naukowego, pozwala budować podstawy dla formułowania teorii, a nawet praw naukowych. Ponadto w toku uruchomionego procesu weryfikowane jest poznanie zmysłowe, myślowe, dostarczając danych, których nie byłoby możliwe pozyskać w innych okolicznościach.

Badanie opiera się na określonych czynnościach i założeniach badawczych, które pozwalają osiągnąć wiarygodność prowadzonego procesu badawczego. Z tego wynika konieczność prowadzenia go zgodnie z metodologicznymi założeniami i na podstawie logicznie opracowanego planu.

Na potrzeby organizacji procesu badawczego ustalono jego plan i wyodrębniono kolejne etapy prac badawczych– *Rysunek 7*:

³⁷⁰ Jemielnik D., *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, t.1, Warszawa 2012, s. 14 – 15.

³⁷¹ Apanowicz J., *op. cit.*, s. 22 – 23.



Rysunek 7 - Opracowanie własne – Etapy badania

Osadzony w rzeczywistości przedmiot badań stanowi podstawę dociekań prowadzonych w toku procesu badawczego. Wskazany przedmiot badań istnieje w określonym kontekście przyczynowo-skutkowym, który stanowi jeden z aspektów systematycznie prowadzonej przez autorkę analizy. W obrębie tła problemu znajdują się istotne regulacje prawne, zjawiska społeczne, idee, które podlegają zmianom warunkowanym przez dynamikę otoczenia, w którym realizują swoje cele pracownicy dojrzały i funkcjonują organizacje.

Tło problemu wymaga analizy charakteryzującej się elastycznością i mobilnością. W toku pisania pracy zmieniały się uwarunkowania dla analizowanego problemu. Pracownicy dojrzały zmierzali się, poza już obserwowanymi problemami, z koniecznością organizacji swoich karier zawodowych w warunkach pandemii i pracy zdalnej. Ostatnie tygodnie stawiają omawiane konteksty na tle nowych wydarzeń. Wskazany obszar wymaga weryfikacji systematycznej i realizowanej w sposób ciągły. Wskazuje to na to, że kwestie dotyczące pracowników dojrzałych mają charakter

rozwojowy, ale i zmienny, a zatem wymagają od pracodawców umiejętności dostosowywania się, elastyczności wobec dynamiki otoczenia rynku pracy.

Autorka wskazane kwestie analizowała w kontekście historycznym, tak dla uwarunkowań o charakterze globalnym, jak i w odniesieniu do specyfiki problemu polskiego pracodawcy i pracownika dojrzałego. Dokonano przeglądu licznych wytycznych, które kształtowały pozycję pracownika dojrzałego na szeroko rozumianym rynku pracy. Podjęte przez autorkę działania badawcze wykazały także, iż istnieje obszar kolejnych istotnych zagadnień, które na tle współczesnych wydarzeń i uwarunkowań sygnalizują konieczność ich omówienia i opisania w przyszłości.

Analiza tła problemu, dotyczącego określenia uwarunkowań dla możliwości utrzymania aktywności zawodowej pracowników dojrzałych wspieranych przez odpowiedzialnego społecznie pracodawcę, potwierdziła wybór metody badawczej odnoszącej się do zastosowania badań jakościowych, które pozwoliły na:

- doświadczanie i interpretowanie rzeczywistości społecznej oraz subiektywne jej konstruowanie w toku interakcji z respondentami badania,
- zastosowanie rozumowania indukcyjnego, gdzie na podstawie danych empirycznych pojawia się możliwość formułowania określonych elementów poznawanych zjawisk i procesów społecznych,
- dzięki nawiązanym w procesie badania interakcjom z przedstawicielami pracowników dojrzałych i osób zaangażowanych w zarządzanie wskazaną grupą respondentów, powstają warunki dla przeprowadzenia bezpośredniej, szczegółowej analizy w obrębie postaw, przekonań, wyznawanych wartości, pojawiających się emocji i kontekstów nadawanych znaczeń i interpretacji rzeczywistości przez badanych³⁷².

Posiadana przez autorkę wiedza umożliwiła doprecyzowanie obszaru badawczego, a wybrana metoda i założenia badań jakościowych dały podstawę dla sformułowania pytań badawczych i stworzenie podstawowych założeń dla wywiadów. Problematykę badań, ujęto w następujących pytaniach badawczych:

- Jakie są motywy pracowników w związku z utrzymaniem aktywności zawodowej i okołozawodowej?
- Jakie potrzeby i oczekiwania zgłaszają pracownicy w odniesieniu do możliwych

³⁷² Boczkowski A., *Badania ilościowe i jakościowe w socjologii między separacją epistemologiczną a praktyczną komplementarnością*, Roczniki Nauk Społecznych, t. 10(46), nr 4, 2018, s. 63 – 64, za: Morgan M., *Sociological investigations*, (w:) Oxford Textbook of Public Health, red. W.W. Holland, R. Detels, G. Knox, Oxford: Oxford University Press 1991, s. 312.

do podjęcia działań przygotowujących ich do odejścia na emeryturę lub innej formy aktywności?

- Jakie działania podejmują pracodawcy w celu dostosowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi do potrzeb pracowników wieku okołiemerytalnym związanych z utrzymaniem ich aktywności zawodowej?
- Z jakimi barierami spotykają się organizacje podczas wdrażania w/w działań?
- Jaka jest wiedza pracodawców i osób bezpośrednio odpowiedzialnych za kształtowanie polityki personalnej na temat przygotowania pracowników do odejść na emeryturę lub wskazania innych możliwości dla utrzymania aktywności zawodowej i okołozawodowej?

ETAP 1

Przegląd i analiza zasobów literaturowych, pilotaż

Autorka dokonała przeglądu dostępnej literatury. Analiza piśmiennictwa miała charakter procesu, opierającego się na zintegrowanym systemie czynności poznawczych. Uzyskane w ten sposób dane stały się swoistym produktem stanowiącym teoretyczne tło niniejszego opracowania. Prowadzone w podanym zakresie działania miały charakter dynamiczny. Autorka prowadziła wspomniany przegląd literatury i systematycznie formułowała wnioski. Założeniem prowadzonej analizy było przekazanie relacji z dotychczasowego stanu wiedzy.

Na bazie zgromadzonej wiedzy i obserwacji sytuacji na rynku pracy zauważono, iż grupa pracowników 60 – 65+ jest zagrożona utratą aktywności zawodowej, szczególnie w sytuacji chęci jej kontynuowania przez zainteresowanych. W pierwszej połowie 2017 roku autorka zdecydowała się rozpocząć wywiady pilotażowe we wskazanej grupie pracowników.

W pilotażu uczestniczyły trzy osoby: 2 K – 60 i 62 lata i 1 M – 69 lat, – wszyscy respondenci legitymowali się wykształceniem wyższym – dwoje spośród badanych ukończyło studia wyższe w wieku 38 lat i 46 lat.

Badanie o charakterze pilotażowym nastawione jest na przetestowanie założeń planowanego badania. Koncepcja badania sprawdzana jest pod kątem przydatności pod względem możliwości pozyskania informacji stanowiących istotę poszukiwań badacza. W pilotażu nie są tak istotne założenia koncepcyjne, jak przede wszystkim sprawdzenie, czy zaplanowany sposób pomiaru, procedura badania dają szansę na pozyskanie

wskazywanych informacji od respondentów, które następnie stanowiąc będą podstawę dla formułowanych w pracy wniosków³⁷³.

W ramach pilotażu zastosowano wywiad narracyjny. Istotą spotkania i rozmowy z badanym było swobodne przedstawienie przez nich swojej historii życia, a na jej tle wskazanie tych aspektów, które wpłynęły na chęć utrzymania aktywności zawodowej pracownika 60 lub 65+. W wywiadach narracyjnych osoba prowadząca badanie może wręcz zwrócić się z prośbą do badanego o przedstawienie swojej historii kariery zawodowej³⁷⁴. Respondenci byli poinformowani o zakresie badanej tematyki podczas umawiania spotkania bezpośredniego.

Doświadczenia ze spotkań bezpośrednich zweryfikowały podejście autorki do sposobu przeprowadzenia dalszego badania. Pilotaż pozwolił zaobserwować, że:

- sama problematyka, która realizowana w trakcie wywiadu była istotna dla badanych – wynikało to z ich deklaracji podczas spotkania,
- trudność sprawiało respondentom rozpoczęcie swojej opowieści, wymagało to od prowadzącej wywiad podawania dodatkowych wyjaśnień i zadawania pytań uszczegółowiających zagadnienie,
- w trakcie opowieści, szczególnie w jej fazie rozwinięcia, często pojawiały się dygresje na temat własnego życia, tego, co respondenci doświadczali, własnej oceny swojego życia – prowadząca wywiad delikatnie przywoływała główny cel i kontekst opowieści badanego.

Po trzech kolejnych spotkaniach autorka zauważyła, iż pojawiła się istotna konieczność zweryfikowania sposobu prowadzenia badania (*Tabela 21*).

Tabela 21. Prowadzenie wywiadu – pilotaż – obszary zmiany

Zakres wywiadu		Obszar zmiany
Rozpoczęcie spotkania	Założenie	Założeniem było stworzenie warunków dla spontanicznej wypowiedzi badanego o swoim życiu zawodowym.
	Wnioski	Wprowadzenie badanego podczas rozmowy umawiającej spotkanie bezpośrednie i kolejny raz ustne przypomnienie celu spotkania powodowało u wszystkich respondentów pewien rodzaj zmieszania, ujawniający się w trudnościach z rozpoczęciem opowieści.

³⁷³ Kwaśniewska-Paszka S., *Analiza i ocena metod oraz narzędzi badawczych: doniesienie z badania pilotażowego dotyczącego obrazu Innego konstruowanego przez polskich trzecioklasistów*, PRZEGŁĄD KRYTYCZNY 2020, 2(1), s. 57 – <https://23071-Tekst%20artyku%C5%82u-47566-1-10-20200527.pdf> – dostęp z dnia 28.12.2020.

³⁷⁴ Kvale S., *Prowadzenie wywiadów. Niezbędnik badacza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 127.

Tab. 21 – cd.

Relacja respondent – badacz	Założenie	W trakcie badania i rozmowy bezpośredniej ważne jest zbudowanie odpowiedniej relacji między respondentem i badaczem. Odnosząc się do podziału F. Massarika ³⁷⁵ wywiad narracyjny o charakterze autobiograficznym można porównać do wywiadu opartego na kontakcie, w którym istotna jest pozytywna interakcja w relacji badany – badacz.
	Wnioski	Założona spontaniczność wypowiedzi badanego wprowadzała pewien rodzaj braku uporządkowania dla badania w odczuciu badanego. Wpływało to na trudności w rozpoczęciu opowieści przez badanego i wydłużało czas nawiązania pozytywnej relacji między respondentem i badaczem.
Wywiad część rozwinięcia tematu przez badanego	Założenie	Wypowiedź badanego stanowić miała swobodną opowieść na temat jego kariery zawodowej od jej początku jej trwania do chwili obecnej, z uwzględnieniem tych aspektów, które wpływają na fakt jej kontynuacji po osiągnięciu wieku emerytalnego.
	Wnioski	Wskazywany powyżej swobodny charakter wypowiedzi badanego w części rozwinięcia opowieści prowadził do pojawiania się częstych dygresji ze strony respondenta na temat własnych przeżyć, doświadczeń. Badacz zmuszony był często interweniować w zakres wypowiedzi badanego, przypominając o właściwym temacie rozmowy. Prowadziło to często do zawieszenia wypowiedzi, trudności w przypomnieniu sobie właściwego wątku. Sytuacja ta wydłużała spotkanie, wpływała na zmęczenie badanego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obserwacji z przeprowadzonych wywiadów części pilotażowej

Dalsza analiza zagadnienia od strony teoretycznej na podstawie przeglądu literatury, badań, między innymi poznanych w ramach udziału autorki w konferencjach naukowych krajowych i międzynarodowych oraz merytorycznych dyskusji w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi pozwoliła doprecyzować sposób realizacji i kontynuacji prowadzonych przez autorkę badań.

Na podstawie zebranego w ramach pilotażu materiału uzyskano praktyczne rekomendacje do wprowadzenia zmian w obrębie koncepcji sposobu przeprowadzenia badań w grupie wybranych respondentów. Opracowano arkusz dyspozycji do wywiadu swobodnego (*Załącznik 2*), który pozwolił badanym uporządkować zakres swojej wypowiedzi w części wstępnej – organizacyjnej dla badania. Przyjęto także zasadę dostarczenia wskazanego załącznika przed terminem spotkania – osobiście lub za pośrednictwem poczty e-mail, co znacznie ułatwiło przeprowadzenie wskazanej powyżej części wstępnej – organizacyjnej wywiadu.

ETAP 2 WYWIADY

Opracowując założenia problematyki badań, autorka odniosła się do analizy w zakresie polityk personalnych prowadzonych wobec pracowników w wieku

³⁷⁵ Stemplewska-Żakowicz K., Krejtz K. (red. naukowa), *Wywiad psychologiczny. Wywiad jako postępowanie badawcze*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005, s. 20 – 21 – w podanej publikacji zaprezentowano podział wywiadów z uwzględnieniem ich głębokości i jakości kontaktu interpersonalnego według F. Massarika.

okołoemerytalnym. W tym obszarze odwołano się do założeń koncepcji zarządzania wiekiem, która wskazuje na konieczność objęcia określonym wsparciem wszystkich grup wiekowych pracowników. W kręgu zainteresowań autorki są także działania, tak po stronie organizacji, jak i samych pracowników, które warunkują, wpływają na utrzymanie lub stymulowanie pracownika do utrzymania aktywności zawodowej także po osiągnięciu wieku emerytalnego. W tym kontekście ważne stało się poznanie możliwości rozwojowych w organizacji pracowników w wieku okołoemerytalnym, gdyż aspekt przygotowania pracownika do końcowego etapu kariery zawodowej wydaje się być istotny z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności pracodawcy. Na tej podstawie ostatecznie rozszerzono grupę respondentów, włączając do niej pracowników w wieku okołoemerytalnym, którego początkową granicę przyjęto na 50+ dla kobiet i mężczyzn.

Po weryfikacji zebranego materiału, przeglądzie literatury zdecydowano o kontynuacji prowadzenia badań z wykorzystaniem o wywiadu swobodnego. W latach 2017 – 2021 prowadzono systematycznie badania we wskazanej powyżej grupie osób. W okresie pandemii zarejestrowano nawiązanie kontaktu z autorką przez osoby, które wcześniej nie wyrażały pełnej aprobaty dla uczestnictwa w badaniu – obawy wiązały się z zabezpieczeniem danych osobowych. Ze wskazanymi osobami wywiady przeprowadzono za pośrednictwem platformy Teams.

Przyjęta strategia badawcza, wyodrębniona problematyka, a także sformułowany cel badania wpłynęły na dobór źródeł pozyskiwania danych do analizy, sposób i formę ich interpretacji. W ramach badania wykorzystano wywiad swobodny w oparciu o listę dyspozycji. Wywiad miał formę bezpośredniej rozmowy (wywiady indywidualne) ukierunkowanej przez autorkę na aspekty istotne dla badanej problematyki. Wywiady miały charakter dobrowolny i jawny – respondenci zostali przed badaniem poinformowani o celu prowadzonej rozmowy, sposobie przetwarzania danych i uzyskanych do analizy informacji.

Wywiad może stanowić istotne narzędzie w badaniach empirycznych nie tylko w zakresie gromadzenia danych, ale także eksploracji badanego zagadnienia, szczególnie dla obszaru słabo zdefiniowanego lub poznanego. Wywiad poza dostarczeniem wiedzy technicznej, czy procesowej, jest źródłem wiedzy interpretacyjnej opartej na subiektywnej orientacji, regułach i punktach widzenia³⁷⁶.

³⁷⁶ Bogner A., Menz W., *The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction*, (w:) A. Bogner, B. Littig, W. Menz (red), *Interviewing Experts*, PALGRAVE

Pierwszą grupą respondentów były głównie osoby w wieku 60+ i 65+. Wywiady przeprowadzone z wskazanymi osobami miały charakter narracyjny i autobiograficzny (narracyjny wywiad autobiograficzny). Wskazany sposób prowadzenia wywiadów pozwolił na poznanie i konfrontację określonych aspektów problemu badawczego z perspektywy narracji samych podmiotów prezentujących swoje doświadczenia, przy uwzględnieniu sposobu rozumienia charakterystycznego dla wywiadu jakościowego³⁷⁷ odnoszącego się do następujących obszarów:

- Świat życia badanych – wywiad określany jest jako metoda wrażliwej rejestracji subiektywnych znaczeń badanych podmiotów,
- Znaczenie – to sposób rejestracji i interpretacji narracji podmiotu przez badacza i sposobu w jaki dana narracja jest przekazywana. A zatem wywiad jakościowy opiera się na wymiarze faktograficznym i znaczeniowym dla danego podmiotu,
- Jakościowy – precyzja obserwacji, opisu w wywiadzie jakościowym porównywana jest do sfery obliczeń dla badań ilościowych,
- Opisowy – istotne jest skupienie uwagi na precyzji opisów badanych na temat podobnych doświadczeń, uczuć, czy zjawisk. Takie ujęcie badanej rzeczywistości tworzy jakościowe zróżnicowanie pozbawione kategoryzacji o sztywnym charakterze,
- Naiwność badacza – wyrażona w jego otwartości na nieoczekiwane sytuacje. Badacza powinna cechować wrażliwość na przekaz badanego (jawny i ukryty), zaniepokojenie narracją, krytycyzm wobec własnych założeń i tez,
- Zogniskowanie – rola badacza polega na wykazaniu istotnych wymiarów analizowanego zagadnienia,
- Zmiana - uczestnicy wywiadów w toku narracji mogą zmienić sposób opisywanej rzeczywistości, gdyż mogą odkryć zupełnie nowe powiązania, znaczenia, których przed wywiadem nie dostrzegali,
- Interakcja – wywiad inicjuje tworzenie wiedzy dzięki interakcji między badaczem a badanym,
- Pozytywne doświadczenie – dynamika interakcji stron uczestniczących w wywiadzie pozwala na nowy wgląd w sytuację życiową respondenta, która stanowi źródło wiedzy badawczej.

MACMILLAN 2009, s. 43 – 53 – <https://epdf.pub/interviewing-experts-research-methods.html> – dostęp z dnia 16.02.2020.

³⁷⁷ Kvale S., *op. cit.*, s. 42 – 47.

Narrację jako sposób ludzkiego poznania zasygnalizował w swoich badaniach Elliot Mischler³⁷⁸. Wskazywał on, że analiza narracyjna jest jednym z istotnych sposobów poznania systemu, w jaki ludzie konstruują i wyrażają istotne dla nich znaczenia. Możemy badać fragmenty historii respondenta – ich interpretacja będzie różnić się w zależności od podejścia badawczego. Analiza fragmentów może dostarczyć nam innych interpretacji, niż poznanie całości jako wynik powiązania jej przez luźne, podrzędne do historii wątki. Dla uzyskania szerszej perspektywy historii respondenta badacz powinien użyć „najlepszego zrozumienia” gromadzonego materiału badawczego. Narracja w badaniach pozwala wnikać tak w indywidualną, jak zbiorową tożsamość respondentów. Zwraca uwagę na to, że ludzkie życie kształtowane jest przez historie oparte na doświadczeniu.

Poprzez narrację odnoszącą się do doświadczeń biograficznych badanych, możliwy jest wgląd w społeczną sferę i jej analiza z punktu widzenia działających i uczestniczących w niej jednostek (w chwili badania) w narracji. Poznajemy w ten sposób specyficzną ciągłość ludzkiego życia (biograficznego doświadczenia). Ukazanie procesualnego przebiegu doświadczeń w biografii respondenta umożliwia badaczowi dokonywać analizy interesujących go aspektów poprzez wgląd, jak dane zjawiska, sytuacje powstawały, rozwijały się, ulegały przemianom i nawet zanikały. W tym względzie badacz przyjmuje pozycję aktywną wobec pozyskanych informacji, otrzymuje możliwość ich gromadzenia w sposób, który nie byłby możliwy przy wykorzystaniu innych technik badawczych. Jednostkowe losy ukazane poprzez biografie uczestników badania pozwalają opisać uwikłanie ich przebiegu w procesy społeczne. A zatem narracja umożliwia określenie powiązania tychże procesów wraz z przebiegiem życia jednostek³⁷⁹.

Porządkowanie rzeczywistości w odniesieniu do wywiadów narracyjnych autobiograficznych pozwala na jej ujęcie w kontekście trzech perspektyw: przeszłości, teraźniejszości i także przyszłości³⁸⁰. Poza prawdziwą – odnoszącą się do przeżyć i doświadczeń historią oraz narracją należy uwzględnić także trzeci poziom ukazywanej rzeczywistości:

³⁷⁸ Mishler E.G., *Research Interviewing. Context and Narrative*, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts and London, England, Printed in the United States of America 1986, s. 66 – 116, <https://zavo.info/cnNFa72wf> – dostęp z dnia 16.02.2020.

³⁷⁹ Kaźmierska K., Waniek K., *Autobiograficzny wywiad narracyjny. Metoda – technika – analiza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 12 – 15.

³⁸⁰ Schütze F., *Analiza biograficzna ugruntowana empirycznie w autobiograficznym wywiadzie narracyjnym. Jak analizować autobiograficzne wywiady narracyjne*, (w:) K. Kaźmierska (red.), *Metoda biograficzna w socjologii. Antologia tekstów*, Nomos, Kraków 2012, s. 153.



Rysunek 8 Opracowanie własne na podstawie³⁸¹ – Poziomy ukrytej rzeczywistości

Przeprowadzone wywiady z respondentami z grupy 60+ i 65+ umożliwiły poznanie sytuacji zawodowej wskazanych osób w odniesieniu do czasu trwania ich kariery zawodowej. Wymieniona grupa badanych to osoby ciągle aktywne zawodowo. Ten aspekt szczególnie interesował autorkę przede wszystkim w ramach poszukiwania wspólnych dla danej grupy uwarunkowań, wpływających na utrzymywanie przez nich ciągłości zatrudnienia i szeroko rozumianej aktywności.

Wywiad swobodny zastosowano do pozostałych grup respondentów – pracowników 50+ oraz przedstawicieli organizacji decydujących lub współdecydujących o polityce personalnej organizacji.

Zastosowany w ramach badania wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji³⁸² umożliwił przeprowadzenie z różnymi, wyodrębnionymi do badania grupami respondentów, rozmowę o charakterze bardziej swobodnym, pozwalając jednocześnie na ujawnienie różnych interesujących autorkę kontekstów

³⁸¹ Bertaux D., *Analiza pojedynczych przypadków (AU CAS PAR CAS)*, (w:) K. Kaźmierska (red.), *Metoda biograficzna w socjologii*, NOMOS, Kraków 2012, s. 315 – 316.

³⁸² Terminu „wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji” użyła w ramach opisu swoich badań Ilona Przybyłowska, *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, *Przegląd Socjologiczny Sociological Review* 30, 1978, s. 53 – 54, [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review-r1978-t30/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review-r1978-t30-s53-68.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review-r1978-t30/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review-r1978-t30-s53-68/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review-r1978-t30-s53-68.pdf) – dostęp z dnia 22.09.2018.

badanej sytuacji w obrębie problemów pracowników 50+.

Wytyczne do wywiadów zostały opracowane z uwzględnieniem cech poszczególnych grup respondentów. Wywiady bezpośrednie przeprowadzono w okresie czerwiec 2017 do listopad 2021. Respondentami byli pracownicy dojrzałych, aktywni zawodowo w wieku 50+ oraz właściciele, specjaliści HR, przedstawiciele kadry kierowniczej. W toku prowadzenia badań ostatnią grupę respondentów poszerzono o przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz instytucji państwowych. Dyspozycje do wywiadu zawarto w załącznikach nr 2 – 6.

Autorka ze starannością podeszła do organizacji spotkań z respondentami. W tym kontekście istotne było stworzenie właściwej atmosfery w relacji z respondentem, która poprzez poczucie bezpieczeństwa stwarzała warunki dla szczerości i zaangażowania badanych. Wywiady przeprowadzono w następujących terminach:

Tabela 22. Harmonogram prowadzonych wywiadów w grupach respondentów

Lp.	Grupa respondentów	Termin prowadzonych wywiadów
1	Pracownicy w wieku okołemerytalnym (G_I)	01.06.2017 r. - 28.09.2021 r.
2	Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo (G_II)	01.06.2017 r. - 24.09.2021 r.
3	Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych (G_III)	01.05.2018 r. - 12.06.2020 r.
4	Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę (G_IV)	01.09.2018 r. do 20.05.2019 r.
5	Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) – (G_V)	01.09.2017 r. - 30.11.2021 r.
6	Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (III sektor) - (G_VI)	01.10.2018 r. - 30.10.2019 r.
7	Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (I sektor) - (G_VII)	01.2022

Źródło: Opracowanie własne

Wywiad ma ustalony cel i zakres poszukiwanych treści. W ramach zawartego kontraktu z respondentami zagwarantowano anonimowość przekazu, która dla kilku badanych była istotna. Przytoczone w raporcie wypowiedzi respondentów opatrzone kodem – system kodowania opisany w Tabeli 24, 24a, 24b. W trakcie rozmowy badawczej ustalony jest charakterystyczny układ ról i oddziaływania badacza –

badanego. Końcowy rezultat wywiadu, w tym również zakres i wartość pozyskanego materiału, jest bezpośrednio powiązany ze wskazaną powyżej interakcją³⁸³.

W ramach badania wykorzystano także elementy obserwacji³⁸⁴. Na jej podstawie zbieramy informacje o życiu społecznym, możemy komentować zachowania ludzi, własne reakcje. W ramach prowadzonych badań spełniała ona funkcję pomocniczą. Informacje z badań dotyczące reakcji respondentów, ich zachowań autorka rejestrowała w notatniku badacza oraz formularzu sprawozdania z wywiadu *Karta obserwacji wywiadu – Załącznik nr 1*.

Prowadzona podczas badania obserwacja spełniała trzy kryteria wskazane przez Vytautasa P. Pranulisa i Rafała Drewniaka³⁸⁵:

- sytuacja badawcza stwarzała możliwości do obserwacji – bezpośredni kontakt badacza z respondentami.
- wywiady miały charakter powtarzalny – powtarzalność dotyczyła kolejnych rozmów z respondentami w oparciu o te same założenia prowadzonych rozmów badawczych,
- spotkanie z respondentami miało charakter krótkotrwały.

Prowadzoną w ramach wywiadów obserwację można określić jako:

- jawną – respondenci zostali poinformowani o prowadzonej obserwacji i rejestrowaniu jej istotnych aspektów w ramach dziennika badacza – autorka uzyskała zgodę badanych na jej prowadzenie w ramach wywiadów,
- bezpośrednią – badacz był osobiście obecny w miejscu prowadzenia wywiadów z respondentami,
- prowadzoną w warunkach naturalnych – wywiady przeprowadzano w miejscu pracy respondentów,
- żywą z wykorzystaniem notatnika badacza i dyktafonu.

³⁸³ Gestmann S., *Rozmowa i wywiad w psychologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 32 – 33.

³⁸⁴ Ciesielska M., Wolanik Boström K., Öhlander M., *Obserwacja*, (w:) D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 41 – 43.

³⁸⁵ Pranulis V.P., Drewniak R., *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, Wilno – Toruń 2012, s. 143 – 145.

ETAP 3
**Gromadzenie danych z materiału badawczego, jego analiza,
weryfikacja teorii**

Kolejnym etapem prowadzenia badań było porządkowanie i opracowanie materiału empirycznego. Pozyskane dane jakościowe zostały opracowane przy wykorzystaniu schematu Fritza Schütze³⁸⁶:

Tabela 23. Wzór indywidualnych doświadczeń respondenta

KONSTRUKCJE PROCESOWE	OBSZAR WZORU INDYWIDUALNYCH DOŚWIADCZEŃ RESPONDENTÓW
Wzorce instytucjonalne przebiegu życia	Wskazany obszar odnosi się do sekwencji biograficznych jednostki. Ukazuje, w jaki sposób człowiek wpisuje swoje działania w aktywności polegające na realizacji normatywnych oczekiwań tak instytucjonalnych, jak i społecznych – czyli stanowi to obraz ścieżki życia respondenta ukazujący system zorientowania danej jednostki na oczekiwania i wskazania na przykład szkoły, rówieśników, rodziny, grup społecznych istotnych w życiu danej jednostki. Respondenci w swych wypowiedziach przekazywali informacje na temat obszarów, osób istotnych dla kształtowania ich drogi życiowej, kariery zawodowej także w kontekście szerszego oddziaływania na ich życie.
Biograficzne plany/schematy działania	Projekt biografii dla świadomości jednostki może być w większym lub mniejszym stopniu sprecyzowany. Istotne dla historii człowieka jest sposób planowania działań, które podejmuje w czasie trwania swojego życia. Często wskazane aktywności inicjowane są przez czynniki zewnętrzne, które warunkują przeprowadzane w życiu zmiany. W koncepcji F. Schütze epizody w życiu nabierają dla jednostki statusu wysokiej ważności. Charakterystyczne dla owych działań jest to, że ich podjęcie pozbawione jest przymusu i stanowi kontekst dla samodzielnego wyboru dokonywanego przez człowieka. Respondenci w swych wypowiedziach wskazywali na kamienie milowe swoich karier zawodowych, zmian w życiu, które miały wpływ, a nawet wręcz determinowały ich decyzje o podejmowaniu kolejnych aktywności. To właśnie owe zmiany stanowiły często istotny aspekt ich systematycznej i ciągłej aktywności nie tylko zawodowej.
Koncepcja trajektorii	W ramach koncepcji trajektorii badania między innymi Fritza Schützego i Gerharda Riemanna prowadzą do istotnej waloryzacji trajektorii. Wiązana jest ona z pewną siłą (chaos, bezwład), która w widoczny sposób przeobraża życie jednostki lub określonej grupy i prowadzi do cierpienia. Wskazana siła przyjmując różne postaci (choroba, bezrobocie, przemoc) dosłownie niszczy plany człowieka w kontekście czasu trwania jego biografii w wyniku działania przymusu – trajektoria stanowi odwrotność schematu działania. Życie człowieka mierzy się nieustannie z rzeczywistością, która rozczarowuje jednostkę

³⁸⁶ Kos E., *Typy struktur doświadczeń porządkujących przebieg biografii. Wzbogacenie teorii F. Schütze na podstawie interpretacji narracji kobiet odnoszących sukcesy zawodowe*, Edukacja Dorosłych nr 2, 2017, s. 102 – 103.

Tab. 23 – cd.

Koncepcja trajektorii – cd.	w sytuacji, gdy w wyniku zmagania się z nią systematycznie oddala się od celu, planu. Trajektoria stanowić może swoiste doświadczenie biograficzne w kontekście jednostkowym, zbiorowym i generacyjnym. Wywoływane zmiany wiązać się mogą z określonymi ramami systemu normatywnego oraz nagłymi wydarzeniami w życiu jednostek i zbiorowości. Do wskazanych wydarzeń nagłych zaliczyć możemy na przykład wybuch wojny, doświadczenie epidemii oraz kryzysów ekonomicznych, kryzysów istotnych dla trwania życia jednostki (na przykład przekraczanie określonej granicy wieku), które prowadzą do wykształcenia się trajektorii kolektywnej opierającej się na założeniu intersubiektywności doznań i przeżyć umożliwiających rekonstrukcję znaczeń nadawanych przez badanych w ramach otaczającej ich rzeczywistości (świata zewnętrznego)³⁸⁷.
Przemiany biograficzne	Wypowiedzi respondentów pozwoliły na spojrzenie na ich aktywności i kariery zawodowe z perspektywy czasu. Na tym tle możliwe było przyjrzenie się procesom zmiany i przeobrażenia w kontekście czasu trwania ich życia i kontekstu jego przebiegu. Dokonywanie zmian nacechowane jest przeważnie pozytywnie. Często respondenci w toku opowieści o swojej biografii dokonywali z perspektywy czasu historycznego oceny owych przemian i oceny ich znaczenia na tle deklarowanych systemów wartości.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie³⁸⁸

Analiza narracji respondentów dotyczących ich historii w okresie trwania ich życia, pozwala określić sposób inicjowania aktywności zawodowych i okołozawodowych. Struktury procesowe ujawniane w ramach analizy wyodrębnionych treści wywiadów wskazują, że pewien obszar autobiografii badanych determinowany jest czynnikami zewnętrznym i ich planami życiowymi.

Opracowania materiału badawczego w ramach otrzymanych danych empirycznych dokonano z uwzględnieniem specyfiki podjętych badań i ich założeń dla analizy danych jakościowych. Wskazaną analizę rozpoczęto od opracowania transkrypcji z nagrań w formie audio, dla których David Silverman³⁸⁹ wskazuje na następujące zalety:

- pozwalają na ogląd wszystkich kontekstów prowadzonej rozmowy z respondentem,
- charakteryzuje je dostępność, a także możliwość szerokiego spojrzenia przez badacza na omawiany w ramach wywiadu problem,

³⁸⁷ Połuszyński Ł. G., Kubicki P., *Trajektoria bezrobocia: rozważania teoretyczne na podstawie prac z konkursów pamiętnikarskich*, Studia Socjologiczne 2019, 4(235), s. 216 – 217 – do interpretacji koncepcji trajektorii dodatkowo wykorzystano wskazane opracowanie.

³⁸⁸ Kos E., s. 103.

³⁸⁹ Silverman D., *op. cit.*, s. 43.

- pojawiają się warunki dla ich ulepszenia, wpływające na nowy kierunek przedmiotowej analizy pozbawiony ograniczenia przez transkrypcję początkową,
- poprzez możliwość weryfikacji w ramach badania poszczególnych sekwencji danej wypowiedzi, badacz uzyskuje warunki dla ustalenia istotnych dla rozmowy kwestii.

Następnie sporządzono listę kodów z przyporządkowanymi obszarami tematycznymi analizy, a wyodrębnionymi na podstawie pytań badawczych. W końcu dokonano kodowania wywiadów, które stanowi działanie badawcze *Tabela 24, 24a, 24b*. Kod jest swoistym przykładem etykiety przypisanej do fragmentów wypowiedzi respondenta lub jej sekwencji, a nawet pojedynczych zdań. Dzięki zastosowaniu kodów istnieje możliwość:

- nadania znaczenia wypowiadanym przez respondentów słowom,
- odszukania opisanych fragmentów tekstu wypowiedzi badanego, łączenie ich w segmenty i przypisywanie ich następnie do analizowanych problemów³⁹⁰.

Funkcją kodów jest wskazanie, o czym jest mowa w danym segmencie, fragmencie tekstu. Kody jako swoiste etykiety pozwalają na oznaczenia informacji i nadanie im znaczenia w ramach opisu materiału. Kody są przypisane do tekstu różnej wielkości prezentowanego w formie słów, fraz całych zdań lub akapitów albo obszernych fragmentów wypowiedzi respondenta³⁹¹.

Kolejnym działaniem było poszukiwanie elementów wspólnych oraz grupowanie wskazanych etykiet/kodów.

W ramach badania zastosowano następujący system kodowania opisany w *Tabelach 24, 24a, 24b*:

Tabela 24. Opis kodowania w ramach badania własnego – pracownicy dojrzały

Lp.	1	2	3	4	5	6
Symbol kodu	G	I - ...	K/M	50+	1 ...	PaAZ ... Tab. 24 b
Opis kodu	Grupa	Numer grupy	Płeć badanego	Wiek w chwili przeprowadzania wywiadu	Kolejność prowadzonych wywiadów w danej grupie	Przyporządkowanie treści do analizowanego problemu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

³⁹⁰ Miles M. B., Huberman A. M., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000, s. 59 - 60.

³⁹¹ Gläser J., Laudel G., *Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations*, FQS, vol.14, No. 2, Art. 5, 2013, s. 14 – 15 – View of Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations (qualitative-research.net) – dostęp z dnia 11.04.2022.

Tabela 24 a. Opis kodowania w ramach badania własnego – przedstawiciele organizacji

Lp.	1	2	3	5	6
Symbol kodu	G	I - ...	Mi/Mi_a/	1 ...	PaAZ ... Tab. 20 b
Opis kodu	Grupa	Numer grupy	Wielkość organizacji	Kolejność prowadzonych wywiadów w danej grupie	Przyporządkowanie treści do analizowanego problemu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

Tabela 24 b. Treść wywiadu a analizowany problem

OBSZAR ANALIZOWANEGO PROBLEMU	KOD DLA DANEGO FRAGMENTU WYWIADU
Praca a aktywność zawodowa	PaAZ
Wartości	W
Ciągłość pracy a emerytura	CPaE
Rozwój pracownika a kariera zawodowa	RPaKZ
Wsparcie pracownika w organizacji	WPwO
Sytuacje trudne związane z wiekiem pracownika dojrzałego	STzzWPD
Potrzeba bycia aktywnym	PbA
Poczucie bezpieczeństwa	PB
Działania dla Pracowników dojrzałych	DdPD
Potrzeba i oczekiwanie szacunku dla doświadczenia i posiadanych kwalifikacji	PszDiK
Przygotowanie do przejścia na emeryturę	PdE
Wiek pracownika a mobilność zawodowa	WpaMz
Ścieżki kariery	ŚK
Pracownicy starsi a młodszy	PSaM
Odejście pracownika na emeryturę	OPnE
Idea zarządzania wiekiem	iZW

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

Przykładowy kod

G_I_K_54_7_PaAZ

Opis kodu

Grupa_I (Pracownicy w wieku okołoemerytalnym)_Kobieta_54 lata_7 w kolejności rozmowa w grupie respondentów indywidualnych_Praca_a_ aktywność zawodowa.

G_V_PM_W_K_6_DdPD

Grupa_V_Mikroprzedsiębiorstwo_Własciciel_Kobieta_6 w kolejności rozmowa w grupie respondentów reprezentujących organizacje_Działania dla Pracowników Dojrzałych

ETAP 4

Opracowanie i opis materiału badawczego oraz omówienie wyników

Cytaty z wypowiedzi respondentów stanowią część raportu z badań. Wydzielono je z tekstu zasadniczego, stosując zapis mniejszą, zwartą czcionką i zaprezentowano jako istotną ilustrację prowadzonych w ramach opracowania rozważań.

Zgromadzony, tematycznie uporządkowany materiał badawczy opisano w *Rozdziale 5*, zaś dyskusję uzyskanych wyników przedstawiono w *Rozdziale 6*.

4.4 Charakterystyka próby badawczej

Z przeglądu literatury wynika, iż w pierwszej dekadzie XXI w. jako pracowników starszych, w wieku okołomerytalnym wskazywano wymiennie grupę osób 45+ i 50+³⁹². Obecnie, w związku z wydłużeniem czasu trwania życia człowieka i jego aktywności, granica ta została przesunięta do 50+. Zauważyć także należy, iż coraz częściej pojawiają się sygnały zainteresowania grupami 60 i 65+³⁹³.

Próby przedstawiania i charakteryzowania grupy pracowników 50+ najczęściej odnoszą się do wykazywania ich możliwości i barier w zakresie funkcjonowania na rynku pracy (*Tabela 25*).

Tabela 25. Pracownicy 50+ na rynku pracy

	Podstawy dla budowania stereotypu	Podstawy dla budowania argumentów
Stereotypizacja grupy 50+	Z wiekiem u każdego człowieka w sposób naturalny następują zmiany dotyczące sfery tak fizycznej, jak i psychicznej ³⁹⁴ .	Starzenie się jest procesem rozciągniętym w czasie trwania życia człowieka. Zmiany zachodzące w różnych okresach rozwoju człowieka powiązane z procesami starzenia się mogą, ale nie muszą powodować spadek wydajności pracownika procesów poznawczych, motoryki.
Opisy/charakterystyki grup wiekowych pracowników	W opracowaniach dotyczących problematyki pokoleniowej na rynku pracy spotykamy się z analizami przypisującymi	Wydaje się zasadnym wskazać, iż trudno jest stosować takie same miary dla wszystkich osób tworzących daną grupę wiekową

³⁹² Sytuacja demograficzna, ale i bieżące problemy gospodarcze szczególnie na gruncie polskich uwarunkowań sprawiały, iż grupę osób sygnalizujących nowe problemy w obrębie zarządzania generacjami klasyfikowano jako 45+ lub 50+. Analizy do wskazanych grup wiekowych znajdujemy między innymi w: Urbaniak B., Kwiatkowska W., *Pracownicy 45+ w naszej firmie. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju*, Warszawa 2007; Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP 2010.

³⁹³ Grupa osób aktywnych zawodowo, która mimo osiągnięcia wieku emerytalnego i prawa do świadczeń emerytalnych wynikających z wieku metrykalnego (60 lat - kobiety i 65 lat – mężczyźni) nadal pracuje z roku na rok nieznacznie powiększa się. Zainteresowania badawcze w tym zakresie znajdziemy między innymi w: Kucharska A., *Pracownik 60+*, Państwowa Inspekcja Pracy Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2013; Bartkowiak G. (red.), *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, postawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, Warszawa 2015.

³⁹⁴ Piesiak W., *Genetyka starzenia się mózgu*, Neurokognitywistyka w Patologii i Zdrowiu. Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie 2011–2013, Szczecin 2013, s. 56 – 66.

Tab. 25 – cd.

	poszczególnym grupom generacyjnym określone cechy, które w kontekście oceny potencjału pracownika mogą mieć znaczenie. Do pracowników 50+ przypisane są przykładowe stwierdzenia: zachowania izolujące od młodych pracowników – podłoże: strach przed możliwością utraty pracy na rzecz młodych pracowników, postawy konserwatywne – lęk przed bezrobociem, nienaturalny obecnie dystans przed przełożonym, zahamowanie w wyrażaniu swojego zdania, problemy z asertywnością, wystąpieniami publicznymi – jako słabe strony i doświadczenie zawodowe i życiowe, wysoka specjalizacja w swojej dziedzinie, a także dokładność, sumienność³⁹⁵. Gdzie indziej znajdujemy wskazanie dotyczące organizacji szkoleń dla grupy 50+. Zaleca się, aby osoba prowadząca miała świadomość potrzeby sprawdzenia jakie zmiany poznawcze mogą wystąpić w grupie uczestników 50+ i więcej³⁹⁶.	pracowników. Słusznie zauważa Dorota Dolińska-Weryńska³⁹⁷, że w grupie pokoleniowej „X” mamy przedstawicieli osób urodzonych w latach 1965 – 1979 XX w. Jest to grupa pracowników, która doświadczyła różnych zmian między innymi: rynku pracy, gospodarki, systemu edukacji, kulturowych w otoczeniu pracy i środowisku życia. Przytoczona w kolumnie obok publikacja odnosi się do okresu około 2009 roku. Pięćdziesięciolatkowie, którzy zostali opisani to już inni ludzie niż pracownicy 50+, z którymi specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi, pracodawcy, instytucje rynku pracy współpracują obecnie po prawie 12 latach. Ponadto ważnym wydaje się także zwrócić uwagę, iż podstawą motywowania pracowników jest zrozumienie ich potrzeb także w kontekście czasu. Trudno nam obecnie przewidzieć, jakie będą potrzeby obecnych czterdziesto-, trzydziesto-dwudziestolatków w chwili osiągnięcia przez nich wieku 50+. Jeżeli analizujemy kwestie determinujące określone zachowania człowieka to bierzemy pod uwagę różne zmienne, wśród których wiek możemy potraktować jako zmienna niezależna³⁹⁸.
--	---	--

Źródło: Opracowanie własne

³⁹⁵ Klusek-Wojciszke B., Łosiewicz M., „Generacja 50+” – atut czy przeszkoda na rynku pracy? (w:) J. Fryca (red.), *Równi na rynku pracy?: analiza sytuacji absolwentów i osób w wieku 50+ w województwie pomorskim*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk 2009, s. 32 – 33.

³⁹⁶ Konieczna-Woźniak R., *Uczenie się jako strategia pozytywnego starzenia się*, Rocznik Andragogiczny 2013, vol. 20, s. 185-200.

³⁹⁷ Dolińska-Weryńska D., *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 92, s. 33, https://ZNPSI_OiZ_92_2016_Doliska-Weryska.pdf – dostęp z dnia 26.07.2019.

³⁹⁸ Erich Fromm zauważa, iż w psychologii zachowań człowieka dominuje obecnie analiza *zachowań* nie zaś *zachowujący się człowiek*. W odniesieniu do potrzeb człowieka wyraża pogląd, iż jeżeli w kontekście ich analizy skupimy się na przesłankach holistycznych, wtedy namiętności, stanowiące istotne względem podejmowanych aktywności bodźce, należy rozpatrywać jako funkcje wspierające procesy życiowe całego organizmu – czyli nie potrzeby fizjologiczne i ich zaspokojenie stanowią priorytet, lecz te odnoszące się do fizycznego i mentalnego rozwoju – Fromm E., *Anatomia ludzkiej destrukcyjności*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 11 – 17.

Analiza porównawcza Iwony Czerskiej³⁹⁹ przeprowadzona w latach 2012 i 2018 dotyczyła wizerunku pracownika 50+. Próbę badawczą stanowiły osoby minus 30, osoby dojrzałe w wieku co najmniej 50 lat (stanowiące w 2012 r. 6,3% uczestników badania, a w 2018 6,9%) i grupa 30 – 49 lat. Badanie pozwoliło poznać pewne tendencje w opinii publicznej względem osób 50+. Wśród wyróżnionych u pracowników 50+ cech wskazano w obydwu badaniach doświadczenie i mądrość życiową. Zmianę na niekorzyść zanotowały: kompetentność „-10 punktów”, pracowitość „-7 punktów” i nieznajomość języków obcych „-3 punkty”. Wśród pominiętych w obydwu badaniach cech znalazły się: atrakcyjny wygląd, dynamizm, innowacyjność, łatwość nauki, mniejsza wiarygodność, niewielkie doświadczenie i przebojowość. Badanie pozwoliło zauważyć, iż w ciągu sześciu lat zmieniło się postrzeganie osób 50+ na korzyść opisywanej grupy, szczególnie w grupie młodszych respondentów. Nadal jednak pozostaje wiele stereotypowych opinii i charakterystyk danej grupy pracowników, które w sposób krzywdzący sytuują ją w populacji czynnych zawodowo osób.

Odnosząc do przeprowadzonej analizy obecnej sytuacji na rynku pracy, prognoz demograficznych przyjęto, że próbę badawczą stanowić będą pracownicy w wieku okołoemerytalnym, a wśród nich:

- osoby w przedziale wieku 50+, a zatem wkraczające w okres przedemerytalny,
- w wieku emerytalnym, które wykazują i zgłaszają chęć utrzymania aktywności zawodowej.

Dobór respondentów ma charakter celowy, nieprobabilistyczny⁴⁰⁰ i zapewniający różnorodność respondentów. Przy doborze respondentów autorka starała się, aby mieli oni różnorodne doświadczenia, byli w różnym wieku, jak na grupę seniorów, wywodzili się z różnych środowisk. Istotne było także dotarcie badanych, którzy zrozumieli intencje badaczki i chcieli wziąć udział w badaniu. Gwarantowało to uzyskanie szczerych i wyczerpujących wypowiedzi badanych. Autorka w pierwszej fazie doboru korzystała ze swoich kontaktów biznesowych oraz wykorzystywała system poleceń. W trakcie prowadzonego badania wnikliwie obserwowała otoczenie rynku pracy, aby pozyskać ciekawych respondentów w grupie: pracowników 50+ oraz przedstawicieli związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w działających na

³⁹⁹ Czerska I., *Pracownik 50+ w świetle badań własnych – analiza porównawcza*, Marketing i Zarządzanie nr 2 (52), 2018, s. 29 – 36, <https://wnus.edu.pl/miz/pl/issue/895/article/14930/> – dostęp z dnia 15.04.2020.

⁴⁰⁰ Babbie E., *op. cit.*, s. 211 – 212.

terenie Polski organizacjach. Większość badanych rekrutuje się z terenu województwa łódzkiego. Pozostali reprezentują województwa mazowieckie, wielkopolskie, opolskie, małopolskie, pomorskie, dolnośląskie zgodnie z poniższym zestawieniem:

Tabela 26. Obszar prowadzonych wywiadów

Województwo	Organizacje (II sektor)					III sektor	I sektor	Respondenci indywidualni	Ogółem
	Mikro	Małe	Średnie	Duże	os.pdzg*				
łódzkie	4	3	4	2	3	6		98	120
mazowieckie	1			1			11	6	19
wielkopolskie				1				3	4
opolskie		2				1		2	5
małopolskie				1				3	4
pomorskie					1			2	3
dolnośląskie			1		1			2	4
Ogółem	5	5	5	5	5	7	11	116	159

*osoby prowadzące działalność gospodarczą

Pozyskaną grupę respondentów podzielono w następujący sposób:

Pracownicy w wieku okółemerytalnym (G_I)

Poniżej przedstawiono zestawienie badanych w Grupie I w poszczególnych przedziałach wiekowych – *Tabela 27:*

Tabela 27. Pracownicy w wieku okółemerytalnym (G_I)

Przedział wiekowy	Płeć		Ogółem
	Kobieta	Mężczyzna	
50 – 54	12	8	20
55 – 58	7	9	16
59 – 65	11	7	18
65 +	11	8	19
Ogółem	41	32	73

Źródło: Opracowanie własne

We wskazanej grupie respondentów minimalnie przeważają kobiety, które stanowią blisko 3/5 ogółu badanych w grupie. W grupie G_I wydzielono cztery podgrupy wiekowe ze względu na różnice w sposobie postrzegania pracy jako wartości, w potrzebie wsparcia zewnętrznego w zakresie stymulowania możliwych sposobów utrzymania aktywności zawodowej, radzeniem sobie ze stresem w sytuacji przekroczenia określonej granicy wieku. Informacje na temat liczebności tej grupy przedstawiono w *Tabeli 28:*

Tabela 28. Pracownicy w wieku okółemerytalnym (G_I)_wykształcenie

Przedział wiekowy	Wykształcenie	Płeć		Ogółem
		Kobieta	Mężczyzna	
50 – 54	średnie	3	1	4
	średnie zawodowe	1	2	3
	wyższe	5	2	7
	wyższe techniczne	3	3	6

Tab. 28 – cd.

55 – 58	średnie	2	0	2
	średnie zawodowe	0	0	0
	wyższe	4	5	9
	wyższe techniczne	1	4	5
59 – 65	średnie	2	2	4
	średnie zawodowe	0	2	2
	wyższe	9	1	10
	wyższe techniczne	0	2	2
65 +	średnie	0	0	0
	średnie zawodowe	1	4	5
	wyższe	8	3	11
	wyższe techniczne	2	1	3
Ogółem	Liczba	41	32	73

Źródło: Opracowanie własne

W grupie pracowników 65+ 3 K i 2 M wykształcenie wyższe uzyskali po 45 roku życia.

Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo (G_II)

W grupie G_II było 17 osób (10 K i 7 M) w wieku 71 lat do 89 roku życia. Wszyscy badani pobierają świadczenie emerytalne i pracują zawodowo w sposób ciągły – od przejścia na emeryturę cały czas pracują na podstawie umów o pracę. Osoby zakwalifikowano do wskazanej grupy ze względu na ich specyficzne cechy:

- Stanowią reprezentantów dwóch pokoleń The Silent Generation i Baby Boomers,
- Podkreślają, że praca towarzyszy im od zawsze, a ze względu na doświadczenia życiowe stanowi dla nich niezwykle istotną wartość,
- Wielokrotnie musiały uzupełniać swoje kwalifikacje zawodowe lub w ogóle zmieniać zawód,
- Wiek i szeroko rozumianą dojrzałość traktują z szacunkiem, bo tak zostali wychowani.

Badani pracownicy legitymowali się wykształceniem średnim i wyższym

Tabela 29:

Tabela 29. Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo (G_II)_wykształcenie

Przedział wiekowy	Wykształcenie	Płeć		Ogółem
		Kobieta	Mężczyzna	
71 - 89	średnie	3	0	3
	średnie zawodowe	1	2	3
	wyższe	5	3	8
	wyższe techniczne	1	2	3
Ogółem	Liczba	10	7	17

Źródło: Opracowanie własne

Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych (G_III)

W grupie III zakwalifikowano 15 osób (3 K i 12 M) w przedziale wiekowym 60 – 79 lat, wszystkie z wykształceniem wyższym kierunkowym dla reprezentowanej branży *Tabela 30*.

We wskazanej grupie 2 osoby (1 K i 1 M) to rolnicy, którzy przeprowadzili sukcesję w swoim gospodarstwie i działającej w jego ramach firmie. Seniorzy (nestorzy) reprezentowali małe i średnie przedsiębiorstwa z następujących branż *Tabela 30*:

Tabela 30. Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych (G_III)_reprezentowane branże

Przedział wiekowy	Branża	Płeć		Ogółem
		Kobieta	Mężczyzna	
60 - 79	przetwórstwo warzyw i owoców	0	2	2
	przerób mleka na produkty mleczarskie	0	2	2
	osoby usługi poligraficzne	0	4	4
	usługi gastronomiczne	1	2	3
	produkcja akcesoriów łazienkowych	0	1	1
	usługi transportowe	0	1	1
	osoba projektowanie i produkcja odzieży	1	0	1
	usługi medyczne	1	0	1
Ogółem	Liczba	3	12	15

Źródło: Opracowanie własne

Dla seniorów (nestorów) w firmach rodzinnych istotne jest właściwe zaplanowanie czasu przekazania zarządzania firmą swojemu następcy. Postawa seniora w podanym względzie ma kluczowe znaczenie dla sukcesji jako procesu ⁴⁰¹.

⁴⁰¹ Adamska M. (red.): *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*. PM Doradztwo Gospodarcze, Sp. z o.o., Kraków 2014, s. 81 – 82, [przewodnik_po_sukcesji.pdf](#)(parp.gov.pl) – dostęp z dnia 16.07.2021.

W kontekście rozwoju zawodowego nestora istotne jest także planowanie jego szeroko rozumianej aktywności także po sukcesji.

Jak wynika z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, seniorzy polskich firm rodzinnych deklarują potrzebę utrzymania aktywności zawodowej. Część z nich wskazuje na możliwość utrzymania swojej pracy w firmie na innym stanowisku lub w innej roli⁴⁰².

Wskazana powyżej kwestia skłoniła autorkę do uwzględnienia prezentowanej grupy osób w ramach prowadzonego badania. Ponadto większość firm rodzinnych w Polsce powstała w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. A zatem duża część właścicieli wskazanych podmiotów przekroczyła już 50 rok życia i stanęła przed koniecznością wyboru dalszej ścieżki rozwoju dla siebie i swojej firmy.

Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę (G_IV)

W toku prowadzonych wywiadów z respondentami 50+ pojawiła się grupa, która na etapie planowania badania nie została zdiagnozowana przez autorkę. Były to osoby, które przez jakiś czas korzystały ze świadczenia emerytalnego, jednak pewne okoliczności osobiste spowodowały, że podjęły w pewnym momencie swojego życia decyzję o zawieszeniu emerytury i powrocie do pracy zawodowej. Poznanie motywów i okoliczności podjęcia omawianej decyzji przez osoby 50+ w wyodrębnionej grupie respondentów zdaniem autorki jest także istotne. Grupę stanowiły osoby scharakteryzowane w Tabeli 31:

Tabela 31. Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę (G_IV) wykształcenie

Przedział wiekowy	Wykształcenie	Płeć		Ogółem
		Kobieta	Mężczyzna	
71 - 89	średnie	1	0	1
	średnie zawodowe	0	0	0
	wyższe	7	1	8
	wyższe techniczne	0	2	2
Ogółem	Liczba	8	3	11

Źródło: Opracowanie własne

⁴⁰² Lewandowska A. (red.): *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”*, 2013, s. 2 – 3 – w badaniu ilościowym przeprowadzonym na potrzeby realizacji projektu odpowiedzi udzieliło 332 respondentów, z czego większość stanowili właściciele – 250 osób, zaś 82 badanych stanowiło grupę potencjalnych Sukcesorów, przewodnik_po_sukcesji.pdf (parp.gov.pl) – dostęp z dnia 25.08.2015.

W grupie respondentów 4 osoby skorzystały z możliwości przejścia na wcześniejsze świadczenia emerytalne – pracownicy oświaty. Wskazane osoby zawiesiły emerytury i postanowiły dopracować do pełnego wieku emerytalnego (2 K i 2 M). Pozostali badani przeszli na emerytury zgodnie z ustawowym wiekiem emerytalnym – 60 lat w przypadku kobiet i 65 w odniesieniu do mężczyzn. W podanej grupie 5 osób (4 K i 1 M) były to osoby, które zawiesiły emerytury i podjęły się objęcia stanowisk kierowniczych w placówkach oświatowych w ostatnim roku funkcjonowania szkół gimnazjalnych.

Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) – (G_V)

W badaniu uczestniczyli także przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej i byli to właściciele, specjaliści HR, pracownicy działów personalnych, kadra kierownicza, reprezentujący mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa na terenie całej Polski. W Tabeli 32 scharakteryzowano strukturę grupy:

Tabela 32. Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) – (G_V)_zakres działalności

Lp.	Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba	Zakres działalności
1	Mikro – zatrudniające do 10 osób	5	Edukacja, handel, produkcja odzieży, usługi gastronomiczne, usługi informatyczne.
2	Małe	5	Handel, usługi informatyczne, poligraficzne, budowlane, dystrybucja paliw, produkcja farmaceutyków.
3	Średnie	5	Usługi medyczne, produkcja artykułów żywnościowych, produkcja odzieży, produkcja akcesoriów łazienkowych, produkcja farmaceutyków.
4	Duże	5	Produkcja artykułów żywnościowych, środków czystości i higieny osobistej, logistyka, handel i dystrybucja towarów, edukacja.
5	Osoby prowadzące działalność gospodarczą zatrudniające do 2 osób	5	Edukacja, usługi transportowe, usługi, ubezpieczenia, dekoracja wnętrz, handel.

Źródło: Opracowanie własne

W ramach badania wydzielono grupę podmiotów prowadzonych w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej. Przedstawiciele tych firm korzystają z dofinansowań urzędu pracy do doposażenia stanowiska pracy, w ramach którego dochodzi do nawiązania stosunku pracy w oparciu o umowę o pracę lub przyjmują na

staże osoby kierowane także w ramach wsparcia środków urzędu pracy. Jedno przedsiębiorstwo, z którego pochodził respondent ma status zakładu pracy chronionej. Charakterystykę badanych przedstawiono w Tabeli 33:

Tabela 33. Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) – (G_V)

Lp.	Wielkość przedsiębiorstwa	Stanowisko			
		specjaliści HR	pracownicy działów personalnych	przedstawiciele kadry kierowniczej	właściciele firm
1	Mikro – zatrudniające do 10 osób			2	3
2	Małe		1	2	2
3	Średnie	3	1	1	
4	Duże	4		1	
5	Osoby prowadzące działalność gospodarczą zatrudniające do 2 osób				5
Płeć	K	5	2	4	6
	M	2	0	2	4
Ogółem		7	2	6	10
		25			

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (III sektor) - (G_VI)

Grupa badawcza została uzupełniona także o te organizacje III sektora, gdyż podczas badania okazało się, że niektórzy respondenci reprezentują fundacje i stowarzyszenia.

W badaniu wzięło udział 7 osób (5 K i 2 M) reprezentujących kierownictwo organizacji pozarządowych.

Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (I sektor) - (G_VII)

Istotnym aspektem działań prowadzonych w ramach polityk personalnych na rzecz pracowników w wieku okołoemerytalnym jest ich charakter długofalowy. Jak wynika z analizy literatury przeprowadzonej w ramach niniejszego opracowania sytuacja osób 50+ ma swoje odniesienie w procesach demograficznych, które przekładają się na kwestie problemów społecznych, ekonomicznych i zawodowych. Ich globalny zasięg, oddziaływanie na różne sfery funkcjonowania państwa wymaga

działań inicjowanych na najwyższych poziomach jego funkcjonowania i zarządzania. W tej sytuacji autorkę interesowało, w jaki sposób wskazane kwestie realizowane są w odniesieniu do pracowników dojrzałych instytucji państwowych. Ze względu na charakter działalności i zadań oraz specyficzny czas prowadzonych badań – ograniczenia wynikające z procedur reżimu sanitarnego podczas epidemii COVID-19, wysłano w styczniu 2022 zapytania e-mailowe do właściwych departamentów 16 ministerstw obsługujących pracowników, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. Odpowiedzi z informacjami zwrotnymi udzieliło 9 ministerstw oraz Kancelaria Prezesa Rady Ministrów i Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

Wskazane badanie stanowi uzupełnienie dla danych pozyskanych w ramach wywiadów i stanowić może ciekawy kontekst dla ich kontynuacji na poziomie różnych struktur administracji na szczeblu państwowym i samorządowym.

4.5 Ograniczenia przyjętej metodyki badań

Danuta Urbaniak-Zajac⁴⁰³ zwraca uwagę, że badacz spotyka się z trudną sztuką prowadzenia badań jakościowych. W kontekście opisów historii życia respondentów może pojawić się odniesienie do twórczości dziennikarskiej lub nawet literackiej. Autorka pracy starała się monitorować przebieg wywiadów i systematycznie weryfikowała pozyskiwane informacje, odwołując się do metodyki prowadzenia badań jakościowych. Metodyczność postępowania badawczego pozwala na monitorowanie jego przebiegu i systematyczną weryfikację pozyskiwanych informacji.

Odnosząc się do ograniczeń przyjętej metodyki badawczej warto wspomnieć o możliwych do wystąpienia zmianach funkcjonowania pamięci autobiograficznej u osób starszych.

Kolejnym ograniczeniem wskazanym przez Fritzem Schütze⁴⁰⁴ dla wywiadu narracyjnego autobiograficznego jest działanie narratora, który w odniesieniu do opowiadanej historii stara się powiedzieć tylko to, co jest istotne pod kątem centralnego uporządkowania treści. Pojedyncze sytuacje, epizody podlegają stałej ocenie

⁴⁰³ Urbaniak-Zajac D., *Biograficzna perspektywa badacza*, (w:) E. Dubas, W. Świstalski, *Uczenie się z (własnej) biografii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 14 – 26.

⁴⁰⁴ Riemann G., A Joint Project Against the Backdrop of a Research Tradition: An Introduction to "Doing Biographical Research", FQS, Volume 4, no 3, Art. 18 2003, s. 14, <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/666/1441> – dostęp z dnia 27.02.2019.

w odniesieniu do istoty tematu, kolejne sekwencje respondent próbuje łączyć, tak aby zdarzenia powiązane były w następstwo czasowe, przyczynowość i istotne powiązanie między zdarzeniami. Narrator w konsekwencji zmuszony jest dokonać zamknięcia schematu przeżyć, odnoszącego się do epizodów w rozwoju wydarzeń, stanowiącego tło dla przedstawianych interakcji i rozdziału w historii swojego życia.

Pewnym ograniczeniem był długi czas prowadzenia badań. W trakcie pracy badawczej nastąpiły zmiany w otoczeniu badanych respondentów, które związane były z nowymi uwarunkowaniami dla funkcjonowania pracowników dojrzałych w kontekście epidemii COVID-19 i wdrożenia pracy zdalnej.

Ze względu na szeroki, wieloaspektowy i interdyscyplinarny charakter badań, który wymagał łączenia teorii w ramach wielu teorii i dyscyplin, autorce towarzyszyły „wątpliwości” w zakresie doboru treści i właściwej ich interpretacji.

Pewnym zaskoczeniem dla autorki były trudności z pozyskaniem materiału bezpośrednio z organizacji. Możliwość dodatkowych krótkich rozmów, wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za koncepcje CSR w organizacji stanowić miało uzupełnienie treści ich opisu w części poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi w odniesieniu do pracowników dojrzałych. W wybranych dokumentach pojawiały się ogólne określenia w tym zakresie lub w ogóle nie występowały. Ich deklaratorywny charakter nie stanowił dla autorki satysfakcjonującej bazy dla pozyskania materiału badawczego.

W toku zaś badań autorka musiała dyscyplinować się, gdyż temat okazał się szeroki. Zainteresowanie kolejnymi kontekstami zagadnienia mogło okazać się nie do końca zbieżne z podstawowym zakresem badań.

Dla wywiadów do istotnych ograniczeń z punktu widzenia ich metodyki zaliczyć możemy:

- Trudności z przeprowadzeniem standaryzacji – Magdalena Żelazo⁴⁰⁵ powołując się na klasyfikację Jana Lutyńskiego, według której wywiad swobodny zaliczony jest do technik niestandaryzowanych, porusza kwestię możliwości standaryzacji ograniczonych specyfiką nauk społecznych. W tej sytuacji dla praktyki badawczej proces standaryzacji sprowadza się do systemu pozyskiwania informacji od zróżnicowanych co do wielkości grup badawczych.

⁴⁰⁵ Żelazko M., *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej* nr 2(6), 2013, s. 225 – 226.

Wskazane sposoby powinny charakteryzować się jak najwyższym ujednoliceniem żądań stawianych wobec wszystkich respondentów,

- Konieczność dostosowania pytań w ramach wywiadu do specyfiki respondenta – badacz posiada dyspozycje do wywiadu, które mają postać pytań odnoszących się najczęściej do zagadnień szczegółowych i są formułowane jako wypowiedzenia pytające otwarte. Prowadzący wywiad treść, język i zakres pytania musi dostosować do możliwości respondenta,
- Sposób rozumienia i interpretacji przekazywanych przez respondentów komunikatów – rozumienie języka i kultury respondentów jest ważne dla interpretacji pozyskanego materiału badawczego. Doprecyzowanie kwestii sposobu definiowania określonych dla badanej tematyki pojęć stanowi podstawę następującego po badaniu weryfikowania treści i jej interpretacji.
- Umiejętność budowania atmosfery spotkania – na ten aspekt prowadzonych wywiadów zwraca uwagę Joanna Krak⁴⁰⁶, odnosząc się do „stylu prowadzenia wywiadu” przez badacza. Autorka zwraca uwagę, że jakość uzyskiwanych informacji może być uzależniona od tak, wydawałoby się pobocznych aspektów, jak na przykład zdenerwowanie osoby badanej,
- Nawiązanie zbyt bliskiej relacji z respondentami – badacz angażując się zbyt mocno w historię respondenta może tracić obiektywność dla interpretacji materiału.

Autorka pierwszy raz prowadziła tak obszerne badania z wykorzystaniem badań jakościowych. Niewielkie doświadczenie mogło również stanowić problem szczególnie z kodowaniem, analizą materiału empirycznego i jego interpretacją.

Istotnym drogowskazem dla prowadzonych przez autorkę badań i analiz były zalecenia wykazanej w pracy literatury, dotyczące sposobu organizacji, opracowania i wykorzystania materiału z badań jakościowych.

⁴⁰⁶ Krak J., *Style przeprowadzania wywiadu i konsekwencje ich zastosowania*, Przegląd Socjologiczny Sociological Review 30, 1978, s. 232 – 233.

5. Osoby w wieku okołoemerytalnym wobec swoich doświadczeń – prezentacja materiału empirycznego

W niniejszej części przedstawiono materiał z opracowania materiału empirycznego zgromadzony podczas prowadzonych przez autorkę badań. z zaleceniami dla metodyki badań jakościowych. W ramach analizy materiału z wywiadów podano fragmenty wypowiedzi respondentów wykorzystując odwzorowanie słowo w słowo⁴⁰⁷.

5.1 Argumenty zgłaszane przez pracowników dojrzałych za utrzymaniem aktywności zawodowej i okołozawodowej

Praca a aktywność zawodowa

Aktywność rozpatrywana jest w trzech obszarach, jako biologiczna (fizyczna), psychiczna (umysłowa), społeczna. Przy czym aktywność biologiczna przyporządkowana jest do ludzi i zwierząt. W tym kontekście stanowi ona system działań organizmu nastawiony na zaspokajanie potrzeb życiowych odpowiedzialnych za przetrwanie gatunkowe organizmu (pobieranie pokarmu, tlenu, unikanie zagrożeń, sen, zapewnienie ciągłości istnienia gatunku itp.). Społeczna aktywność, rozumiana jako ukierunkowana, świadoma działalność, jednostki lub zbiorowości, nastawiona na realizację określonego celu, pozyskania dóbr, budowania powiązań społecznych, przyporządkowana jest do człowieka. Podejmowane w sposób systematyczny i świadomy działania o charakterze odtwórczym i twórczym, na bazie konkretnych czynności wpisują się w szczególny dla człowieka obszar aktywności psychicznej⁴⁰⁸.

Poniżej zamieszczono wypowiedzi respondentów, w których odnoszą się oni do swojego sposobu postrzegania pracy i własnej aktywności. Zaprezentowany materiał pozwoli na ukazanie różnic, ale i pewnych podobieństw w obrębie analizowanego zagadnienia:

Praca człowieka uczłowiecza, o ile jest zgodna z zainteresowaniami i obecny zupełnie niehumanistyczny neoliberalizm ekonomiczny, który powiada dziś możesz być górnikiem a jutro nauczycielem, czy na przykład stoczniowcem, jest absolutnie nie do przyjęcia. Określanie człowieka mianem kapitału ludzkiego jest dla mnie hańbą. Praca ma być wyrazem pasji życiowej, odniesieniem do jakiś ideałów. Wzorcem do działania dla mnie były postawy społeczne moich dziadków, ojca. A poza tym, wie Pani, ja jestem wychowana, że jeżeli się ma jakieś poglądy, to trzeba je przekuć w czyny. Moim mistrzem

⁴⁰⁷ Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 123 – 124.

⁴⁰⁸ Czarnecki K. M., *Aktywność człowieka jako podstawowy potencjał jego rozwoju zawodowego: (zarys problemu)*, Problemy Profesjologii nr 2, 2006, s. 71 – 72, https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Profesjologii/Problemy_Profesjologii-r2006-t-n2/Problemy_Profesjologii-r2006-t-n2-s71-77/Problemy_Profesjologii-r2006-t-n2-s71-77.pdf – dostęp z dnia 31.08.2018.

w dużym stopniu filozoficznym jest Emmanuel Kant – wartość życia wyraża się w działaniu wobec tego, wobec tego tym motywem, motywem, żeby działać, jest przekonanie, że jeżeli się ma poglądy to trzeba z nimi coś robić, a nie siedzieć w fotelu, po prostu się je ma. Czy praca i aktywność to to samo – tak oczywiście. Albo praca jest życiem osobistym..., albo praca jest zżyciem osobistym, dlatego ja mam kłopot z odpoczynkiem. Znaczący kłopot, ja właściwie nie odpoczywam. [G_II_K_80_1_PaAZ]

W moim domu praca była każdym działaniem, czynnością. Od dziecka byłam wdrażana do różnych czynności. Uwielbiałam pracować z moim ojcem w jego warsztacie. Miałam zawsze wyznaczone odpowiedzialne zadania – zbierałam z ziemi trociny, porządkowałam narzędzia i tak mi zostało. Wiele lat spędziłam na budowie, w domu to ja naprawiałam kontakty, montowałam drzwi (*delikatny śmiech*). Moja teściowa nie przepadała za mną, bo to mój mąż gotował w domu. [G_II_K_78_7_PaAZ]

Czym jest dla mnie praca. Praca to życie. Wielokrotnie musiałem zmieniać swoją pracę. Jestem pokoleniem, które czego innego zostało nauczone, no inaczej była prowadzona nauka, inne zawody nam wskazywano jako wartościowe. Ja uczyłem się na włókiennika. Wtedy cała Łódź włókienką stała. Potem zamykali fabryki, ja zacząłem handlować. Potem się okazało, że już wszyscy kupili sobie połowe łóżka i sprzedają kawę i dezodoranty z Węgier i czekoladę z NRD. Potem handlowałem ciuchami, ale to krótko. Założyłem zakład dziewiarski – wytwarzaliśmy z żoną rajstopy. Dobrze, szło. Myśleliśmy, że tak się uda do emerytury i nagle koniec, trzeba było likwidować. Nie miałem pomysłu, ale miałem dobre kwalifikacje – śmiech (*kręci głowę, macha ręką*). Dostałem zasiłek. Wstyd mi było, nigdy nie myślałem, że mnie to spotka. Poszedłem na studia, nauczyłem się księgowości, założyłem biuro pracując do dzisiaj, zatrudniam ludzi, żona mi trochę pomaga – emerytura – jakąś tam mam, bo dzieci powiedziały, że w moim wieku to dla przyzwoitości już należy z niej skorzystać, ale w domu nie usiedzę – chyba jestem aktywny? Jak Pani myśli? [G_II_M_79_9_PaAZ]

U mnie w domu nikt nigdy nie siedział. Nie znam pojęcia nudy. Zawsze coś robiłam. Czytałam książki, uczyłam się wyszywać, wspinałam się z chłopakami na drzewa. Koleżanka uczyła się na flecie, to ja też próbowałam – ale ojciec mi kazał przestać i zająć się czymś dla mnie – podobno talentu nie miałam. Uczyć trzeba się było, tu nie było dyskusji. W domu wieczorami czytaliśmy na głos książki – ojciec albo babcia czytała – wołałam jak babcia czytała, bo ona trochę nie widziała i udawała, że czyta – to były niesamowite książki w jej wydaniu, Mama zawsze coś miała w rękach – często się jej pomagało, bo to albo wełnę zwijała, albo coś szyła. Wie Pani po wojnie to nic nie było. Moja mama potrafiła po obiedzie usiąść z moim starym płaszczem, popruć go, przenicować, odparować i zrobić mi nowy kołnierzyk i rano szłam do szkoły w nowym. W mojej rodzinie nie pokazywaliśmy, że jest ciężko, bo ciężko było wtedy wszystkim. (*respondentka opowiadając o czynnościach żywo gestykulowała, każdą czynność starała się dodatkowo pokazać, tak jakby ona sama ją wykonywała – odtwarzała szycie, przekładanie kartek w książce itp.*) [G_II_K_82_14_PaAZ]

Zawsze dużo pracowałem, do pracy chodziłem pieszo – wychodziłem półtorej godziny wcześniej, aby nie spóźnić się i wracałem tak samo. Kiedy założyłem rodzinę, trzeba było wiele rzeczy zrobić – nie miał kto nam pomóc. To wziąłem drugą pracę. Pracowałem po dwanaście godzin – najpierw w szkole, potem szedłem do warsztatu. Potem był taki czas, że wyjechałem, tu było ciężko, tak się złożyło, że straciłem pracę – znowu nie miał mi kto pomóc – tak się kończy jak się walczy. Dziesięć lat byłem za granicą wróciliśmy. Po czterech latach dojechała do mnie rodzina, ale żona nie mogła sobie poradzić. Miała problemy z językiem, nie mogła znaleźć innej pracy poza sprzątaniem. Często płakała – żona była przed wyjazdem pracownikiem naukowym, miała zaczęty doktorat, aaa, wszystko poszło. Tak jakoś wyszło, w kiepskim momencie się urodziliśmy. Wróciliśmy – rodzice żony zachorowali. Wrócił z nami syn – córka została – wyszła za mąż i już tam przepadła. Syn od początku mówił, że on wróci do Polski. Zamieszkaliśmy z rodzicami żony, bo nie mieliśmy też już mieszkania. Jak wróciliśmy, to okazało się, że to co tam zarobiliśmy, tu też straciło wartość. Musiałem coś robić. Moja żona była w coraz gorszym stanie, była zmęczona, mówiła, że jej życie nie ma sensu, że wszystko straciła. Pomogli nam teściowie. Jak wróciliśmy to i im wróciło życie. Zaproponowali nam, abyśmy przejęli ich gospodarstwo. Żona nie chciała, ale nasz syn był zachwycony. We dwóch zabraliśmy się i teraz z tego żyjemy, ja już trochę z żoną odpoczywam – prowadzimy agroturystykę, mamy kontakt z ludźmi, ludzie przyjeżdżają do nas co roku. Jam mam takie hobby robię własne wina i mam ule, a żona urządza dom, ciągle coś zmienia. Produkcją zajął się syn. Udało się nam, odwrócił się los, przyniósł nam lepsze czasy. [G_III_M_69_2_PaAZ]

Od zawsze pamiętam, że pracowałam. Praca w moim domu traktowana była jak wartość. Nie wiedziałam, co to znaczy się nudzić, czy szukać jakiegoś zajęcia. Zawsze miałam więcej do zrobienia, niż dostępnego czasu. Tak już było, kiedy byłam dzieckiem, dorastającą dziewczyną i jeszcze do niedawna też tak u mnie się działo.

(Ja:) Powiedziała Pani, że od zawsze Pani pracowała – czy może Pani rozwinąć tę myśl?

Od zawsze to znaczy od dziecka. Wcześniej zostaliśmy z mamą same – mój ojciec zaginął – przynajmniej taką wersję znałam przez wiele lat. Było nam bardzo ciężko. Moja mama straciła w wypadku oboje rodziców będąc w klasie maturalnej, a ze strony ojca była tylko bardzo schorowana babcia, której też należało pomóc. Zaczęła pracować zaraz po liceum, potem wyszła za męża, urodziła mnie i kiedy miałam niecałe 5 lat zostaliśmy, jak wspomniałam wcześniej, same. Od zawsze miałam poczucie dużego obowiązku. Patrzyłam z podziwem na moją mamę, która zawsze sobie radziła, uczyła się, żeby dostać lepszą pracę i więcej zarabiać. Pamiętam, że jeszcze zanim poszłam do szkoły umiałam już sprzątać mieszkanie, prasować, zrobić podstawowe zakupy. Kiedy moja mama wracała do domu dużo było już zrobione. Radziłam sobie z lekcjami, dodatkowymi zajęciami. Mama często powtarzała mi, że nauka jest najważniejsza, że jest ona moją przyszłością – niestety nie mogę z nią już o tym porozmawiać, ale może dobrze, bo jej wyobrażenie o wartości wiedzy nie znajduje swojego odniesienia w obecnym świecie. Od liceum każde wakacje wykorzystywałam na dorobienie sobie jakiś pieniędzy – wtedy to nie było takie popularne jak teraz. Zbierałam różne owoce, wyjeżdżałam na wieś do znajomych i pomagałam im tam. Udawało mi się zgromadzić fundusze na podręczniki, przybory do szkoły. Dla mojej mamy było to duże odciążenie, bo żyłyśmy tylko z tego, co ona zarabiała. [G_II_K_71_17_PaAZ]

Dzięki systematycznej pracy zbudowałam firmę (i to w czasach mało przyjaznych dla prywatnej inicjatywy), która dała zatrudnienie nie tylko ludziom z mojego otoczenia, ale także stała się miejscem pracy dla całej rodziny. Bardzo trudno było mi się rozstać z firmą, przekazać ją w ręce mojego syna. Z jednej strony wiedziałem, że muszę to zrobić – byłem zmęczony, a z drugiej nie wiedziałem, jak będę żyć – zawsze pracowałem, od dziecka. W czasie wojny biegałem i zbierałem węgiel wysypyany na drodze, razem z bratem, na polu wyszukiwaliśmy ziemniaki w miejscach, gdzie były wykopywane – zawsze jakiś został. Po wojnie chodziłem pomagać w pobliskim zakładzie mięsnym – w dzień uczyłem się – wojna zatrzymała moją naukę. Pracowałem po południu i często w nocy. I tu nagle mam przestać, co ja będę robił z czasem. Teraz mam gabinet, przychodzę każdego dnia do pracy, pomagam pracownikom rozpocząć ich pracę, nauczyć się jej. Inni mogą przyjść do mnie porozmawiać, przedyskutować jakieś problemy. Razem z dziećmi (synem i synową) spotykamy się raz w tygodniu i omawiamy sprawy związane z firmą – słucham, cieszę się, że ten mój mały kajtek taki jest dorosły, pewny siebie (*opuszcza głowę, widać, że ukrywa łzy, które napływają mu do oczu*) – moja żona byłaby dumna, Jedyne, czego mi żal to tego, że nie doczekała tego momentu. Teraz na stare lata proszę Pani ja się bawię pracą, czuję się potrzebny. [G_III_M_79_3_PaAZ]

W wypowiedziach respondentów w grupie „Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo” – (G_II) i „Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych” – (G_III) przewijają się określenia typu praca, pracować, jako być aktywnym, być czymś zajęтым, coś robić, zawsze mieć coś w rękach. Odnosząc pojęcie pracy do wartości mówią wprost: *praca to życie, praca w moim domu traktowana była jak wartość, systematyczna praca pozwala coś zbudować, stworzyć, praca ucłowiecza*. Zauważyć można, że dla grupy respondentów w przedziałach wieku 60+ i 65+ praca stanowi istotną wartość nadającą sens ich życiu. Wiek stanowi dla nich źródło przemyśleń i refleksji na temat własnych doświadczeń, ich szeregowania i weryfikowania wobec systemów wartości często dziedziczonych. Podobna sytuacja pojawia się wśród pracowników grupy „Pracownicy w wieku okołemerytalnym” – (G_I), ale w górnych granicach w wieku 59 – 65 i 65+.

Czasami zastanawiałam się, czy ten mój wysiłek, bo często musiałam wyrzec się wielu przyjemności, aby coś osiągnąć był warty tego, co straciłam. Dzisiaj aj widzę, że to co mam jest dla mnie wiele warte. Kiedyś o pracy myślałam jak o pewnym przymusie – kredyt, liczenie wydatków, dodatkowa praca, potem potrzeby dzieci, między tym wykradałam coś dla siebie. Kończyła studia kiedy moja córka robiła maturę. Pierwszy raz na całą tę pracę spojrziałam inaczej właśnie dzięki niej. Powiedziała, że mnie podziwia, że tak się zawzięłam, że i ona stwierdziła, jak moja mama może, to ja tym bardziej. W tym, czasie średnio patrzono na takie działania jak moje. Koło czterdziestki zaczęłam robić studia, niektórych to śmieszyło. A mnie życie zawodowe wtedy się zaczęło. Zmieniłam pracę i robiłam to, co lubię i robię to dzisiaj i mam nadzieję, że jeszcze będzie mi dane cieszyć się tym jak najdłużej. [G_I_K_56_54_PaAZ]

Od pewnego czasu nastawiałam się na działanie. Mam za sobą kilka lat w korporacji i ten język „korpo”. Tam nie mówiło się praca, ale *zadanie*, *wyzwanie*, a jeszcze *sukces (po chwili namysłu)*, tak, tego było dużo. Mój dziadek mi powtarzał, że praca to zobowiązanie, to jest to, co daję innym ludziom, że to jest to, co po sobie zostawiam. Kiedy byłam dzieckiem męczyły mnie te jego mądrości – rozumie Pani, jak się ma kilkanaście lat, to co innego człowiek ma w głowie. Wiem, że mnie bardzo kochał i chyba mimo, że go nie było w chwili, kiedy o mało nie zesłam, to właśnie on mi pomógł. Przypomniałam sobie jego słowa w karetce. Teraz pracuję dla przyjemności. Miałam podwójne kwalifikacje i teraz pracuję z ludźmi, którzy potrzebują pomocy. Często jestem wolontariuszem – to ogromna przyjemność dla mnie i to jest prawdziwa praca. [G_I_K_69_46_PaAZ]

Moja matka to był tytan pracy, zawsze gotowa i zwarta, jak to się mówi. Wszystko była w stanie ze sobą pospinać. Ojciec zawsze mu coś było – martwiła się, żeby miał to, co potrzeba. Czytała, szukała dla niego różnych specyfików, zmieniała diety, a on po prostu z tego korzystał. My z bratem to samo, zawsze nam przygotowała wszystko, co było potrzebne – nie wiem w tamtych czasach, jak to zdobywała. W nocy szyła nam ubrania, w dzień pracowała. I pewnego dnia nie wstała z łóżka i tak zostało na długo. Byłam wtedy na studiach. Potwornie się martwiła, że nas obciąża. Była ze mną do końca swoich dni – pomogła mi z dziećmi (*wzruszenie*). Czy praca ma jakieś znaczenie? Tak, ale nie może prowadzić do tego, że wykańcza ludzi. W ostatnich latach swojego życia moja mama dbała, abym ja dbała o siebie. Często mówiła „czy chcesz być w takiej sytuacji jak ja”. Ja wiem, że to były inne czasy – ciężko było ludziom, ale ja nie spotkałam osoby, która by tak dużo pracowała jak moja mama i nikt nie o niej nie wie. Ona zawsze wierzyła, że pracując można wiele osiągnąć... [G_I_K_69_72_PaAZ]

Całe życie szykowałem się do emerytury, a kiedy jestem już blisko, ani myślę się z nią przyjaźnić (*śmiejch i puszczono oko*). Tak, jak miałem tak około 35 lat to sobie planowałem, co będę robić na emeryturze. Nawet podjąłem takie kroki, że będę rentierem, ale coś kiepsko zainwestowałem i pożegnałem się z giełdą. Trzeba było dalej pracować. Jak mnie zwolnili to myślałem, że cały świat mi się zawalił. Nie mogłem długo znaleźć pracy. chodziłem do terapeutów, bo myślałem, że coś ze mną jest nie tak. Aż Pani w Urzędzie Pracy powiedziała mi, że przy moich kwalifikacjach to muszę się pogodzić, że nie znajdę łatwo pracy – ona dla mnie nie ma nic. Kiedyś byłem na takim szkoleniu z technik poszukiwania pracy i tam zapamiętałem jedno mądre zdanie – naprawdę warto było pójść na to szkolenie dla tego jednego zdania. Mniej więcej chodzi o to, że jeżeli szukamy pracy i zdesperowani bierzemy każdą, to za chwilę znowu będzie z nią problem. Trzeba mieć koncepcję na siebie, zrobić bilans nie tylko umiejętności, kompetencji, czy kwalifikacji, ale także własnych potrzeb, nawet marzeń. Pamiętam, jak wieczorem siadłem z kartką i zacząłem planować i... (*zawieszony na moment głos, kręcenie głową*), dopiero teraz uświadamiam sobie, jak to było niesamowite. No więc zrobiłem ten bilans i uświadomiłem sobie, że nigdy nie pracowałem w tym zawodzie, no jak to powiedzieć, nie robiłem tego, co bym chciał. Poszedłem na studia, założyłem małą kawiarenkę, zacząłem piec własne ciasta i robić pierwszorzędną kawę - naprawdę robię świetną, wszyscy mi to zawsze mówili. Od zawsze interesowałem się kawami, czytałem o tym, jeżdżąc po świecie zawsze spisywałem jak ona jest tam robiona, zrobiłem nawet kiedyś taki specjalistyczny kurs. Teraz mam cztery własne punkty, mam palarnię kawy i mam kolejne plany – moja kariera rozkwita. Trochę przesadziłem, jest czasami ciężko, ale każdego dnia wstaję i od razu myślę, co trzeba zrobić, z kim mam się spotkać. Właściwie poza tym, że przez bezrobocie o mało mi się małżeństwo nie rozpadło – szczególnie, jak zakomunikowałem żonie, że nie wezmę byle czego i powiedział to facet, który przez sześć lat był utrzymywany przez żonę, to jestem naprawdę wdzięczny losowi, że się udało i to w dobrze średnim wieku. [G_I_M_61_60_PaAZ]

Bez pracy ja nie istnieję. Kiedyś liczyłam ile zostało mi do emerytury. Teraz nie wyobrażam sobie, że mogłabym usiąść na kanapie i robić szaliki dla wnuków – nie to nie dla mnie., Ja nie jestem jeszcze

gotowa na koniec. Wszystko co mam wartościowego w życiu zawdzięczam swojej pracy – nawet dzieci to była ogromna praca – i tu też mam ogromną satysfakcję. Mój związek z mężem – ile tu się działo – tu też była nasza wspólna praca. Praca zawodowa – ile ja tutaj zrobiłam i teraz mam przestać. [G_I_K_61_67_PaAZ]

Sposób postrzegania pracy przez osoby 50 – 54 lata i w początkowym przedziale grupy 55 – 58 ma charakter narzędziowy. Praca jest źródłem utrzymania, stanowi dochód, możliwość uzyskania samodzielności. W wypowiedziach wskazanej grupy respondentów pojawia się stylistyka potocznie określana jako korporacyjna: zadania, cel, osiągnięcie sukcesu, praca w domu, nadgonienie zaległości i tym podobne. W niektórych relacjach można odczytać także ukryte znaczenia: praca jako metoda radzenia sobie z samotnością, zagrożenie pracobolizmem i jednocześnie wypieranie problemu poprzez swoiste uzasadnianie typu „lubię mieć poczucie kontroli”, „to daje mi spokój psychiczny”:

Praca jest dla mnie źródłem utrzymania się, daje mi satysfakcję poprzez własny rozwój, pozwala określać i realizować cele. Czy jest to także aktywność? Tak, muszę zorganizować sobie plan, dopasować zajęcia, stworzyć koncepcję realizacji moich zadań. Praca pozwala mi wyjść z domu, przebywać między ludźmi – jest mi trudno być samej, przez weekend często czekam, myślę o tym jak pójdę w poniedziałek do pracy. Często zabieram część rzeczy do domu i robię sobie w weekend, aby nadgonić i nie mieć w pracy zaległości – lubię mieć poczucie, że nic mi nie umyka. Jak jestem w pracy to myśli mam nią wypełnione. [G_I_K_53_7_PaAZ]

Zacząłem pracować jeszcze w szkole średniej. Zaczęło się od pierwszych pieniędzy, które dostawałem w technikum w ramach warsztatów. Postanowiłem, że pójdę do pracy, a szkołę skończę wieczorowo. Było ciężko, bo przyznam czasem nie chciało mi się już chodzić do szkoły. No, jako elektryk nieźle wtedy zarabiałem i mogłem się usamodzielniać. Poza tym matka musiała utrzymać jeszcze oprócz mnie młodsze rodzeństwo – brata i siostrę. Trochę nam się poprawiło – pomagałem matce, rodzeństwo było zadowolone – zawsze mogłem im coś kupić. Po jakimś czasie mogłem już pomyśleć o wyprowadzeniu się z domu. [G_I_M_57_29_PaAZ]

Aktywność to stan bycia czynnym trwale, przejściowo, ale zawsze wiąże się z jakimś nawet chwilowym działaniem. Odnosząc się do teorii Tadeusza Tomaszewskiego⁴⁰⁹, czynności są ukierunkowane na osiągnięcie określonej wyniku prowadzącego na przykład do zmiany w otoczeniu. Czynności człowieka uruchamiane są przez czynniki zewnętrzne (przedmiotowe) i wewnętrzne (podmiotowe)⁴¹⁰, do których zaliczyć możemy zdolności twórcze, wiedzę jednostki,

⁴⁰⁹ Koziński J., *Teoria czynności a psychotransgresjonizm*, (w:) I. Kurcz, D. Kądziaława (red.), *Psychologia czynności – nowe perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 20 – 32.

⁴¹⁰ Tomaszewski, T., *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot*, (w:) J. Reykowski, J.O. Owczynnikowa, K. Obuchowski (red.), *Studia z psychologii emocji motywacji i osobowości*, Ossolineum, Wrocław 1977, s. 59 – 60 - Tadeusz Tomaszewski definiuje podmiotowość człowieka w następujący sposób: „...Najprostsza nasuwająca się odpowiedź na pytanie o podmiotowy czy przedmiotowy charakter człowieka sugeruje, że jest to sprawa wewnętrznej, czy zewnętrznej regulacji jego aktywności: jeśli zachowanie się człowieka pozostaje pod dominującym wpływem czynników zewnętrznych, wtedy możemy go traktować jako przedmiot, jeżeli zaś przewagę mają czynniki wewnętrzne, wtedy możemy

motywację poznawczą, wytrwałość. Oczywiście ważną rolę odgrywają tutaj potrzeby biologiczne, poznawcze i społeczne, bo jakkolwiek brak w ich obrębie doprowadza do napięcia motywacyjnego, pobudzając jednostkę do aktywności. Osiągnięcie wyniku jest determinowane wartościami tak materialnymi, jak i poznawczymi⁴¹¹. Ich zaspokojenie pozwala osiągnąć stan homeostazy.

Analizując wypowiedzi respondentów, zauważyć można, że często o swoich obowiązkach w domu w okresie dzieciństwa mówią jak o swojej pracy. Wnioskować z tego można, że postrzegają oni różne swoje aktywności jako działanie tożsame definiowanej pracy. Pracy, jako zbiorowości różnorodnych czynności. Może to być wynikiem pewnej ułomności języka⁴¹², ograniczonej możliwości nadawania znaczeń poszczególnym przedmiotom, ale z tą trudnością będziemy mieć tak w nauce, jak i w życiu codziennym do czynienia często.

Respondenci zwracali uwagę, także na realizowanie się w ramach innych aktywności, nie tylko związanych z pracą. Określali je jako hobby, zainteresowania, codzienne obowiązki, chwila wytchnienia, możliwości dla odpoczynku a także warunek istnienia człowieka oraz czasu pobierania emerytury. Wskazany sposób podejścia do podanego obszaru charakterystyczny był dla badanych w przedziałach wieku 60+ i 65+ „Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo” – (G_II) i „Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych” – (G_III) oraz pracownicy w wieku okołemerytalnym” – (G_I), ale w górnych granicach przedziału 55 – 58 oraz dla osób w wieku 59 – 65 i 65+:

Praca nie może być uciążliwym obowiązkiem. Nie może być tak, że ludzie nie mają nigdy hobby, albo jeżeli już mają to po studiach, w czasie pracy zawodowej całkowicie je zawieszają. Są takie zajęcia jak na przykład modelarstwo, które nie mają granicy wieku, ale są takie zainteresowania, które wymagają jednak pewnej kontynuacji, ciągłości, tak. W związku z tym, no nie wszystko można potem zacząć, czy kontynuować, kiedy człowiek osiąga wiek emerytalny. Nie ma znaczenia, ile się ma fakultetów, nie ma

mówić, że człowiek jest podmiotem własnego zachowania się...” – a zatem T. Tomaszewski wskazuje, że czynniki zewnętrzne zawsze oddziałują na człowieka poprzez wewnętrzne, stanowiące swoiste przyczyny regulacyjne owych działań jednostki – przedmiotowość powiązana jest ze skutecznością w działaniu człowieka.

⁴¹¹ Tomaszewski, T., *Struktura zachowania*, (w:) I. Kurcz, D. Kądziaława (red.), *Psychologia czynności, Nowe perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 176 - 184 - T. Tomaszewski zwraca uwagę, że jednostka w sferze poznawczej potrafi rozpoznać swoją sytuację i zrozumieć znaczenie jej aspektu przyczynowo-skutkowego, a to wpływa na percepcję jej sytuacji i pozwala dalej przejść do zadania, które ma wykonać (sfera materialna).

⁴¹² Skibniewski S. L., *Dusza w świetle badań psychologii katolickiej (Z portretem i życiorysem Autora)*. Nakładem Lwowskiej Biblioteczki Pedagogicznej, Lwów 1938, s. 11 – Problem niejednoznaczności pojęć językowych stanowi przedmiot rozważań badaczy, który zajmuje ich od wielu lat, stuleci. Autor do tej kwestii odnosi się w słowach: „...Przy tej sposobności daje się szczególnie odczuć niewystarczalność mowy ludzkiej dla opisu najsubtelniejszych pojęć i odcieni, których wymaga wyczerpujące przedstawienie zajmującego nas problemu...”.

znaczenia....nie, naprawdę nie ma znaczenia, ile się ma tytułów, nie ma znaczenia ile się osiągnęło, jeżeli się nie ma nic poza pracą, to później pozostaje (*chwila ciszy*), no niektórym tylko karmienie gołębi, a może nawet tego nie mogą już robić. Ludzie bardzo szybko odchodzą, jeżeli praca zawodowa to wszystko, co w życiu mają. Czy Pani rozumie, co do Pani mówię? (*dalej, nie czeka na odpowiedź*) Teraz, kiedy o tym rozmawiamy, przesuwają mi się konkretne twarze przed oczami, ludzi, których znałem, których podziwiałem za światłość myślenia, rzutkość działania, za wszystko, chciałem być taki jak oni, a oni przeszli na emeryturę i nie wiedzieli, co ze sobą zrobić i nikt się nimi nie interesował poza często wąskim gronem rodziny i bardzo małą garstką znajomych – nie przyjaciół, bo przyjaciel jest do końca. W mojej rodzinie zawsze robiło się coś więcej, każdy dzień po szkole wypełniały mi poza obowiązkami domowymi, także moje własne, (*ze śmiechem*) często chwilowe pasje. Ojciec, kiedyś mnie przywołał do porządku i stwierdził, że albo laboratorium albo fortepian – na wszystko go nie stać. Wybrałem laboratorium i trąbkę, bo była tańsza. [G_II_M_74_16_PaAZ]

Jestem od lat zaangażowany w pracę stowarzyszenia na rzecz osób z niedosłuchem. Jest to ważne, działalność tego stowarzyszenia w dużej mierze zaczęła się dzięki mojej inicjatywie. Zatrudniałem osoby z niedosłuchem i mieliśmy dużo problemów z ich wdrożeniem do pracy. Poza tym było wiele, no jak to nazwać, takich sytuacji, które mnie zaskakiwały. Zupełnie nie rozumiałem tego problemu. Potem okazało się, że nasz syn też w wyniku choroby utracił w dużym stopniu słuch. Stowarzyszenie rozszerzyło swoje zainteresowanie o osoby z różnymi typami niepełnosprawności. Teraz, gdy jestem na emeryturze nadal pracuję u siebie w firmie i dodatkowo zajmuje mnie praca w stowarzyszeniu. [G_III_M_73_10_PaAZ]

Jak miałem problemy, to zawsze siedłem, coś robić. Tak było odkąd pamiętam. Moja mama zawsze mówiła, że byłem takim radosnym dzieckiem. Pamiętam, jak opowiadała, że kiedy było bombardowanie i wróciliśmy do resztek domu, to zacząłem wybierać rzeczy do zabrania i stwierdziłem, że trzeba szukać nowego domu, bo musimy, gdzieś mieszkać. Podobno przytulilem się do niej i powiedziałem, że będzie wszystko dobrze. (*widać było łzy w oczach, ale i lekki uśmiech – chwila ciszy, spojrzenie w dal*) Tak, mam tak do dzisiaj. Różnie się działo. Ogólnie, jak podrosłem, to lubiłem majsterkować, robiłem i robię, naprawiam meble, wcześniej naprawiałem w domu wszystko, nawet odzież. Zawsze mam co robić. [G_II_M_82_8_PaAZ]

Mnie było wszędzie dużo. Od dziecka pamiętam, ale nie miałam problemów z zachowaniem, że nie mogłam usiedzieć na jednym miejscu. Uczyłam się dobrze, chociaż moja babcia twierdziła, że gdybym się przyłożyła, to bym była najlepsza w szkole, ale rodzice byli zadowoleni. No i chyba źle nie było, bo studia skończyłam i kilka razy musiałam coś zmieniać zawodowo i nigdy nie byłam dla nikogo obciążeniem, nawet dla państwa. [G_I_K_57_32_PaAZ]

W wieku 52 lat podjęłam decyzję o założeniu pasieki. Przez wiele lat prowadziłam własną działalność gospodarczą razem z mężem. Moje sprawy osobiste skomplikował dodatkowo wypadek i długa rehabilitacja. Wyszłam z tego, chodzę. Poszłam na studia licencjackie, zmieniłam zawód, profil działalności. Mam ule, uczę się pszczelarstwa. Moja pasja do nurkowania pomogła mi w rehabilitacji. Ostatnie pieniądze wydawałam na wyjazdy, gdzie nurkowałam – moja pasja uratowała mi życie. Teraz od siedmiu lat jestem pszczelarzem – wolę dawne nazewnictwo zawodów. [G_I_K_58_12_PaAZ]

Ja nie wiem, jak można w ogóle używać słowa *nudzę się*. Zawsze miałem coś do zrobienia – nigdy nie było tak, że siedziałem, jako dziecko i trzeba mi było organizować zabawę. To niesamowite co teraz się dzieje. Taka zabawka nie, bo już za długo ją ma, a ta znowu nie ma jakiejś kropki na czole i tak dalej. Mnie przyjemność sprawiało, że mogę coś robić z ojcem, że mogę gotować z mamą. Wszystko działo się naturalnie. Normalnie uczestniczyłem w życiu rodziny. Aktywność, każda to odpoczynek od problemów, od tego co się dzieje. Nie słucham telewizji, wolę iść do ogrodu i porozmawiać z moimi drzewami. [G_I_M_66_43_PaAZ]

Aktywność w grupach osób 50 – 54 lata i w początkowym przedziale grupy 55 – 58 częściej wiązana była ze stylem życia, z pewnym wyznacznikiem przynależności do określonej grupy społecznej, zawodowej, a także z osiągnięciem określonego statusu na poziomie awansu pionowego. W obrębie działań związanych

z aktywnością podawano te, które przynależą bezpośrednio do aktywności w sferze fizycznej. Ponadto, szczególnie kobiety, wskazywały, że zaczęły zwracać uwagę na tę sferę swojego życia, jako możliwość poprawy swej sprawności i zahamowanie pojawiania się oznak charakterystycznych dla wieku, jak ociążałość, brak kondycji, czy zmiany w wyglądzie. Respondenci zgłaszali także, że zwracali większą uwagę na nawyki żywieniowe, czas odpoczynku.

Pięćdziesiąte urodziny były dla mnie sygnałem, aby coś zmienić. Trochę przestraszyłam się tego, jak szybko minęły te lata. Zupełnie nie czułam swojego wieku. Zapisalam się z koleżanką na zajęcia sportowe – skorzystałyśmy z kart, które miałyśmy w ramach socjału. Teraz często mówię, że szkoda, że nie zrobiłam tego wcześniej – odzyskałam figurę, wróciłam do rozmiaru, ogólnie jestem zadowolona ze swojego samopoczucia. [G_I_K_51_5_PaAZ]

Przeszedłem zawał i od tej pory codziennie chodzę na godzinny spacer. Wróciłem do pracy, ale po chorobie przewartościowałem swój świat. Inaczej traktuję pracę, mimo, że nie wyobrażam sobie, abym mógł przestać pracować. Zwracam uwagę, aby w niedzielę odpoczywać z rodziną – mamy wnuki i jest kim się zająć. Zwolniłem i o dziwo wydaje mi się, że mam jakoś wszystkiego więcej. W pracy twierdzą, że teraz jako szef jestem spokojniejszy (*śmiech*). Tak, no często zwracam młodym uwagę, że lat przybywa a zdrowia ubywa, ale wie Pani nie wszyscy mi wierzą. [G_I_M_58_31_PaAZ]

Właściwie to już po czterdziestce zaczęłam zwracać uwagę na to, co jem, a właściwie jak jem. Zaczęłam się więcej ruszać, jak tylko na to pozwala pogoda, jeżdżę do pracy rowerem. Mam satysfakcję z tego, że ludzie postrzegają mnie jako osobę dużo młodszą, dlatego okropnie nie lubię jak muszę podawać moje dane, no rozumie Pani mój PESEL. [G_I_K_57_25_PaAZ]

Grupa respondentów to osoby 50+. Jej rozpiętość sprawia, że zauważyć można także w jej strukturze pewne różnice o charakterze generacyjnym, co przejawia się w pewnych różnicach w podejściu, interpretowaniu i definiowaniu takich obszarów jak praca i aktywność. Zauważona prawidłowość potwierdza, że każde pokolenie wyróżniają: swoisty system wartości, zasady kierujące postępowaniem i kształtujące postawy wobec pracy, własnej aktywności⁴¹³.

Ciągłość pracy a emerytura

Emeryturę traktujemy jako koniec pracy zawodowej w momencie formalnie osiągniętych przez pracownika uprawnień do świadczeń uzależnionych od jego wieku. Emerytem⁴¹⁴ zaś jest osoba, która w kontekście przepisów prawa ma ustalone prawo do świadczenia emerytalnego. Jest to pracownik, który po przepracowaniu regulowanej formalnie liczby lat i osiągnięciu odpowiedniego wieku może zaniechać wykonywania pracy zawodowej. Świadczenie emerytalne stanowi konsekwencję dla długości zatrudnienia w okresie aktywności zawodowej człowieka.

⁴¹³ Leoński W., Pluta A., Wieczorek-Szymańska A., *op. cit.*, s. 42.

⁴¹⁴ Zych A., *Leksykon gerontologii*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2007, s. 50.

Moment przejścia na emeryturę może być różny dla różnych grup zawodowych. W Polsce niektórzy pracownicy mogą skorzystać z wcześniejszych świadczeń emerytalnych, to znaczy mogą je otrzymywać w formie comiesięcznych wypłat wcześniej niż ustawowo przyjęty wiek emerytalny, który od 1 października 2017 roku wynosi dla kobiet 60 lat, a dla mężczyzn 65. Niektóre grupy zawodowe na podstawie zapisów Ustawy z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z funduszu Ubezpieczeń Społecznych, które definiują pracę w szczególnych warunkach lub szczególnym charakterze mogą skorzystać, przy spełnieniu kilku istotnych warunków⁴¹⁵, z wcześniejszych świadczeń emerytalnych. Do grupy tej zaliczają się także osoby: wykonujące działalność twórczą lub artystyczną, zajmujące się dzieckiem wymagającym stałej opieki.

Czas trwania naszego życia i kariery zawodowej bezustannie zbliżają nas do momentu decyzji o możliwości korzystania ze świadczenia emerytalnego. Dla wielu osób jest to mement niezwykle stresujący, bo związany z pewnym końcem życia aktywnego i początkiem schyłkowej fazy życia. W postrzeganiu sytuacji emeryta nadal funkcjonuje wiele stereotypów odnoszących się do spadku sprawności człowieka w okresie emerytalnym, wręcz pewnej niedołężności, potrzebie wsparcia ze strony osób trzecich.

Przeprowadzone wywiady pozwoliły także poznać podejście respondentów do emerytury, sposób jej postrzegania, wywoływane reakcje:

To, że musiałam przejść na emeryturę to nie znaczy, że przestałam być czynnym profesorem. Zresztą to było dla mnie, był to dla mnie jedyny moment mojego głębokiego załamania. Dlatego, że ten moment uświadomił mi, ile mam lat. W tej chwili zapomniałam i nie chcę zastanawiać się, ile mam lat. Nie wiem – to nie jest ważne. [G_II_K_80_1_CPaE]

Myślałem o emeryturze cały czas, jak minęła pięćdziesiątka, myślałem o emeryturze cały czas – tak, no tak. Tak było i jak uzyskałem wiek, przeszedłem, ale pracować nie przestałem. [G_II_M_79_4_CPaE]

Tak się przejmowałem tym, że będę musiał pójść na emeryturę, bo cały czas mówili mi o tym w firmie, wręcz oczekiwali tego ode mnie, że dostałem zawału i wyłączyłem się z pracy zawodowej na rok. Wziąłem emeryturę, bo widziałem w tym wtedy wyjście – po pół roku zacząłem pracować w innej firmie i jestem tu do tej pory. [G_II_M_73_11_CPaE]

⁴¹⁵ Wcześniejsza emerytura przysługuje osobom urodzonym między 1949 – 1968 rokiem, które pracowały i udokumentowały pracę w szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze i na dzień 31 grudnia 2008 i potwierdziły, udokumentowały, że osiągnęły wskazany przepisami emerytalnymi dla wskazanej grupy osób wiek (także różny w zależności od płci); osoby te potwierdzają, w zależności od płci, wymagany staż pracy (okresów składkowych i nieskładkowych), legitymują się wymaganym stażem pracy w szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze (różny w zależności od rodzaju pracy), pracy na kolei bądź co najmniej 5 lat pracy górniczej, nie należą do OFE lub złożyły wniosek do ZUS o przekazanie zgromadzonych na koncie OFE środków do budżetu państwa, <https://www.zus.info.pl/wczesniejsza-emerytura/> – dostęp z dnia 05.03.2022.

Nie myślałem o niej (emeryturze), aż do mojej jubileuszówki za 40 lat pracy. Wtedy kadrowa powiedziała do mnie – „no to już za chwilę Pan się zwija”. To zwija się trochę mnie zaniepokoiło. W ogóle nie myślałem o jakimś zwijaniu się, a tu zorientowałem się, że ktoś to sugeruje, mówi o tym jak o normalnej sprawie. Przecież to moje życie, to ja – coś mi tu nie pasowało, nie byłem gotowy. [G_II_M_77_2_CPaE]

Jestem na emeryturze i nie jestem. Kiedyś obawiałem się tej chwili, szczególnie jak byłem blisko sześćdziesiątki. Teraz mam zupełnie nową jakość życia, kiedy współpracuję z zięciem i razem prowadzimy firmę. Gdybym to wiedział, że tak będzie to nie stresowałbym się tym tak bardzo. No, ale wtedy nie wiedziałem, że będę mieć takiego zięcia (*śmiech*). [G_III_M_72_6_CPaE]

Cieszyłem się z emerytury dopóki jej nie dostałem. Wtedy okazało się, że w firmie mogę pracować ale na zupełnie innym stanowisku. Przez całe zawodowe życie miałem samodzielne stanowisko pracy, także kiedy prowadziłem mój zespół. Potem okazało się, że nie ma dla mnie miejsca – zaproponowano mi stanowisko poniżej moich kwalifikacji. Przez jakiś czas nie wiedziałem, co ze sobą robić. Potem założyłem z przyjacielem firmę – on też przeszedł na emeryturę i znalazł się w dosłownie takiej samej, jak ja sytuacji. Obecnie mamy wiele zleceń, zatrudniamy pracowników, wielu jest tuż przed emeryturą. [G_II_M_76_5_CPaE]

Nie wyobrażałem sobie, że kiedykolwiek przestanę pracować. Wydawało mi się, że prowadzić będę firmę do końca mojego życia. W pewnym momencie zauważyłem, że coś mi umyka. Córka zawsze pracowała ze mną odkąd skończyła studia. Rozmawialiśmy o tym, że przejmie po mnie interes, ale jakoś odwlekałem ten moment. Z żoną planowaliśmy sobie, że na emeryturze będziemy zwiedzać świat. Córka mówiła mi o nowych możliwościach prowadzenia produkcji, mówiła coś o systemach, o marketingu. Do tej pory radziłem sobie sam, ona była zdolna, wiedziałem to. W pewnym momencie powiedziała mi, że chce rozpocząć działalność na własną rękę i chce odejść. Od jakiegoś czasu mieliśmy problemy z zamówieniami, traciliśmy klientów. Zdecydowałem się na przekazanie firmy córce. Ustaliliśmy, że będę cały czas pracować, ale będę miał zadania doradcze, będę, jak to córka mówiła, mentorem dla pracowników. Gabinet mam tam, gdzie do tej pory urzędowałem, ale nie to jest ważne – cały dzień spędzam na produkcji, nie pamiętam, kiedy tyle rozmawiałem z pracownikami. Wiele mówię córce, omawiamy zmiany – na początku było mi trudno, ale teraz wiem, że to była dobra decyzja dla mnie i firmy, i ostatni moment dla córki. Tak naprawdę to chyba ją uratowała. [G_III_M_68_8_CPaE]

Przy moim zawodzie miałem nadzieję, że nigdy nie przestane pracować, ale choroba zawodowa – zwyrodnienie nadgarstka – doprowadziło do konieczności zawieszenia praktyki. Na szczęście cały czas pracowałem jako dydaktyk. Gabinet przejęła w całości córka – wszystko zostało w rodzinie, jak to się mówi. Bałem się tego, jak przestanę pracować w zawodzie, ale mam jeszcze dużo do zrobienia. [G_I_M_81_3_CPaE]

Emerytura wywoływała lęk, stres, jej wizja doprowadzała nawet do spadku sprawności organizmu, wprowadzając go w stan chorobowy. Badani zwracali uwagę, iż często ich otoczenie traktowało ich jako starych, zanim jeszcze pojawiły się ewidentne oznaki ich starzenia się. Otoczenie sygnalizowało, że ich wiek biologiczny, staż pracy powinien ich determinować do wygaszania aktywności zawodowej, mimo że sami zainteresowani (respondenci) tego nie czuli. Rozmówcy zgłaszali potrzebę kontynuowania zatrudnienia, pracy, ale stawali wobec nowej dla siebie sytuacji, która czasem ich przerastała. Niektórzy potrafili odnaleźć się we wskazanych okolicznościach, podejmowali kolejne zawodowe wyzwania.

Część respondentów z grupy – „Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę (G_IV)” stanowiły osoby, które

po przejściu na emeryturę przez jakiś czas pozostawały emerytami. Różne okoliczności stały się warunkiem ich decyzji o powrocie do pracy zawodowej:

Zawsze lubiłam pracować, ale po przejściu na emeryturę odczułam po 32 latach w szkole, na stanowisku kierowniczym ulgę. Wreszcie mogłam zająć się swoimi sprawami – przez cały czas planowałam, co będę robić, jak będę mieć dużo wolnego czasu. Szybko okazało się, że tego czasu mam mniej, niż gdy pracowałam. Jakoś zrobiło się wokół mnie dużo spraw. Po roku zaczęłam myśleć o jakiejś pracy – brakowało mi ludzi, raptem zrobiło się cicho wokół mnie, tylko wnuki, mąż i dom. Marzyła o tym, ale jakoś nie mogłam się w tym odnaleźć. Kiedy zadzwonił telefon z wydziału poczułam przypływ energii, ale trudno mi było podjąć od razu decyzję. Namówiła mnie córka. Zawiesiłam emeryturę. Wróciłam na etat. Objęłam stanowisko dyrektora w gimnazjum – to był ostatni rok funkcjonowania gimnazjum – miałam być tą, która gasi światło. Miałam wrócić tylko na rok, ale zaproponowano mi potem kolejną możliwość, z której skorzystałam i pracuję do dzisiaj. [G_IV_K_59_5_CPaE]

Niestety po przejściu na emeryturę skomplikowała się moja sytuacja finansowa. Byliśmy z żoną przyzwyczajeni do pewnego standardu życia, a tu się okazało, że sprawy zaczęły się sypać, a rachunki trzeba było płacić. Po ośmiu miesiącach wróciłem do pracy. Znajomy zaproponował mi pracę w firmie ochroniarskiej. Na początku nie zawieszałem emerytury – zarobki były takie, że mogłem ją utrzymać, ale później ją zawiesiłem. [G_IV_M_64_2_CPaE]

Zachorowali moi rodzice. Pojawiły się duże potrzeby finansowe. Przeszłam na wcześniejszą emeryturę – byłam pracownikiem oświaty. Wróciłam do pracy, aby wspomóc rodziców i zabezpieczyć im odpowiednie warunki opieki i leczenia. Jestem jedynaczką, jest mi trudno w obecnej sytuacji, wspiera mnie jedynie mąż i dzieci. [G_IV_K_58_7_CPaE]

Skorzystałem z wcześniejszego świadczenia emerytalnego z tytułu pracy w służbach mundurowych. Przez chwilę byłem emerytem, ale to nie dla mnie. Założyłem własną działalność i zacząłem pracować – jestem inżynierem. Moja sytuacja finansowa znacznie się poprawiła. Był moment, że zawiesiłem emeryturę i zacząłem pracować na stanowisku kierowniczym w urzędzie. Po dwóch latach zrezygnowałem, wróciłem do emerytury i działalności. Jestem zadowolony ze swojej decyzji. Martwi mnie tylko to, że w tym roku skończę 74 lata i czasem odczuwam zmęczenie. Co roku mówię, że to mój ostatni kontrakt. [G_IV_M_65_8_CPaE]

Przeszłam na wyczekiwaną emeryturę 5 lat temu. Dwa lata cieszyłam się wolnym czasem (*kręci głowę*). Nie powinnam była tego robić, ja się do tego nie nadaję. Założyłam z siostrą sklep, prowadzimy go razem. Codziennie muszę się ubrać, przygotować do spotkań z klientami, do spraw urzędowych. Wiem, że naprawdę żyję. Jak przeszłam na emeryturę zmarł mi mąż, gdybym została w domu to chyba byłoby ze mną źle. [G_IV_K_65_6_CPaE]

Część pracowników w grupie badanych korzystała z możliwości wcześniejszych świadczeń emerytalnych (na 11 badanych były to 4 kobiety i 2 mężczyźni). Respondenci sygnalizowali swoją gotowość do przejścia na emeryturę, wręcz stwierdzali, że towarzyszyła temu momentowi życia radość, wyczekiwanie. Dla wielu z nich uwarunkowania losowe stały się przyczyną ich powrotu do pracy, często także zawieszenia świadczenia. Część zaś powracała do pracy z tytułu chęci powrotu do aktywności, do kontaktów społecznych z ludźmi. Dla niektórych emerytura stawała się powodem obniżenia ich poziomu życia, statusu społecznego, który stanowił konsekwencję ich zasobów ekonomicznych – powrót do pracy, to powrót do stylu życia przed emeryturą.

Osoby w wieku 50 – 56 emeryturę traktowały ją jako sytuację, która gdzieś istnieje, ale nie musi się wcale wydarzyć w ich życiu:

Moi dziadkowie do końca życia prowadzili swoją firmę – nigdy nie chorowali, a o pracy mówili z radością. Ja też prowadzę swoją działalność – w moim przypadku emerytura nie wchodzi w grę – chcę być do końca samodzielna i uważam, że emerytura wprowadzi mnie do świata smutku, w którym dla mnie nie ma miejsca. [G_I_K_54_14_CPaE]

Zamierzam pracować tak długo, jak to będzie możliwe. Całe życie pracowałam na swoją pozycję zawodową. W pewnym momencie zmieniłam zawód – postawiłam na zmianę w życiu. W ogóle nie myślę o emeryturze, na ten moment nie ma jej w moich planach zawodowych. [G_I_K_51_30_CPaE]
Dopiero w tej chwili sobie uświadomiłem, że nigdy nie myślałem o emeryturze. No tak, moi rodzice są już emerytami, ale ja nie widzę się w roli opiekunów własnych wnuków. [G_I_M_54_23_CPaE]

Lubię mieć możliwości zaspokajania własnych potrzeb, mam ciągle wiele planów związanych z pracą, rodzinom, domem. Potrzebne są mi po prostu pieniądze, a zatem muszę pracować – emerytura nie zapewni mi standardu życia, do którego dążyłam przez wszystkie lata mojej pracy. [G_I_K_54_52_CPaE]

Nie lubię mówić o emeryturze, unikam tego tematu. Nawet teraz czuję się źle, że muszę się do niego odnieść. [G_I_K_56_36_CPaE]

Jeszcze nie myślę o niej. Kiedy nadejdzie jej czas zastanowię się. Teraz mam inne sprawy na głowie. [G_I_M_54_19_CPaE]

Pracuję jeszcze, bo mogę i chcę. Mój dyrektor w ogóle nie bierze pod uwagę, że mogę pójść na emeryturę. Ja sama często mówię, że będę mogła umrzeć dopiero jak złożę CIT – (*śmiech*). Kiedyś w firmie, w dziale pracowało nas w księgowości dwanaście osób – teraz jesteśmy we dwie i ze wszystkim sobie radzimy – komputery, rozumie pani. [G_I_K_64_41_CPaE]

Jeszcze pięć lat temu wydawała mi się odległa. Teraz czasem zastanawiam się, co będę robić na emeryturze. Przyznam, że nie mam pomysłu. Wszystkie moje wysiłki koncentruję na pracy – stało się to także kosztem rodziny. Nie wiem, zupełnie nie wiem i boję się tego momentu. Jak sprawdzam kalendarz to okazuje się, że jest coraz bliżej. Coraz częściej zauważam, że moje otoczenie też o tym wie. [G_I_M_55_62_CPaE]

W wielu wypowiedziach osób badanych zauważyć można pewnego rodzaju obawę, a nawet wyparcie myśli o emeryturze. Ciekawym wskazaniem jest jej ujęcie jako elementu, który nie wpisuje się w ogólny plan działania respondentów. Pojawia się także informacja o pejoratywnym nacechowaniu pojęcia emerytura. Jest ona synonimem obniżenia statusu społecznego, barierą dla wykorzystania własnego potencjału kształtowanego w toku pracy i budowania ścieżki kariery zawodowej badanego. Ponadto rozmówcy przyznają na przykład, że nie mają wiedzy, jak mogą „zagospodarować siebie” na emeryturze.

Rozwój pracownika w czasie trwania jego kariery zawodowej

Rozwój zawodowy rozumiany jest jako proces stanowiący szereg zaplanowanych w czasie (ukierunkowanych) działań. W rozwoju zawodowym istotna jest obserwacja zmian, których generowanie potwierdza w kontekście jednostki, że

osiąga ona kolejne, wytyczone cele na gruncie osobistych potrzeb oraz zawodowej rzeczywistości⁴¹⁶.

W ramach powyższego stwierdzenia rozwój zawodowy rozumiany jest jako każde działanie, które umożliwia poszerzenie, uzupełnienie kompetencji pracownika, nie tylko dojrzałego. Skoro rozwój zawodowy przedstawiany jest jako proces, to wpisuje się w koncepcję uczenia się przez całe życie. Na tle rozwoju zawodowego pracownika kompetencje powinny być traktowane w sposób perspektywiczny, tworząc obszar dla przyszłych celów i potrzeb jednostki⁴¹⁷.

Interesujące wydało się autorce, w jaki sposób respondenci postrzegają różne konteksty własnego rozwoju zawodowego, z jakimi etapami życia go wiążą:

Moi dziadkowie mieli małe matury i uznawani byli za ludzi wykształconych. Zresztą zawsze pamiętam, że nauka była przez nich szczególnie, z dużą estymą traktowana. Jako pokolenie powojenne mieliśmy dużo trudności. Nauka wtedy stanowiła, no dawała duże możliwości. Pamiętam, że właśnie dla moich dziadków moment, kiedy zdałem maturę, był bardzo ważny. Podkreślali, że tak wygląda rozwój – dosłownie tak mówili. Oni osiągnęli małą maturę, ja miałem dużą – dziadek mówił, że kolejne pokolenia powinny osiągać więcej, że każde pokolenie daje sobą, buduje fundamenty dla rozwoju następnych. [G_II_M_79_4_RPaKZ]

Na studia dostałam się dopiero za drugim razem. Kobieta na studiach technicznych wzbudzała wtedy trochę sensacji. Było również z tego powodu ciężko. Czasami słyszałam, że chyba lepiej jakbym zajęła się rodziną. Ale skończyłam, obroniłam się uzyskałam tytuł magistra inżyniera. To był moment, gdy wszystko zmieniło się w moim życiu. Od tej pory cały czas się uczę, tyle zmienia się wokół nas, muszę być na bieżąco. [G_II_K_72_3_RPaKZ]

Pomoc dobrych ludzi pozwoliła mi zdobyć zawód. Dzięki temu zaczęłam pracować i zarabiać. Mogłam pomóc rodzicom. Po wojnie było naprawdę bardzo ciężko, tego nie można w żaden sposób opisać. Dla mnie w pewnym momencie zatrzymał się czas. To były trudne czasy (*zawieszenie głosu*). Czy możemy na chwilę przerwać? (*Ja: oczywiście, bez problemu*) Dziękuję, wracają wspomnienia i przeżycia. Staram się o tym nie mówić i nie wracać do tego. Tak jak mówiłam dobrzy ludzie mi pomogli, bo inaczej nie miałabym żadnego zawodu. Takie były czasy, polityka, ustrój. Potem były dzieci, rodzina, ale wróciłam do pracy, tylko zmieniłam zawód. Przeprowadziłam się z mężem tutaj, do Łodzi, a tu nie było miejsca w moim zawodzie – nauczyłam się nowego. Co trochę się coś zmieniało – to trzeba było nauczyć się nowych procedur i przepisów, potem wchodziły nowe maszyny, potem awansowałam - kurs dla kierowników i tak nadal – nauczyłam się obsługiwać komputer, nie sprawia mi problemu – dzięki temu nadal pracuję w zawodzie. [G_II_K_77_6_RPaKZ]

Wszystko zaczęło się po studiach mojego syna, a właściwie, po jego praktykach w Danii - wtedy zaproponował, że przejmie od nas ziemię. Zgodziliśmy się – wcześniej mówił, że nie chce tu zostać. Wziął kredyt, wybudował zakład, rozpoczął produkcję. Teraz głównie ja zajmuję się uprawą warzyw – nawiązałam kontakty z ekspertami, konsultuję z nimi nowe rozwiązania w uprawie – nastawieni jesteśmy na prawdziwą ekologię. Tak naprawdę to zrobiłem skok w mojej wiedzy odkąd to syn zaczął kierować firmą, a ja zaczęłam traktować udział w jej prowadzeniu jako swoje hobby – taki to paradoks. [G_III_M_68_5_RPaKZ]

W moim zawodzie tylko studia dawały możliwości zawodowe – studia to były odpowiednie zarobki, możliwość przedłużenia umowy o pracę. W pewnym momencie nastąpił wręcz wymóg ich ukończenia, także na zasadzie uzupełnienia posiadanego wykształcenia. [G_I_M_58_11_RPaKZ]

⁴¹⁶ Plewka, Cz., *Pracownicy współczesnego rynku pracy o uwarunkowaniach własnego rozwoju zawodowego*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych, 2016 nr 2, s. 39 – 50.

⁴¹⁷ Dubois D. D., Rothwell W. J., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 246 – 247.

Mogłem do dzisiaj pozostać przy maturze i pewnie nadal pracowałbym w zawodzie, jednak studia pozwoliły mi awansować i rozszerzyć kwalifikacje. Nie ukrywam, że ich ukończenie sprawiło mi dużą satysfakcję. [G_I_M_61_47_RPaKZ]

Studia robiła dopiero w trakcie już pracy zawodowej i prowadzenia firmy. Wtedy okazało się, że brakuje mi wiedzy z zarządzania firmą i ludźmi. TO był mój kierunek rozwoju zawodowego., wiele dał mi tej wysiłek, który w to włożyłam. Teraz pomagam córce w tym właśnie zakresie. Mówi ona o mnie, uwielbiam to, mój złoty HR-owiec. [G_III_K_67_12_RPaKZ]

Ustaliłem z dziećmi, synem i synową, że przejmą firmę. Ja chciałem obok rozpocząć nowe przedsięwzięcie, bardziej związane z moim hobby. Tutaj miałem dwa nowe doświadczenia. Zupełnie nowe okoliczności zakładania firmy – jednak trochę czasu minęło i problemy z przejęciem firmy. Załoga mimo, że mojego syna znała od dziecka, nie chciała go zaakceptować - i to jeszcze z żoną - jako nowe szefostwo. Co trochę mnie wzywali. Ja gadałem z ludźmi i było ok. Potem sytuacja się powtarzała. Byłem tym zmęczony. Pojawiły się konflikty. Zdecydowałem się na pomoc z zewnątrz. Zamówiliśmy taką firmę, która przysłała do nas doradcę i coacha. Zupełnie nie wiedziałem o czym ci ludzie do mnie mówią przez telefon, jaki coaching, jednak byłem tak zmęczony, że mogli to nazwać, jak chcieli. Ale okazało się, że kobieta miała smykałkę do tego, jak ja do mojej branży. Ustawiła role, ustawiła komunikację i chyba trochę zrobiła terapii z dorosłości dzieciom. Na początku – tak jak sam pomysł był dla dzieci super i w ogóle, to potem nie byli z tej kobiety zadowoleni. Zmuszała ich do wzięcia odpowiedzialności. Ale coś chyba zagrało (miałem trzymać się z daleka, nawet jakby krzyczeli, że pożar – powiedziała, że to ich pożar) – bo potem już nie dzwonili w tych sprawach. Ja nadal uczestniczę w strategii obu spółek i to jest moja rola w starej firmie i zajmuję się nową. Tak, jestem zadowolony, że mimo wieku emerytalnego, jak to Pani określa, nadal jestem aktywny i nadal się uczę. [G_III_M_70_13_RPaKZ]

Nauka stanowi wartość – wiem to, moi rodzice nie mogli się uczyć, musieli pracować. Starali się stworzyć mi takie warunki, abym była w stanie skończyć szkołę i studia. Kiedy ja byłam jeszcze w szkole ukończenie studiów to było coś – dzisiaj wiele się zmieniło. [G_I_K_72_13_RPaKZ]

W mojej branży w okresie, kiedy zaczynałem pracę studia dawały wysoką pozycję w zakładzie. Obecnie, jest to trochę przykre, ale studia nie stanowią już takiej wartości. Dzisiaj dostępność do studiów, możliwość uzyskania magistra nie wymaga tyle trudu, co kiedyś. Poza tym obecnie osoba z tytułem licencjata także ma wyższe wykształcenie. Ale kiedyś studia to było coś. [G_IV_M_66_11_RPaKZ]

Badani różnie odnoszą się do początkowego etapu rozwoju zawodowego. Niektórzy wiążą go z okresem nauki w szkole średniej, a inni szczególnie eksponują maturę jako ten moment, który otworzył im kolejne zawodowe możliwości.

Ten sposób postrzegania istotnego etapu rozwoju zawodowego pojawiał się szczególnie w grupie osób 60+ i 65+ nadal czynnych zawodowo. Na siedemnastu respondentów jedenastu wyróżniało maturę jako ważne wydarzenie w kontekście możliwości dla rozpoczęcia własnej kariery zawodowej, w podanej grupie siedem osób legitymowało się wyższym wykształceniem.

Wyższe wykształcenie stanowiło istotny moment dla omawianego rozwoju zawodowego dla grupy badanych w przedziale wieku 50 – 65+ – „Pracownicy w wieku okołomerytalnym”. Na siedemdziesięciu trzech respondentów czterdziestu dziewięciu właśnie możliwość ukończenia studiów wskazywało jako ważny etap d budowania

przyszłej kariery zawodowej – w podanej grupie czterdzieści dwie osoby deklarowały wykształcenie wyższe.

Podobnie osoby z grupy „Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę” – badani uznawali możliwość ukończenia studiów jako ten etap, który stanowił dla nich przepustkę do ich kariery zawodowej i wszystkich późniejszych działań w obrębie realizacji celu zawodowego – na jedenastu respondentów siedmiu prezentowało opisaną powyżej opinię. Nieliczni wskazywali na szczególne okoliczności, na przykład pomoc osób trzecich w zainicjowaniu rozwoju zawodowego danej jednostki lub osobiste wartości, jak satysfakcja.

Dla badanych w grupie „Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych” rozwój zawodowy łączony był dodatkowo ze zmianami w ich życiu zawodowym, między innymi związanymi z przyjęciem w firmie roli nestora.

Badani odnosili się także w swoich wypowiedziach do tych czynników, które stanowiły o ich motywacji do rozwoju zawodowego i tych, które ten rozwój utrudniały, a nawet hamowały. Wśród przykładowych wypowiedzi można wskazać:

Zawsze lubiłam się uczyć. W pewnym momencie zauważyłam, że jest to źle postrzegane przez otoczenie – rodzinę, kolegów z pracy. Słyszałam wręcz wypowiedzi: *Kiedy wreszcie przestaniesz, to jest nienormalne, ciągle gdzieś jeździsz, uczysz się – ile ty masz lat?* Było to przykre. Zaczęłam nawet ukrywać, że znowu się na coś zapisałam. A potem zaczęłam ograniczać moje zamiłowanie do nauki. Uznałam, że może to jest racja, niedługo przechodzę na emeryturę. I zostałam emerytką. To był bardzo zły moment dla mnie. Chyba zaliczyłam depresję. Wreszcie uznałam że pójdę na studia - zrobiłam, jak to określiła moja matka kolejną podyplomówkę. Teraz pracuję z seniorami, pomagam im odzyskać sprawność po wylewach, udarach, traumach. Jestem neurologopedą – a ponieważ nie mogłam znaleźć pracy, więc otworzyłam na stare lata swoją działalność i teraz jestem zadowolona z życia. [G_IV_67_1_RPaKZ]

U nas każdy może zgłosić zapotrzebowanie na szkolenie, nie ma żadnych limitów. Co prawda średnia wieku (*śmiech respondenta*) – nie uwierzy Pani, ale była 50 +, jak to Pani określa. Ze względu na branżę musimy odnawiać nasze certyfikaty, poza tym wchodzi w grę sprawa audytów jakości – ISO i tym podobne. Przepisy się zmieniają, to co jakiś czas się szkolimy. Poza tym cenimy sobie - raz w roku robimy takie spotkania, szkolenia integracyjne – jest nas ponad dwudziestka i trafiają się młodzi 50 +, to trzeba z nimi współpracować (*znowu śmiech respondenta*). Wyjeżdżamy, mamy warsztaty z asertywności, w tym roku były z manipulacji – ciekawe, jak byłem młody, to się o tym nie mówiło. [G_II_M_82_8_RPaKZ]

Wcześniej tego nie widziałam, ale teraz dostałam jasny komunikat, że niektóre możliwości podnoszenia kwalifikacji są dla młodszej, rozwojowej grupy pracowników. Usłyszałam, że: *no niech Pani sobie wyobrazi, że teraz pošlemy Panią na jeszcze jedno studia. Nawet nie zdąży Pani popracować w tym zawodzie. Proszę skupić się na tym, co Pani robi najlepiej*. Nawet nie zauważyłam, kiedy stałam się nierozwojowa. [G_I_K_58_56_RPaKZ]

Firma nie chce już we mnie inwestować. Nie dotyczy to tylko mnie. Młodszy pracownicy też nie mogą uzyskać dofinansowań. Znajomi pracują w budżetówce, tam podobno jest inaczej. W prywatnych to jest zablokowane, a ja nie mam takich funduszy, aby inwestować w kolejne kwalifikacje. A z wiekiem już jakoś zapal do tego mi osłabł – tym bardziej, że tego nikt nie docenia, więc już nie wydaję pieniędzy na doszkalać się. [G_I_M_53_33_RPaKZ]

Obiecano mi możliwość studiowania - wybrałem sobie podyplomówkę – wiąże się to pośrednio z utrzymaniem moich kwalifikacji i nabyciem nowych. Niestety, kiedy zmienił się Dyrektor powiedział mi, że sprawdził i wystarczy mi jakiś kurs, bo nie może sobie teraz pozwolić, abym ja nie miał tych kwalifikacji. W swojej szczerości powiedział mi, że przygotowuje nową osobę z takimi samymi kwalifikacjami, bo to ryzyko, jestem w takim wieku, że nigdy nie wiadomo, a on musi dbać o ciągłość zleceń i pracy. A na moje pytanie o podyplomówkę powiedział, że nie widzi szans wykorzystania w przedziale wieku, który mi pozostaje do emerytury moich tak zwanych nowych kwalifikacji. Brak tu efektywności i racjonalności gospodarowania wydatkami – tak powiedział i tyle w tym temacie. Przyznam, że osłupiałem. Nigdy z taką komunikacją nie miałem do czynienia. [G_I_M_53_65_RPaKZ]

W oświacie z jednej strony ciągle musimy się doksztalać – tylko robimy to głównie za własne pieniądze. Czasem w szkole coś można uzyskać, ale ostatnio mówi się, że środki są blokowane. Robiłam jeszcze jakiś kurs, bo znowu były zmiany, ale już mam tego powoli dosyć – wszystko jest przerzucone na nas. Czasem są rady szkoleniowe, ale nie będę komentować poziomu – no, ale za to nie płacimy. [G_I_K_52_66_RPaKZ]

Prowadząc własną firmę, musimy inwestować w wiedzę, to nasze być albo nie być. Moje dzieci widzę, że także cały czas uczą się – każdego dnia analizują, co dzieje się na rynku. Staramy się także umożliwić podnoszenie kwalifikacji pracownikom – nie weryfikujemy ich pod kątem wiedzy lecz potrzeb firmy i ich własnych chęci. [G_III_K_60_7_RPaKZ]

Ja spotkałem się z dziwną sytuacją od kolegów w pracy i to w tym wieku. To oni stwierdziły, że to jest dziwne (*użyli innego słowa, ale wstyd mi tutaj je do pani przytoczyć*), że mam sobie sięść na swoim siedzeniu i... zająć się tym, co potrzeba, bo to już bliżej niż dalej. Ja właśnie z tego powodu myślałem o czymś jeszcze, aby zostać w firmie. Lubię swoją pracę, mój pokój. Jesteśmy branżowo i wykształceniem związani z nauką, dlatego trzeba cały czas być w kursie. Mój prezes był za, ale to przyznam, że mnie trochę spłoszyło. Oczywiście kontynuuję swój plan, ale nie rozmawiam o tym z kolegami. [G_I_M_52_55_RPaKZ]

Nie wyobrażam sobie emerytury. Już teraz myślę o tym co zrobić, jak przekroczyć magiczną granicę wieku. Na razie wiem, że będę mogła pracować, ale gdyby coś się zaczęło dziać – boję się nacisków – to jestem przygotowana na zmianę. Już teraz mam małą pracownię, w której powoli zaczynam działać. [G_I_K_59_15_RPaKZ]

Z wypowiedzi badanych wynikało, że często spotykali się z sugestiami, że ich wiek stanowi barierę w rozpoczęciu na przykład zupełnie nowych kierunkowo studiów, nawet jeżeli wiązały się z ich kwalifikacjami i zakresem zadań na danym stanowisku. W grupie „Pracownicy w wieku okołemerytalnym” 41 osób potwierdziło, że spotkało się z takimi sytuacjami. Wśród „Pracowników w wieku emerytalnym aktywnych zawodowo” 12 osób również doświadczyło podobnych sugestii, zaś wśród reprezentantów grupy „Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę” 4 osoby także miały kontakt z opisanymi zachowaniami. Respondenci potwierdzali, że były to stwierdzenia ustne, nie poparte żadnymi formalnymi ustaleniami. Jeżeli naciskali, to stwierdzano, że analiza zadaniowa ich stanowiska potwierdza, że ich kwalifikacje są wystarczające. Pierwsze sygnały opisanych zdarzeń zaczęły się pojawić w momencie, gdy osoby udzielające wywiadów zbliżały się do pięćdziesiątego roku życia. Z wypowiedzi wynikało także, że często spotykali się z dezaprobatą współpracowników i bliskich dla ich potrzeb związanych

z doksztalcaniem się. Badani wiązali te zachowania przede wszystkim ze swoim wiekiem. Potwierdzali, że ich odczucia były przykre, uświadamiały im bliski koniec, wywoływały lęk, poczucie braku sensu dalszego działania. Niektórzy odczuwali wewnętrzny niepokój w związku ze zbliżającym się wiekiem emerytalnym, ale podejmowali działania, które ich zdaniem mogą im pomóc, kiedy wskazany czas nadejdzie.

Respondenci podkreślali istotną rolę dla ich rozwoju takich czynników jak własne potrzeby odnoszące się do podejmowania aktywności na rzecz rozwoju zawodowego, jak i doświadczanych sytuacji w obrębie środowiska zawodowego (pracodawca i współpracownicy oraz osób bliskich. Można powiedzieć, że dla motywacji danej osoby te kwestie stanowiły istotne aspekty jej motywacji.

Wśród wymienianych predyktorów pojawiały się te związane na przykład ze zdrowiem badanego. Jeden z respondentów przyznał, że w wyniku stresu jaki pojawił się w okresie zbliżania się przez niego do wieku emerytalnego przeszedł zawał. Inni w wyniku różnych sytuacji – przeciążenia pracą, sytuacje osobiste (choroba osoby bliskiej, powrót do pracy po urodzeniu dziecka, wypadek, choroba własna) stwierdzali, że odczuwają pewną lukę, zatrzymanie we własnym rozwoju zawodowym, który mógł przełożyć się na kształt ich osobistej ścieżki kariery zawodowej. Wskazany czynnik, jako ten którego osoby uczestniczące w wywiadach (G_I do G_IV) doświadczyli osobiście i odczuwali jako istotny dla ich rozwoju zawodowego, podawany był przez 14 osób. Jedna z respondentek mówiła:

Późno, bo w wieku 43 lat urodziłam dziecko. Ciężę miałam zagrożona, więc już w piątym tygodniu znalazłam się na zwolnieniu. W tych okolicznościach w pracy nie było mnie prawie cztery lata. Jak wróciła to miałam wrażenie, że jestem w zupełnie obcym miejscu. Moje koleżanki z pokoju porobiły dodatkowe kursy, zostały przeniesione do innych oddziałów, albo awansowały na stanowiska kierownicze. Zmieniły się warunki pracy – okazało się, że muszę wiele nadrobić. Wcześniej wydawało mi się, że dobrze sobie radzę z komputerem. Jak wróciłam, hmm, okazało się, że moje umiejętności są prawie zerowe – nowe programy, nowy system, firma zmieniła nieco profil działalności. Wokół mnie pojawiło się mnóstwo nowych osób – czułam się jak nowa, a nie jak pracownik, który przepracował tu przed ciężą czternaście lat. Poza tym zauważyłam trochę zniecierpliwienie mojego szefa – on też się zmienił – poprzedni odszedł z firmy. Było mi bardzo trudno. Do dzisiaj mam wrażenie, że zawodowo nie mogę wyrównać tych czterech lat, mimo, że absolutnie nie zrezygnowałabym, z tego, co mam – mojej rodziny i wspianiałej córki. [G_I_K_53_37_RPaKZ]

Kolejna badana wskazywała także na trudną osobistą sytuację, z którą muszą zmierzyć się często osoby w wieku 50+ – konieczność opieki na chorym rodzicem:

Przez wiele lat związana byłam z przemysłem farmaceutycznym – takie też jest moje wykształcenie główne. Jest to branża, która wymaga ciągłego uczenia się, szkolenia. Nasza firma przeżywała kilka lat temu ogromny kryzys – pod znakiem zapytania była jej dalsza działalność. Podjęte zostało ryzyko także przez pracowników – udało się wszystko wyprostować, pojawiły się zlecenia, dzięki nowej linii produkcji. Weszliśmy w obszar, który wymagał ciągłego uczenia się – częste wyjazdy nie były dla mnie problemem do mementu choroby mojego ojca. Jestem jedynaczką i jestem sama. Moja mama nie żyje od

wielu lat, mój ojciec zawsze, zawsze sobie radził i nagle przestał chodzić, mówić, zaczął zachowywać się jak dziecko. Niestety nie było nas stać na opiekunkę, na prywatne leczenie. Zwolnienia na opiekę, potem zwolnienia na mnie, urlopy, urlopy bezpłatne i koniec.

(Ja: Czy może Pani powiedzieć, co się dalej wydarzyło z Pani pracą, jak sobie Pani radziła?)

W ogóle sobie nie poradziłam (milczenie, łzy)

(Ja: Może wrócimy do tematu później, może potrzebuje Pani przerwy?)

Czy możemy się umówić jutro, przepraszam.

Ja: Tak oczywiście.

Kontynuacja następnego dnia:

Przepraszam, przepracowałam w zawodzie ponad 28 lat i jedno zdarzenie w życiu sprawiło, że musiałam ze wszystkiego zrezygnować. Nie byłam w stanie pozostać w kursie, zaczęłam odstawać, wpływało to na firmę – szef był w porządku, koleżanki i koledzy pomagali, jak mogli. Ale ja nie mogłam tak dalej, było mi wstyd i niezręcznie wykorzystywać ich. Poza tym spadła do zera moja mobilność, widać było luki w mojej wiedzy. Zasnęłam nad książkami, prospektami, nie robiłam swojej części pracy. Podjęliśmy decyzję z mężem, że zrezygnuję z typowej pracy na etat. Założyłam swoją działalność, właściwie założyliśmy spółkę i prowadzimy obecnie usługi opiekuńcze dla osób starszych – moja sytuacja stała się moim nowym zatrudnieniem. [G_I_K_57_58_RPaKZ]

Jak wynika z wypowiedzi respondentów rozwój zawodowy powiązany jest z określonymi, sprzyjającymi okolicznościami, wśród których wskazywano także na dobrą sytuację ekonomiczną. Badani zauważali, że możliwość podnoszenia kwalifikacji sprzężona była na przykład z awansem zawodowym, a ten warunkował między innymi wyższe zarobki. Zablockowanie możliwości uczestniczenia w różnych formach doskonalenia zawodowego po 50 roku życia prowadzi także w kontekście długoterminowym do obniżenia statusu ekonomicznego wskazanej grupy osób. Opisana sytuacja wiąże się także z odczuwaniem obniżonego poczucia wartości, o którym także mówili uczestnicy wywiadów – 31 osób potwierdziło, że wskazane doświadczenia powodowały u nich złe samopoczucie, pewnego rodzaju rozterki, myśli, że dalsze działania nie mają już sensu, refleksje nad przemijaniem i poczucie, że coś się dla nich bezpowrotnie kończy i cały poniesiony do tej pory wysiłek traci jakiegokolwiek znaczenie.

Na badanych wpływ miały ich doświadczenia. „Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo”, „Pracownicy w wieku okołemerytalnym” oraz „Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych” zwracali uwagę, że:

Wojna zniszczyła wszystko. Każdy z nas i jako rodziny musieliśmy sobie radzić. Praca dawała przeżycie, więc ją się szanowało. Nie było rady, każdy z nas starał się tak działać, aby wspomagać siebie nawzajem. Sama myślałam, gdzie mogę pracować, aby wspomóc rodziców, którzy mieli jeszcze na utrzymaniu rodzeństwo. W nocy pracowałam, w dzień uzupełniałam braki w szkole, przygotowywałam się do studiów – pochodzę z rodziny wykształconej, ze strony ojca było wielu nauczycieli. [G_II_K_81_13_RPaKZ]

Okres powojenny był - czasami zapominam o tym, co się wtedy działo. Pamiętam, że w domu było ciężko, często brakowało jedzenia. Każdy szukał czegoś jak mógł – wpieraliśmy się i radziliśmy sobie w tych jakże trudnych czasach. Nie chodzi tylko o jedzenie, wtedy ustrój był inny, trzeba było myśleć, aby przetrwać. Czasami było gorzej niż na wojnie. Ale daliśmy radę. Dostałam się na studia mimo pochodzenia – cały czas pracowałam, aby pomóc matce. Wykonywałam różne zawody – sprzedawałam w sklepie, pracowałam przez jakiś czas w żłobku, byłam pomocą w gabinecie lekarskim, latem

zbierałam owoce, pracowałam także latem jako ratownik. Odkąd zostałam pielęgniarką pracuję tylko w szpitalu. [G_II_K_89_12_RPaKZ]

Często mówią o nas pokolenie stracone. Coś w tym jest. Kiedy wchodziliśmy do życia zawodowego, lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte, był kryzys, pieniądź nie miał wartości. Człowiek pracował i niewiele z tego miał. Potem niby trochę lepiej i zaraz następny kryzys. Cała młodość pod znakiem kryzysu. Człowiek pracował i teraz dowiaduje się, że nie wiadomo, jak to będzie z tymi emeryturami. Tak momentami trudno o taką prawdziwą radość. Cały czas trzeba było sobie radzić. Zawody, których uczyliśmy się w szkole stały się zbędne. Trzeba było wchodzić w nowe rzeczy. I człowiek zaczynał, taki rozpęd mieliśmy, teraz czasem czuję zmęczenie. [G_I_M_58_16_RPaKZ]

Jeszcze w czasie szkoły handlowałam z ojcem – jeździliśmy w nocy po towar, nad ranem byliśmy na rynku. Na początku, jak wszyscy mieliśmy łódeczko, potem ja wyjechałam – zostałam tam 6 lat. Studia zawiesiłam. Jak przyjeżdżałam to zawsze miałam towar na handel. Pracowałam cały czas na czarno, legalnej pracy było trudno znaleźć i z językiem było kiepsko. Robiłam głównie wykończeniówkę. Jak wróciłam to miałam na mieszkanie, zacząłem szukać pracy, ale tu był dramat. Zaczęłam własny interes i tak do dzisiaj. [G_I_M_57_39_RPaKZ]

Kiedy zmarli moi rodzice miałam jeszcze dwójkę rodzeństwa. Ja byłam najstarsza, ale jeszcze niepełnoletnia. Zajął się nami ciotka, która była prawnym opiekunem naszej trójki. Potem ja skończyłam studium pielęgniarskie i jak zaczęłam pracować, przejęłam wkrótce opiekę nad rodzeństwem. Był to ostatni moment, bo nasza ciotka poważnie zachorowała i w szybkim czasie zmarła. Nie mogłam myśleć o studiach, nie w tym momencie. Musiałam zadbać o brata i siostrę. Kiedy wyszłam za mąż wiele spraw nie miało już takiego znaczenia jak u innych małżeństw – wiem to z rozmów z koleżankami. Ja to miałam za sobą, inaczej patrzyłam na sprawy rodzinne. To, co się stało w moim życiu, sprawiło, że poszłam potem w innym kierunku. Nadal pracuję z ludźmi w mojej dawnej przychodni, ale skończyłam psychologię. Tego jestem pewna, że nie wybrałabym takiej drogi zawodowej, gdyby nie doświadczenia w sumie z końcówki dzieciństwa. [G_I_K_67_2_RPaKZ]

To, że z mężem założyliśmy firmę, wynikało z naszych doświadczeń i sytuacji. Nie było pracy, wróciliśmy z zagranicy – wyjechaliśmy w latach osiemdziesiątych. Bardzo tęskniliśmy. Nie było dla nas tam miejsca, a tu w naszym kraju kiepsko. Pracowaliśmy z żoną cały czas, wiele rzeczy udało nam się podpatrzeć, była ziemia po moich rodzicach. Ruszyliśmy i teraz firmę prowadzą nasze dzieci – syn i córka. Oni się w tym naprawdę odnajdują. Nadal pozostajemy w firmie – jesteśmy od technologii i jakości. Taki pokoleniowy interes się z tego zrobił. [G_III_M_78_14_RPaKZ]

Mój tata prowadził zakład. Pamiętam jak go rozbudowywał. Często z nim rozmawiałem o tym, wiele rzeczy mi tłumaczył. To właśnie to sprawiło, że mimo, iż robiłem już coś zupełnie innego i przejąłem firmę w chwili, kiedy tata został sam i już niedomagał. Ruszyliśmy to razem. Moja żona bardzo mi pomogła, ona zawsze chciała wrócić. Teraz mam nadzieję, że może któreś z dzieci zrobi to, co ja – jest w czym wybierać, mamy ich z żoną czworo. [G_III_M_72_15_RPaKZ]

Mimo wielu trudności, z którymi musieli sobie radzić respondenci, potrafili oni w różny sposób realizować swój rozwój zawodowy. Osiągnąwszy wiek 50+ i więcej mieli doświadczenia w obrębie różnych wzorów biografii zawodowych. Dla pracowników 60+ i 65+ aktywnych zawodowo zawód w dużej mierze na początku ich drogi zawodowej określał nie tylko ich tożsamość, ale w dużej mierze determinował także wybory edukacyjno-zawodowe.

Mobilność pracowników do własnego rozwoju wymaga wsparcia także zewnętrznego, między innymi ze strony organizacji. Jak wskazują historie opowiedziane przez badanych, często spotykają się oni z brakiem możliwości dalszego rozwoju po wkroczeniu w przedziały wiekowe 50+. Mają oni poczucie straty, braku

pomysłu na wykorzystanie systematycznie i pracownicy gromadzonego potencjału w postaci własnych doświadczeń zawodowych oraz zdobytych kompetencji.

Wsparcie w ramach organizacji

Gotowość do utrzymania aktywności zawodowej rozpatrywać może być w dwóch wymiarach: indywidualnie i na poziomie organizacji. Wśród czynników indywidualnych, poza wskazywanymi w opracowaniu demograficznymi, ekonomicznymi, są także te wynikające z osobistych potrzeb, wartości i postaw danego pracownika.

Pracownicy uczestniczący w wywiadach są osobami poszukującymi wsparcia na poziomie organizacji w zakresie utrzymania i stymulowania ich rozwoju zawodowego. Deklarują i zgłaszają potrzebę aktywności zawodowej. W tym kontekście owa aktywność jest postrzegana jako proces, trwający w różnych okresach kariery zawodowej pracownika. Zabezpiecza jego potencjał na zasadzie utrzymania jego dobrostanu i nadając mu swoisty charakter wartości, która wyróżnia danego pracownika. Jego wiek, stanowiący sumę wszystkich doświadczeń, wydawać by się mogło, że powinien stanowić w tej dyskusji jego atut.

Respondenci stwierdzali, że:

W mojej firmie nie było koncepcji, co z nami, pięćdziesięciolatkami zrobić. Ogólnie nie było zgody na nasze doksztalcanie. To było po cichu – oficjalnie mówiono, że może się na szkolenia, no, że może iść każdy. Jednak w rzeczywistości wysyłano 20+ i 30+. [G_I_M_59_22_WPwO]

W mojej firmie nie było żadnych programów skierowanych do pracowników w różnym wieku. Jeden raz na konferencji mówiono o różnorodności i wymieniano wiek, ale poza tym nie było o tym mowy. Nie spotkałem się z tym. Jak potrzebowałem coś uzupełnić, to stwierdzałem, że stać mnie na to i płaciłem za wszystko sam. [G_I_M_56_51_WPwO]

Nikt ze mną nie rozmawiał o moich planach zawodowych, nikt nie mówił o emeryturze, o tym jak można sobie zorganizować życie. Jak już przeszłam na emeryturę to tak, miałam taką myśl, że byłoby mi to potrzebne. Sama nie wiedziałam, że będę tego potrzebować przed emeryturą. Emerytura okazała się dla mnie trudna. Zaczęłam chodzić do psychologa – miałam mały epizod z depresją. Zawsze byłam aktywna. Nie mogłam sobie poradzić z czasem, który płynął jakby do tyłu. Sama pojęłam decyzję że wracam do pracy. Niestety nie znalazłam pracy w zawodzie, ale i tak jestem zadowolona. [G_IV_K_65_10_WPwO]

Kiedy powstawał pomysł na własną firmę w ogóle nie myślałem o emeryturze. Założenie było takie, takie były czasy, że firma da utrzymanie naszej rodzinie, zabezpieczy nas. I to moim zdaniem się udało. Ale, w ogóle nie myślałem o przemijaniu, nikt z nas nie myślał, nikt nie zwrócił mojej uwagi na to, że pojawi się taki problem. Mój syn już teraz to bierze pod uwagę, ja tego nie widziałem. Kiedy zachorowałem firma okazało się, że jest zagrożona – byłem w niej wszystkim i trudno mi było pogodzić się z decyzją o jej przekazaniu. Wiem, przekazywałem ją przecież swojemu synowi, ale było trudno. Teraz jestem zadowolony, mam nadal swoje zajęcia, nadal jestem jej częścią. Mogę teraz pracować spokojniej. Pełnię taką rolę dziadka – mogę się trochę bawić, ale mam już inną odpowiedzialność (*lekki śmiech*). [G_III_M_70_9_WPwO]

Pracowałam kiedyś w korporacji – tam były programy dostosowane do pracowników w różnym wieku. Tutaj w tej firmie tego nie ma, mimo, że to jest duża firma, ale nie możliwości podnoszenia kwalifikacji przez pracowników 50+, bo moim zdaniem młodszy też mają z tym kłopot. [G_I_K_67_59_WPwO]

Nawet nie myślałam o tym, żeby o mojej emeryturze z kimś rozmawiać. Wiedziałam, że będę pracować tak długo, jak to będzie możliwe. Jestem sama – nie mam nic i nikogo poza kolegami w pracy. [G_I_K_79_1_WPwO]

Uczestniczący w badaniu pracownicy potwierdzali, że większość z nich nie spotkała się w swoich organizacjach z programami rozwojowymi dedykowanymi do różnych grup wiekowych, w tym osób 50+. Opinię taką przekazało 84 respondentów. Wskazani pracownicy nie mieli także przedstawionych ścieżek indywidualnego rozwoju zawodowego określonego na podstawie analizy ich potencjału.

Część respondentów potwierdziła, że pracodawca lub przełożony przedstawił założenia dla rozwoju kariery zawodowej pracowników 50+. Wskazana sytuacja uwzględniała także działania nastawione na przedstawienie możliwości dla pracownika w przypadku opóźnienia przez niego momentu przejścia na emeryturę lub podjęcia decyzji o pracy zawodowej podczas korzystania ze świadczenia emerytalnego.

Przejście na emeryturę to było takie automatyczne. On – szef – od razu mówił mi, że zostaję. Gdy przeszedłem na emeryturę, na drugi dzień byłem w pracy – zmieniły się tylko warunki. Teraz pracuję tam na pół etatu. Na emeryturę przeszedłem trochę później – miałem 70 lat. Zdecydowałem się, bo córka potrzebowała pomocy finansowej. [G_II_M_79_4_WPwO]

Sam tworzyłem warunki dla przejścia firmy. Z zarządem określone zostały warunki mojej dalszej aktywności w firmie. Byłem świadomy sytuacji, przewidziałem ją, zrealizowałem istotny etap sukcesji. [G_III_M_71_2_WPwO]

Zgłosiłem mojemu dyrektorowi, że planuję przejść na emeryturę w przyszłym roku – zgodnie z moim wiekiem, to znaczy, to się nazywa chyba ustawowo. Powiedział, że rozumie i złożył mi propozycję do przemyślenia. Wiem, że będzie im trudno znaleźć kogoś na moje miejsce – mam wąską specjalizację, a przez lata wypracowałem dla firmy wiele własnych rozwiązań. Już jakiś czas temu szukaliśmy kogoś wśród stażystów i studentów na praktykach. Zaproponowano mi przesunięcie daty przejścia na emeryturę o rok do dwóch lat i w tym czasie przygotowanie osoby, która przejmie po mnie stanowisko i zadania. Znaleźliśmy osobę w firmie – nie spełnia pierwszego profilu kandydata – ma 43 lata, ale pracowała kilka razy ze mną i zna specyfikę firmy. Zgodziłem się – ustaliliśmy, że na emeryturze, mojej emeryturze, będziemy pracować w dwójkę, ja będę na pół etatu. Czuję, że to dobre rozwiązanie, jestem zadowolony, czuję niesamowity spokój. Bałem się tego momentu, bałem się, tak, no przyznam to głośno, bałem się, że nie będę wiedział, co mam robić. Pracę traktuję poważnie, jest dla mnie ważna. Dzieci są także zadowolone. Jestem od ponad 10 lat wdowcem – ucieszyłem się, że zaproponowano mi dalszą pracę. Mam tutaj dobre relacje z ludźmi, bardzo pomogli mi w trudnym momencie życia. [G_I_M_69_9_WPwO]

Nie skorzystałam z możliwości przejścia na emeryturę w wieku 60 lat. Pracuję w bibliotece, w szkole. Dyrekcja zgodziła się na moją dalszą pracę. Zależało mi na pracy. Chciałam uzyskać wyższą podstawę dla wyliczenia mojej emerytury. Poza tym nie czułam jeszcze, że to już czas. Na szczęście w szkole nie było nacisków, żeby zwolnić miejsce dla kogoś następnego, młodszego. Zawsze dużo robię w szkole – prowadzę teatrzyk, pracuję z dziećmi, z obcokrajowcami – uczę ich polskiego. I w ogóle, ogólnie angażuję się w wiele rzeczy. Cały czas jestem między ludźmi. Ustaliłam właśnie, że od nowego roku szkolnego będę już na emeryturze i będę pracować na pół etatu. Właśnie wdrażam koleżankę, która do tej pory dzieliła etat między trzema szkołami. Kończy studia w kierunku bibliotekoznawstwa. W nowym roku będzie miała wymaganego uprawnienia i będziemy pracowały razem. To coś nowego dla mnie, bo

do tej pory, poza pracą przed laty w Bibliotece Wojewódzkiej, zawsze pracowałam sama. [G_I_K_71_73_WPwO]

Tak naprawdę to nie zauważyłam, że jestem w wieku emerytalnym. Gdyby nie kadrowa to pewnie żyłabym w nieświadomości. U nas jest wielu pracowników, w różnym wieku, ale połowę załogi stanowią osoby grubo 50+. Przeszłam na emeryturę, gdy mieliśmy trochę problemów z produkcją, sprzedażą – firma brała kredyty operacyjne, bo był problem z wypłatami. Pracowałam i pracuję dalej, tylko na pół etatu. Prezes w ogóle nie robił problemu. Powiedział, że zawsze mam tutaj miejsce i rozumie moją decyzję. [G_II_K_75_15_WPwO]

Z wypowiedzi uczestników badania wynika, że emerytura stanowi dla nich pewne rozwiązanie, możliwość, z której w określonych okolicznościach mogą skorzystać. Na uwagę zasługuje zdaniem autorki także zgłaszany przez respondentów stan obniżenia stresu związanego z osiągnięciem wieku emerytalnego. Badani we wskazanym okresie życia wchodzi w sposób bezkolizyjny dla sfery psychicznej organizmu, można powiedzieć, że przyzwyczajają się do nowych okoliczności, a emerytura staje się nie tylko rozwiązaniem, ale także narzędziem dla budowania poczucia ich bezpieczeństwa. Ponadto nadal otrzymują sygnały potwierdzające ich potencjał, wagę zdobytego doświadczenia, które staje się obszarem wewnętrznej edukacji pracowników w ramach realizowanego mentoringu. Wydaje się, że należy tutaj także wyróżnić kluczowe znaczenie kultury organizacyjnej, która stawia na budowanie relacji z pracownikiem w każdym wieku, potrafi stwarzać warunki dla budowania jego celów na każdym etapie nie tylko jego kariery zawodowej, ale i własnego życia.

Wśród badanych pojawiły się także osoby, które wskazywały, że ich decyzja o przejściu na emeryturę została wymuszona przez okoliczności, w których się znaleźli. Próby powrotu do pracy stanowiły dla nich pewien rodzaj doświadczenia o charakterze traumatycznym:

Miałam możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę i skorzystałam z tej możliwości, aby wyrwać się z otoczenia dla mnie toksycznego. Jak później się zorientowałam, wszyscy doświadczaliśmy ogromnego mobbingu. Absolutnie nie był to dla mnie dobry moment – miałam jeszcze wiele siły, ale tam być już nie mogłam, a musiałam mieć środki do życia. Szybko okazało się, że jest mi ciężko jako osobie samotnej. Zaczęłam szukać pracy – rozważałam już wtedy zawieszenie emerytury. Szukałam pracy w szkołach, ale okazało się, że najpierw przyjmowani byli osoby młodsze ode mnie. Wiedziałam, że zrobiłam błąd przechodząc na emeryturę. Znalazłam wreszcie pracę w szkole prywatnej – nie mam tu wszystkich świadczeń i ochrony, którą miałam w szkole publicznej.

(Ja: Z kim rozmawiała Pani o swojej decyzji dotyczącej przejścia na emeryturę?)

Z nikim, poszłam do ZUS-u i tam omówiłam warunki. W szkole nie miałam z kim rozmawiać, a tak naprawdę chcieli się mnie pozbyć.

(Ja: Wspominała Pani o mobbingu, a związki zawodowe?)

Próbowaliśmy coś zgłosić, ale nie było zainteresowania. Tam mają prawnika, ale on nie doradza, nie dowiaduje się o to dlaczego. [G_IV_K_63_3_WPwO]

Byłam zmęczona. Już od długiego czasu nie mogłam znaleźć zadowolenia w tym, co robię. Nie miałam żadnej przyszłości w tej pracy, a tyle włożyłam wysiłku w to, co osiągnęłam. Nigdy nie słyszałam, że moja praca jest ważna, czy do czegoś potrzebna. Wiele razy zaś dowiadywałam się, że znowu czegoś brakuje, lub, że coś nie zostało przeze mnie lub nas zespół zauważone. Podobno oczekiwało się od nas

inicjatywy. Byłam tym wszystkim zdegustowana, więc, gdy pojawiła się możliwość skorzystałam z niej. Mąż zachęcał mnie do tego. Wiele lat pracy na dyżurach, często burzyło życie rodziny. W służbach mundurowych były takie możliwości, wcześniejsza emerytura to było, wydawało się wtedy, dobre rozwiązanie. Mój mąż zmarł nagle. Zostałam sama z kredytem do spłacenia – wzięliśmy na trzydzieści lat kredyt pod hipotekę. Jeszcze trochę zostało. Zmęczona życiem musiałam sobie radzić – miałam dzieci, wnuki, ale nie mogłam ich obciążać, mieli własne problemy i zobowiązania. Wróciłam do pracy. Zrezygnowałam z emerytury. Pracę pomógł mi znaleźć kolega – znowu noszę mundur, ale mam nieco inne zadania. [G_IV_K_61_4_WPwO]

Wcześniejsze przejście na emeryturę spowodowane było koniecznością opieki nad moją chorą matką. Nie miał mi kto pomóc, a koszty prywatnej opieki były dla mnie zbyt wysokie. Po przejściu na emeryturę pół roku później zmarła moja mama. Znalazłam się w niewiarygodnie trudnym położeniu. Moja emerytura była niska w stosunku do zobowiązań, które miałam i odeszła mimo wszystko emerytura mojej matki. Próbowałam wrócić do dawnego miejsca pracy, ale zaproponowano mi tam dużo niższe stanowisko – z moimi kwalifikacjami zaproponowano mi, abym została specjalistą od sprzątania (*wypowiedziane z ironią i dużym rozżaleniem w głosie*). Wcześniej, przed emeryturą zajmowałam się audytem i byłam specjalistą BHP. Znalazłam pracę w firmie handlowej jako specjalista BHP, ale musiałam uruchomić wiele znajomości. [G_IV_K_59_9_WPwO]

Przejścia na wcześniejszą emeryturę w sferze decyzji uwarunkowane są różnymi okolicznościami. Respondenci z grupy „Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę” wskazują na wynikające z tego faktu różne doświadczenia, często trudne sytuacje osobiste dodatkowo wzmacniające pejoratywne konotacje z rozpoczętym okresem wcześniejszej emerytury. Pamiętać należy, że w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i pierwszej dekadzie XXI wieku, wielu pracowników dojrzałych zachęcanych było do wejścia we wczesny proces dezaktywacji zawodowej. We wskazanym okresie silnie występujące działania nastawione na restrukturyzację przedsiębiorstw, procentowy wzrost bezrobocia, przestarzałe zaplecza produkcyjne, technologiczne, a także zasoby kompetencyjne pracowników implikowały działania nastawione na aktywizację postaw ukierunkowujących pracowników 50+ na możliwości pobierania omawianych, wcześniejszych świadczeń przedemerytalnych i emerytalnych. Wczesna dezaktywacja pracowników jest problemem w skali społecznej i gospodarczej na tle postępujących procesów starzenia się społeczeństwa. Ponadto kolejną trudność stanowi także niska aktywność zawodowa w grupach pracowników starszych – w przedziałach wieku 60 + i 65+.

W odniesieniu do zagrożeń wynikających ze starzenia się społeczeństwa i utrzymującej się niskiej diety, doświadczeni pracownicy, z wypracowanymi kompetencjami wydaje się, że powinni stanowić istotny potencjał organizacji. Jak wynika z wypowiedzi badanych wśród czynników stanowiących podstawy dla ich wejścia w proces dezaktywacji znalazły się i takie, które stanowiły źródło wysokiego poziomu stresu, na przykład zachowania o znamionach mobbingu, brak możliwości

zabezpieczenia pomocy osobie bliskiej, zmęczenie, wręcz sygnały syndromu wypalenia zawodowego. Splot kolejnych wydarzeń doprowadził respondentów do sytuacji pozostawiających w ich psychice traumatyczne doświadczenia. Ich sytuacja po przejściu na wcześniejsze emerytury uległa pogorszeniu, a nie jak oczekiwali polepszeniu. Osoby wchodzące do wyodrębnionej grupy badawczej miały wszystkie warunki dające im możliwość utrzymania pełnej aktywności zawodowej. Wśród nich wymienić można wiek, kondycję psychiczną i sprawność mentalną, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe. Badani nie otrzymali pomocy ze strony organizacji, które opuszczali. Nikt nie zainteresował się ich motywacjami do przejścia na wcześniejsze emerytury. Ich indywidualne historie doprowadziły do konieczności powrotu do pracy, zawieszenia świadczeń emerytalnych. Również te decyzje wydają się być podejmowane pod presją specyficznych okoliczności.

Sytuacje trudne związane z wiekiem pracowników dojrzałych

Z badań CEBOS⁴¹⁸ (2016) wynika, że ankietowani w wieku 60 + deklarowali istnienie dyskryminacji osób starszych w miejscach publicznych takich jak środki komunikacji, sklep, ulica (18% ankietowanych było świadkiem wskazanej sytuacji a 3% doświadczyło jej osobiście), placówkach służby zdrowia (11% badanych było świadkiem sytuacji a 5% jej doświadczyło), urzędy i banki (6% to świadkowie a 3% doświadczyło bezpośrednio). Wskazane badanie potwierdziło także, zwiększanie się intensywności niewłaściwego, dyskryminacyjnego traktowania osób starszych wraz z wiekiem, szczególnie po 75 roku życia. Zauważono także, że ankietowani deklarujący lepsze warunki materialne, wyższe wykształcenie, zamieszkanie poza małymi miejscowościami rzadziej zgłaszali doświadczanie wobec siebie sytuacji dyskryminacyjnych.

Respondenci potwierdzali w ramach wywiadów, że doświadczali, a nawet, że doświadczają dyskryminacji ze względu na wiek. Przyznali, że wskazane powyżej wyniki badań są zgodne z ich doświadczeniami w sferze zawodowej:

Przez 10 lat pracowałam u jednego pracodawcy. Warunki były średnie, ale miałam blisko z domu. Było to dla mnie ważne, gdyż mieszkam pod Łodzią. Tak naprawdę to rozkręciłam ten punkt – sam szef mówił często, że nigdy nie miał takiego utargu wcześniej. Lubię pracę z ludźmi, lubię sprzedawać, więc mimo, że zarobki nie były zbyt wysokie, nie szukałam niczego. W czasie pandemii zachorowałam. Okazało się, że muszę poddać się zabiegowi usunięcia guza. Pierwszy raz od 10 lat poszłam na zwolnienie. Po trzech miesiącach wróciłam, ale okazało się, że zaszły duże zmiany – nie było już dla mnie miejsca – otrzymałam wypowiedzenie. Szef powiedział mi, że nie wiedział, czy ja wrócę. Nie będę

⁴¹⁸ CBOS, Komunikat z badań, nr 164, 2016, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_164_16.PDF – dostęp z dnia 11.03.2022.

tego komentować, dzwoniłam do niego regularnie i wiedział, że wracam i w ogóle, że robię wszystko, aby szybko wrócić. Zarejestrowałam się w Urzędzie Pracy i tu kolejna niespodzianka. Byłam zatrudniona na pół etatu, resztę szef rozliczał się ze mną „pod stołem”. Okazało się, że w takiej sytuacji nie należy mi się zasiłek – nawet urzędniczka była zaskoczona. Zrobiło się nieciekawie. W Urzędzie nie mieli dla mnie żadnej oferty. Zaczęłam wysyłać CV i zanosłam wszędzie, gdzie tylko pojawiało się ogłoszenie – koleżanka pomogła mi zrobić aktualne CV. Przez trzy miesiące nikt nie odezwał się do mnie. Byłam załamana. Wreszcie telefon – nie chcieli się ze mną umówić jak usłyszeli ile mam lat – wtedy zorientowałam się, że tu chodzi właśnie o tą magiczną pięćdziesiątkę. Potem jeszcze kilka razy sytuacja się powtórzyła – dostawałam, sygnały podczas rozmów, że szukają kogoś bardziej rzutkiego – raz nawet powiedziano mi, że chyba już w tym wieku nie zamierzam podskakiwać na jednej nodze. To jest dla mnie okropne doświadczenie – nigdy nie myślałam o swoim wieku w taki sposób, że pojawia się jakieś zagrożenie. Wtedy zorientowałam się, że mój szef też skorzystał z okazji, no kiedy zachorowałam – tu też chodziło o mój wiek. [G_I_K_53_70_STzWPDP]

W momencie kiedy miałem wypadek, coś się w pracy skończyło. Na początku nie byłem świadomy, co się dzieje – koledzy byli ze mną w kontakcie, cały czas powtarzali mi, że jak wrócę, to dopiero wtedy zawojujemy świat (*uśmiech*) – to było bardzo ważne dla mnie. Dopiero kiedy wróciłem, to szef przeprowadził ze mną rozmowę. Na początku nic nie wskazywało na katastrofę. Dopiero po chwili stwierdził, że obawia się, iż nie będę już w stanie być tak mobilny jak dotąd i zaproponował mi przesunięcie na inne stanowisko. Oczywiście wiązało się to ze zmianą warunków pracy, ale zapewniał mnie, że nie stracę, bo wyrówna mi się innymi dodatkami. Odmówiłem. Przestraszyłem się – nie chciałem denerwować żony. Zamiast na rehabilitację, poszedłem do pracy – pracowałem po godzinach i już zrezygnowałem z rehabilitacji – nie miałem jak na nią chodzić. Niestety to był błąd – po dwóch miesiącach bóle wróciły z taką intensywnością, że nie byłem w stanie pracować – skończyło się kolejnym zwolnieniem. Potem zlikwidowali moje stanowisko pracy – z dnia na dzień stałem się bezrobotny – poszedłem na zwolnienie lekarskie. Konsultowałem się z prawnikiem – podobno miałem szanse na wygraną, ale nie miałem pieniędzy na sprawę i przyznam, że nie czułem się na siłach, aby walczyć z moją firmą. Ciągnąłem zwolnienie – w trakcie szwagier zaproponował mi pracę. Teraz pracuję u niego. Nie jestem zadowolony, ale nic nie mówię, bo od siedmiu lat szukam innej pracy, ale niestety wiek robi swoje. [G_I_M_64_8_STzWPDP]

Zawsze potrafiłam mówić, co myślę – tak byłam wychowana. Na uczelni postrzegana byłam jako osoba kontrowersyjna. Zawsze angażowałam się w różne sprawy – nie tylko naukowe. Staralam się być blisko ludzi, ale kiedy przekroczyłam 70 lat, skorzystano z możliwości, aby wygasic moją obecność na uczelni. Nadal pracuję z młodymi ludźmi, ale współpracuję z prywatną uczelnią – tym razem tam mnie potrzebowali. [G_II_K_75_15_STzWPDP]

Nigdy nie sądziłam, że znajdę się w takiej sytuacji – mój własny student został moim szefem i skutecznie na mnie i innych starszych pracownikach mobbing. Co więcej, nasze próby zgłoszenia zaistniałej sytuacji do władz uczelni pozostawały bez echa. W kuluarach mówiono o nas, jako o prawie dinozaurach, z którymi nie wiadomo, co zrobić. Mocno musieliśmy walczyć o swoje prawa – teraz czuję się mocno poobijana i muszę z tym poradzić sobie sama. Ważne, że nas przesunięto, ale mobber nie został ukarany. [G_I_K_59_63_STzWPDP]

Przez wiele lat prowadziłem swoją działalność gospodarczą. Kolejny kryzys na rynku spowodował, że musiałem zamknąć firmę. Wszyscy mówili, że praca leży „na ulicy”. Okazało się, że nie mogłem jej znaleźć przez osiem lat. W Urzędzie Pracy panie były bardzo miłe i do bólu szczere – „*lepiej niech pan wróci do swojej działalności gospodarczej, u nas nie będzie dla pana oferty*”. Tłumaczyłem, że przez 25 lat prowadziłem swoją firmę, były okresy, że zatrudniałem wielu pracowników, potem musiałem robić redukcje – pensje trzeba było wypłacać – nikogo nie interesowało, czy ja mam z czego żyć – tak jest, jak się jest pracodawcą. Przez cały okres prowadzenia działalności byłem dwa razy na zwolnieniu lekarskim – w sumie 3 miesiące. Nie obciążałem systemu swoją osobą, ale kiedy potrzebowalem pomocy, system „wypiął się” na mnie – proszę wybaczyć te słowa, ale jestem rozczulony po tylu latach. Musiałem znowu poradzić sobie sam – nie miałem wyboru mając 56 lat. Byłem na wielu rozmowach – słyszałem, że ok, ale szukamy kogoś młodszego, z lepszymi kwalifikacjami. Nie mogłem się dowiedzieć, co jest nie tak z moimi kwalifikacjami, które prowadząc działalność gospodarczą stale uaktualniałem, bo inaczej nie miałbym co robić na rynku. Raz jedna Pani stwierdziła: „*ogólnie to nam się pan podoba* – też określenie – *i nikt nie dalby panu tylu lat, ale sam pan rozumie*” – co mam rozumieć? Dostałem się w ramach jakiegoś projektu na staż i tam mnie zatrudnili, a jeszcze zrobiłem kurs na wózki widłowe, bo tylko tego

mi brakowało w mojej teczce. Nie jest to praca moich marzeń, ale tam niewielu chce pracować. Trafiłem na produkcję – to straszne po tylu latach, gdy człowiek zdaje sobie sprawę, że niepotrzebnie tyle w siebie inwestował – wystarczyło skończyć jakąś zawodówkę i byłoby ok. [G_I_M_60_10_STzzWPD]

Respondenci potwierdzali, że po przekroczeniu pięćdziesiątego roku życia doświadczali, a właściwie odczuwali częściej różnych form dyskryminacji w miejscu pracy. Analizując ekspresywną warstwę ich wypowiedzi zauważyć można pojawiająca się frustrację, żal, a także rozczarowanie i rozżalenie. Ton wypowiedzi wskazuje na poczucie bezsilności, rezygnacji.

Jak wydaje się słusznie wskazuje Maciej Macko⁴¹⁹, pracownik nawiązując współpracę z organizacją, zawiera z nią określony kontrakt, który jednak nie ma charakteru trwałego. Powinien on podlegać permanentnym zmianom i redefiniowaniu jego ustaleń, prowadząc tym samym do stymulowania procesu spajania relacji między stronami, pozostającymi w stosunku pracy. Efektem wskazanych działań o charakterze ciągłym i systematycznym powinny być: redukcja niepewności po stronie pracownika, a także w relacji pracownik-pracodawca, zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracownika na rzecz ograniczenia odczuwania wszelkich znamion dyskryminacji.

Respondenci potwierdzali brak opisanych powyżej działań w organizacjach, z którymi współpracowali. Prowadziło to do sytuacji, w których konsekwencje danego stanu rzeczy ponosili pracownicy, którzy wskazane sytuacje wiązali ze swoim wiekiem (tym bardziej, że często pojawiały się kierowane bezpośrednio do nich sugestie w podanym zakresie).

5.2 Potrzeby i oczekiwania zgłaszane przez pracowników dojrzałych w zakresie przygotowania ich do utrzymania aktywności zawodowej i okołozawodowej w okresie emerytalnym

Każdy człowiek podejmując w swoim życiu aktywności oczekuje określonych efektów. Odnosząc się do teorii oczekiwań Victora Vrooma⁴²⁰ warto zwrócić w tym miejscu uwagę na tezę, iż efekt pozytywny jest tym bardziej zwielokrotniony, im pojawia się większa możliwość dla osiągnięcia celów. V. Vroom wskazuje, że motywacja do pracy sprzężona jest z trzema czynnikami:

⁴¹⁹ Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009, s. 22 – 23.

⁴²⁰ Danica Bakotić D., Goić S., Tadić I., *Motivation of Employees 50+*, European Scientific Journal August 2018, s. 50, https://www.researchgate.net/publication/327756171_Motivation_of_Employees_50 – dostęp z dnia 16.03.2022.

- Oczekiwania – *oczekiwanie wydajności wysiłku* – oczekiwanie, iż włożony przez jednostkę wysiłek, praca zabezpieczy wykonanie zadania na wymaganym poziomie,
- Instrumentalność – *oczekiwanie wyników i rezultatów* – oczekiwanie, że dobrze wykonane zadanie implikuje nagrody i potencjalnie oczekiwane rezultaty,
- Wartość – stanowi wartość nadaną przez jednostkę potencjalnych dla nagród i rezultatów.

Teoria oczekiwań

$$M = E \times I \times V$$

$$M = E \times I \times V$$

M – motywacja

E – oczekiwanie

I – instrumentalność

V – walencja

Poszczególne czynniki wykazują powiązanie multiplikatywne. W matematycznym ujęciu zastosowanie w którymkolwiek miejscu po prawej stronie równania wartości „0” daje zawsze motywację na poziomie „0”.

Motywacja ma swoje umiejscowienie w psychice człowieka i powiązana jest z jego potrzebami, które należy rozpatrywać w kontekście indywidualnym. Wszelkie braki w obrębie potrzeb⁴²¹, a zatem brak ich zaspokojenia prowadzi do silnych napięć i stresu.

Respondenci w trakcie prowadzonych rozmów w ramach wywiadów odnosili się do omawianego zagadnienia. Wskazywali istotny dla siebie obszar i zgłaszali swoje oczekiwania oraz potrzeby jako pracownicy dojrzały.

Potrzeba bycia aktywnym

Jeżeli mówimy o aktywności człowieka, to zwracamy także uwagę na zaspokojenie jego potrzeb. To w jaki sposób potrzeby jednostki są wypełnione warunkuje jego adaptację do zmian w życiu, w tym także do tych związanych z upływem czasu i wiekiem.

Badani sygnalizowali potrzebę bycia aktywnym w następujących słowach:

Nigdy nie myślałam, że tak szybko dotrę do poziomu pięćdziesiątki. Przyznam, że trochę mnie to zaskoczyło i wywołało ogromny stres. Nie czułam swojego wieku, ale zauważyłam, że inni już wiedzieli ile mam lat. Przez jakiś czas ukrywałam swoje lata – był to wynik mojego braku akceptacji. Potem odejmowałam sobie lat, bo zauważyłam, że moje otoczenie zawodowe zaczyna mnie szufladkować jako

⁴²¹ Kwestie potrzeb są często łączone z teorią A. Maslova, do której autorka odniosła się w pracy w Rozdziale 2.

osobę, która już powoli nie radzi sobie z wieloma sprawami – to było najgorsze. Ja miałam i mam nadal wiele energii – nie wyobrażam sobie na razie, abym mogła zrezygnować z pracy zawodowej. Jestem aktywna – w sposób naturalny – to znaczy nie planuję sobie dopiero teraz aktywności – zawsze uprawiałam sport, przynajmniej dwa razy w tygodniu biegam, chodzę dodatkowo na zajęcia jogi, śpiewam w chórze, mam dwoje cudownych wnucząt, z którymi jeżdżę na rolkach. Z moją wnuczką raz w tygodniu prowadzimy doświadczenia w naszym domowym laboratorium chemicznym. Jak tylko jest to możliwe w weekendy wyjeżdżamy z mężem w góry i chodzimy po nich z kijkami. Dużo czytam, nadal uczę się języków, mam listę rzeczy do zrobienia – nie wyobrażam sobie, że mogłabym usiąść i nic nie robić. [G_I_K_61_21_PbA]

W moim domu zawsze było jakieś zajęcie, nikt nie siedział beczynnie. Mój ojciec miał swoje hobby – nauczył mnie, że trzeba je mieć. Widziałem, jak moi koledzy przechodząc na emeryturę, nie mieli nic – na emeryturze. Człowiek bez własnych pasji umiera w półtora roku, jak przechodzi na emeryturę. Proszę mi wierzyć, ja to wiem, ja to widziałem. [G_II_M_74_16_PbA]

Moja matka była osobą bardzo aktywną, ale kiedy zachorowała i została unieruchomiona, zaczęły się kłopoty. Wynikały one z tego, że została zamknięta w domu, nie mogła wychodzić sama, zawsze trzeba było kogoś zorganizować, aby znieść z trzeciego pietra wózek. Widziałem jak powoli gaśnie, nie mogła pogodzić się z tym, że nie może być samodzielna. Wtedy jeszcze nie było takich możliwości w zakresie rehabilitacji, nie mówiło się tyle o aktywności osób starszych. Gdyby dożyła do dzisiaj może byłoby inaczej. Wiem, że bezruch ją zabił – to było widać, każdego dnia niemoc, problemy psychiczne, mentalne postępowały, aż do śmierci. Dbam o swoją kondycję fizyczną, dbam o kontakty z ludźmi, uczę swoje dzieci i wnuki aktywności, aby miały szanse jak najdłużej żyć – to zależy w dużej mierze od nas. Myślę o tym, jak wydłużyć swoją aktywność zawodową – mam sygnały, że czekają na moje odejście, ale ja jeszcze tego nie czuję. Mam jeszcze swoje plany zawodowe i zamierzam je zrealizować – wiem, że mam siłę. [G_I_M_66_57_PaAZ]

Nie wyobrażam sobie, abym w życiu robiła coś czego nie lubię. Moja praca musi sprawiać mi przyjemność. Moja aktywność polega na zabezpieczeniu tej zasady. [G_II_K_71_2_PbA]

Był czas kiedy robiłem coś, czego nie lubiłem. To był dla mnie trudny czas. Mówiłem wtedy, że nigdy więcej i przyszedł znowu zmiany. Doświadczyłem bycia bezrobotnym. Po tym, wszystkim musiałem wziąć taką pracę, jaką mi proponowane – takie były czasy, a rodzina czekała. Obiecałem sobie, że wrócę, że będę pracować w zgodzie z moimi zainteresowaniami. Osiągnąłem to w wieku 54 lat. Nikt mi nie wierzył, że to się uda – musiałem zrobić kolejne studia... [G_II_M_70_50_PbA]

Uczestnicy wywiadów potwierdzali potrzeby w zakresie utrzymania szeroko rozumianej aktywności. W tym zakresie wskazywali także na oczekiwania w odniesieniu do utrzymania aktywności zawodowej także po osiągnięciu wieku emerytalnego. Podkreślali swoją sprawność fizyczną, pracę nad utrzymaniem jej we właściwej kondycji. Zauważali także związek między sprawnością fizyczną a sprawnością intelektualną. Wielu spośród respondentów w ciągu swojego życia zawodowego zmuszonych było zmieniać swój zawód, zajęcia zawodowe. Ich dążenie do zaspokojenia swoich potrzeb, robienia tego, co jest zgodne z ich potrzebami, systemem wartości stanowi szczególny rodzaj aktywności.

Poczucie bezpieczeństwa

Poczucie bezpieczeństwa w literaturze analizowane jest także w kontekście potrzeby. Istotnym wydaje się, w odniesieniu do analizowanego zagadnienia, na

wskazanie, iż stanowi ono szczególny stan doświadczenia jednostki, która zyskuje informacje na temat swoich zasobów, zakresu i możliwości dysponowania nimi w celu podejmowania określonych działań podmiotowych. Jest wynikiem procesu złożonej oceny sytuacji społecznej, gospodarczej, osobistej i politycznej, na tle której jednostka działa. Owe działanie rozgrywa się w dwóch wymiarach:

- zewnętrznym – stanowi obiektywne tło danej sytuacji,
- wewnętrznym – jest perspektywą psychologiczną, subiektywną w obszarze oceny kontekstu sytuacji⁴²².

Poczucie bezpieczeństwa było wskazywane przez respondentów jako istotny obszar ich funkcjonowania w ramach kariery zawodowej:

Spokojnie sobie żyłam. Chodziłam codziennie do pracy. Każdy dzień miałam skrupulatnie zaplanowany – nauczyłam się tego, kiedy pojawiły się dzieci i wróciłam do pracy. Zawsze sobie radziłam z różnymi sprawami, nawet tymi, które wydawały się niemożliwe do wykonania. Pewnego dnia okazało się, że moje planowanie nie przewidywało odejścia z pracy. Nie myślałam o tym, ale coraz częściej koledzy, koleżanki z pracy mówili mi: *Chyba już dasz sobie spokój, za chwilę idziesz na emeryturę* albo *Czy ty sobie zdajesz sprawę ile masz lat*. To było dla mnie trudne, tym bardziej, że nigdy nikomu nie udzielałam takich rad. Nie wiedziałam, co będzie ze mną. Nie chciałam, iść na emeryturę. Dobrze się czułam, miałam dobre, ba nawet bardzo dobre wyniki z moim zespołem. A tu nagle okazało się, że mam inaczej sobie wszystko planować, tylko jak? Byłam zdruzgotana, miałam wrażenie, że popadam w depresję. W pracy zaczęłam robić błędy – widziałam jak wymieniano sobie porozumiewawcze spojrzenia. Zaczęłam mieć problemy ze snem, poczułam, że się boję, czułam opór - dlaczego zmusza się mnie do czegoś, czego nie chcę zrobić. Mój świat załamał się. Pomogła mi przyjaciółka, ona zawsze mocno stąpa po ziemi. Stwierdziła: *Śmiej się im w twarz – może oni już powinni iść na emeryturę, ty możesz decydować sama o sobie*. Porozmawiałam z moim szefem. Przyznał, że myślał, iż jak wszyscy szykuję się na emeryturę, ale jeżeli mam inne plany, to on mi nie będzie w tym przeszkadzał. Na koniec mimo wszystko zapytał, czy byłam u lekarza. Spojrzałam na niego wymownie – nie potrzebuję lekarza tylko szczerzej rozmowy i jasnej sytuacji. [G_I_K_59_44_PB]

Miałam wrażenie, że zaraz upadnę, że już nie wstanę, że tracę swoją samodzielność na którą tyle lat pracowałam. Najgorsze było to, że nie wiedziałam do kogo zwrócić się o pomoc. [G_I_K_56_61_PB]

Zastanawiałem się po co się tyle męczyłem w życiu skoro w jednej chwili tracę wszystko. Musiałem pójść do psychologa – pomógł mi przede wszystkim uświadomić sobie, że jeszcze trochę mam czasu przed sobą i to ode mnie zależy co zrobię ze swoim życiem, nie tylko zawodowym. [G_I_M_50_27_PB]

W pracy coraz częściej słyszałem, że to już z górki. Starałem się tego nie kodować, ale czułem, że niepokój we mnie narasta. Naprawdę zdenerwowałem się, kiedy zwróciłem się o zgodę na studia podyplomowe – zależało mi na dofinansowaniu. Okazało się, że w tym roku moja grupa wiekowa nie została ujęta – podobno wiązało się to z inną polityką firmy w odniesieniu do uzupełniania kwalifikacji. Przyznam, że pierwszy raz wtedy usłyszałem o jakiś grupach wiekowych. Chciałem wystąpić o awans, a do tego musiałem zrobić dodatkowe uprawnienia. [G_I_M_51_68_PB]

Wiele lat budowałem moją firmę, wszystko dla rodziny. Kiedyś było kiepsko z pracą – firma dawała nam, jako całej rodzinie ogromne poczucie bezpieczeństwa. Mijały lata, zona już wcześniej wycofała się z pracy w firmie – wielokrotnie mówiła, że chce teraz korzystać z tych lat, które jej poświęciła. Zajęła się ogrodem, planowała nasze wyjazdy, opiekowała się wnukami – mówiła, że jest szczęśliwa. Czasami

⁴²² Klamut R., *Bezpieczeństwo jako pojęcie psychologiczne*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 286, *Ekonomia i Nauki Humanistyczne*, z. 19 (4/2012) 2012, s. 46, <http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/einh/21> – dostęp z dnia 18.06.2020.

pomagała nam na koniec roku, przy rozliczeniach, czasami jak brakowało jakiegoś pracownika, ale było to już sporadycznie. Ja zupełnie nie wyobrażałem sobie, że kiedyś przestanę pracować w firmie. Pewnego dnia syn z synową poprosili mnie o rozmowę – zaproponowali, abym przeszedł w stan spoczynku jako właściciel. Zasugerowali też, abym nadal był w firmie, bo wiedzą ile ona dla mnie znaczy. Mieli cały plan – ja myślałem, że zemdleję – moje własne dzieci chcą mnie usunąć. Skończyło się pogotowiem, żona była przerażona. W szpitalu zaczęliśmy rozmawiać. Prosiła, abym jeszcze raz z dziećmi porozmawiał – okazało się, że pomysłodawcą rozmowy była moja żona. Nie chciałem o tym teraz myśleć. Wróciłem do domu, ale byłem jeszcze słaby i nie mogłem pracować. Nie będę tutaj Pani opowiadać całości, suma summarum zgodziłem się. Przekazaliśmy z żoną firmę dzieciom. Nadal im pomagamy, ale mamy już trochę inne sprawy. Prowadzimy w ramach firmy stowarzyszenie – pracujemy na rzecz naszego regionu. Wszystko nadal w ramach firmy. Dzieci zrobiły dużo dobrego, zmienili system prowadzenia firmy, wprowadzili nowe rzeczy. Jestem szczęśliwy, że firma nadal jest w rodzinie i pracuje dla niej. Ale moment kiedy miałem zmienić swoją pracę w niej, to jakby cały świat zapadł się do jakiejś dziury. Syn powiedział, że oni już teraz myślą o tym, co zrobią z nią, kiedy będą w naszym wieku. [G_III_M_71_11_PB]

Bezpieczeństwo stanowi dla człowieka wartość, którą dzięki kolejnym działaniom i doświadczeniom życiowym, zawodowym sukcesywnie w ciągu swojego życia zabezpiecza. To właśnie posiadanie pracy, status własnych ról społecznych, czy zawodowych potwierdza jego sytuację w podanym obszarze. Jak wynika z przytoczonych wypowiedzi respondentów, nie przewidzieli oni etapu swojej kariery zawodowej w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego. Wypowiedzi ich są emocjonalne. Badani przywiązują dużą wagę do przeżyć, jakie im towarzyszyły w chwili otrzymania czytelnych komunikatów z zewnątrz, że zbliża się albo już osiągnęli moment, w którym powinni podjąć inne działania związane z planowaniem swojej aktywności zawodowej.

Ich wypowiedzi potwierdzają, że nie byli psychicznie przygotowani na otrzymanie podanych informacji. Trudności w podanym obszarze zgłaszali szczególnie pracownicy w przedziałach wieku 50 – 54 lat i 56 i więcej. Respondenci opisywali swoje stany lękowe, zaburzenia funkcjonowania organizmu, spadek nastroju, czasem nawet panikę, które pojawiły się w momencie, kiedy uświadamiali sobie nadchodzący „koniec”.

Potrzeba działań rozwojowych – oczekiwanie poczucie satysfakcji

Rozwój każdego człowieka można stwierdzić, że przebiega nieco odmiennie. Nawet jeżeli wskażemy podobne zmienne dla analizy warunków rozwojowych danej grupy społecznej, zauważyć będziemy mogli kwestie różnicujące ją na poziomie analizy indywidualnej, tworzących ją jednostek. W tym kontekście sposób dochodzenia do

zadowalających efektów działań, założonych celów na poziomie rozwoju zawodowego ma także unikatowy, bo ściśle powiązany z daną osobą charakter⁴²³.

Mając powyższe na względzie na poziomie doradztwa kariery w organizacji kwestie indywidualizacji rozwoju zawodowego pracownika powinny być także uwzględnione. Jest to szczególnie istotne w kontekście czasu trwania kariery zawodowej jak wskazują na to uczestnicy wywiadów:

Tak naprawdę to nie pamiętam, aby ktoś kiedykolwiek rozmawiał ze mną w pracy o mojej karierze zawodowej. Wydaje mi się, że kiedy byłam jeszcze w takim wieku, że można byłoby się mną w tym zakresie zająć, to nikt tego nie robił. Miałam do czynienia głównie z kadrowymi. Potem, po zmianach gospodarczych to szukałam sama, co należy zrobić, aby nadal być w tak zwanym kursie. Zabrało mi to dużo czasu, zrobiłam wiele błędów – nie wiedziałam na przykład jak odróżnić dobre od złego szkolenie. Nawet jeśli chodzi o ponoszenie kosztów dodatkowych szkoleń, to było to po mojej stronie. Dużo rozmawialiśmy w pracy między sobą. Nasze kwalifikacje stawały się zbyt niskie, trzeba było coś robić, aby nie stać się bezrobotnym. Pamiętam, że dużo kosztowało mnie to nerwów. Nikt mi nie pomógł, a w szkole nas tego nie uczono. [G_I_K_63_42_PdR]

Zawsze radziłem sobie w życiu sam – nie przyszło mi nawet do głowy pytać kogokolwiek o radę, czy pomoc. Czasy były ciężkie dla wszystkich. Nie byłem jedyny w takiej sytuacji. Nasz zakład przechodził restrukturyzację, miałem kiedyś dobry zawód – byłem po włóknie, a potem okazało się, że muszę się przekwalifikować. Na szczęście kończyłem także technikum samochodowe, miałem dodatkowy zawód. Byłem trochę bezrobotny, w trakcie, po cichu, pracowałem u szwagra w zakładzie samochodowym. Trwało to ponad cztery i pół roku. W tym czasie skończyłem drugie studia na Politechnice Łódzkiej i znalazłem pracę. Wszystko wymyśliłem sam. W czasie restrukturyzacji mojego zakładu były jakieś szkolenia ze środków unijnych, miało być doradztwo, ale pani, która miała to prowadzić nie bardzo sobie z tym radziła, więc nie czekałem, bo pewnie do tej pory byłbym bezrobotny. [G_I_M_62_53_PdR]

W mojej firmie szkolenia są planowane, ale to planowanie wynika z koncepcji samej firmy. W ogóle nikt nie pyta nas o nasze własne preferencje, czy plany w tym zakresie. Przyznam, że próbowałam o tym rozmawiać z naszym HR, ale to nie spotkało się z zainteresowaniem. Zgłaszaliśmy naszemu menadżerowi zapotrzebowania na bardziej indywidualny zakres szkoleń dotyczących na przykład stresu, czy zmian na rynku pracy – widzimy to i obawiamy się, czy nasze kwalifikacje będą nadal miały zapotrzebowanie. Pracujemy w bankowości, już byliśmy świadkami redukcji. Nasz menadżer sam zrobił nam szkolenia, które sam poprowadził. Kiedyś próbowałam spotkać się z doradcą zawodowym – wydałam sporo kasy, ale pan stwierdził, że musimy zrobić sobie plan mojego rozwoju, czyli zaplanować kilka spotkań. Sam nie potrafił mi wyjaśnić jaka jest koncepcja tego całego doradztwa. Pracuję z klientem, wiem co to plany (*śmiech*). [G_I_K_51_64_PdR]

Przez 5 lat pracowałam w dużej korporacji. Wszyscy, to znaczy pracownicy w centrali, na produkcji, we wszystkich oddziałach, mieliśmy opracowane plany rozwoju – rozmawiano z nami o naszych własnych planach. Tak naprawdę to dzięki pracy w tamtej firmie, wiem, co mam robić i jak, aby obserwować i kierować swoim rozwojem. Do dzisiaj żałuję, że musiałam zmienić pracę. Przeprowadzaliśmy się i tak wyszło. Tutaj nikt nie zajmuje się takimi sprawami, a ta firma jest tak samo duża, jak moja poprzednia, w której pracowałam. Z upływem lat zauważam, że powoli nie ma pomysłu na mnie. Próbowałam załatwić sobie dodatkową podyplomówkę – powiedziano mi, że wrócimy do tematu później (nie wiadomo kiedy), bo teraz zajmują się nowymi pracownikami. Nowi pracownicy, to osoby po studiach, które dopiero zaczynają swoją pracę. Podrzuca się nam po kilka osób, aby ich wdrożyć. Pracują trochę i zmieniają pracę. Takie działania trochę bez sensu. [G_I_K_53_24_PdR]

Przyznam, że kiedy powiedziałam mojemu dyrektorowi, że chcę rozpocząć studia, spojrzał na mnie z niedowierzaniem. Zapytał tylko, kiedy zamierzam je skończyć? Powiedziałam mu, że potrzebuje na to 3 lata, bo będą to studia I stopnia – nie dostałam dofinansowania, mimo, że o nie wystąpiłam – do dzisiaj

⁴²³ Bańka A., *Psychologiczne doradztwo karier*, Print-B, Poznań 2007, s. 61.

nie wiem dlaczego. Uzyskałam dodatkowe kwalifikacje z zakresu terapii – mam teraz możliwość pracować dalej mimo, że moja metryka jest nieubłagana. [G_I_K_67_4_PdR]

Z powyższych wypowiedzi wynika, że wielu pracowników dojrzałych zgłaszało potrzebę w zakresie możliwości uzyskania konsultacji na temat działań rozwojowych w obrębie własnej kariery zawodowej – w grupie respondentów oczekiwanie w podanym obszarze zgłaszało 84 osoby. Niektórzy z badanych nigdy nie spotkali się z taką formą wsparcia w swoich organizacjach i w związku z tym zmuszeni byli sobie samodzielnie radzić w podanym zakresie – 89 osób. Szczególnie trudną sytuację miały osoby powyżej 55 roku życia, gdyż jak same podkreślały, nie spotkały się w ramach treści nauczania w szkole, czy na studiach z przykładami możliwych do podjęcia działań rozwojowych.

Oczekiwanie dostosowania programów studiów, systemów kwalifikacyjnych do potrzeb pracowników dojrzałych

Szybkie zmiany gospodarcze, wydłużanie się czasu trwania życia człowieka, poszczególnych społeczeństw prowadzi do ujawniania się z coraz większą siłą konieczności zagospodarowania potencjału wielu pracowników, wchodzących w wiek dojrzały. W kontekście idei uczenia się przez całe życie edukacja stanowić powinna proces, a zatem system działań przypisanych do jednostki i organizacji realizowany przez cały okres aktywnej kariery zawodowej i dalej także aktywności człowieka w okresie jego całego życia. Respondenci potwierdzali, że czasem wielokrotnie w ciągu swojego życia zawodowego zmuszeni byli uzupełniać, a nawet zmieniać swoje kwalifikacje. Wiązało się to z różnymi trudnościami, które często sami musieli pokonywać:

Przez wiele lat pracowałem w biurze projektów. Potem przyszły czasy, że wszystko się przekształcało, zmiany i jeszcze raz zmiany. W kilka osób postanowiliśmy, że założymy własne biuro. Na początku wszystko szło dobrze, ale potem pojawiały się kolejne przeszkody. Trzeba było wchodzić w zamówienia, nie znaliśmy się na tym. Ponadto powoli odchodziły dawne systemy opracowania dokumentacji, przygotowania projektów. Teraz zupełnie inaczej się to robi niż dawniej – chociaż nadal tęsknię za moją zadymioną pracownią, tuszem kreślarskim (*uśmiecha się*). Postanowiłem, że pójdę na dodatkowe studia. Skończyłem je, ale z takimi bólami, że do dzisiaj pamiętam. Traktowano mnie tam gorzej, niż kiedy studiowałem jako dwudziestolatek. Często dawano mi do zrozumienia, że nikt nie chce słuchać moich komentarzy opartych na doświadczeniach. No tak – potrzebny mi był papier do naszych przetargów, więc się zaparłem i zrobiłem. Po obronie pozwoliłem sobie na wystosowanie pisma do uczelni, że takich jak ja studentów, będą mieć coraz częściej, więc trzeba się trochę dostosować, skoro ja to robię, aby utrzymać się na rynku. [G_I_M_59_71_DpsSk]

Przeszłam w życiu mały kryzys, który zmusił mnie do wielu zmian. Kiedyś z mężem prowadziłam firmę – mieliśmy dobrze prosperującą spółkę, handlowaliśmy między innymi celulozą i jeszcze robiliśmy parę innych rzeczy. Wszystko wydawało się, że jest pod kontrolą, że mamy już bardzo ustabilizowaną sytuację zawodową i osobistą. Aż tu pewnego pięknego dnia miałam wypadek. Do dzisiaj mój lekarz mówi, że cudem wyszłam z tego. Samochód był cały zmiażdżony – wpadłam pod tira. Po prostu

zasnęłam za kierownicą – wtedy dużo jeździłam. Tak naprawdę to ja załatwiałam wszystkie sprawy z klientami, zamówieniami i umowami. Szpital, kilka operacji. W trakcie leczenia mąż musiał załatwiać wszystkie sprawy. Podpisałam mu odpowiednie pełnomocnictwa, w ogóle podpisywałam potrzebne dokumenty. Jak już byłam w trakcie rehabilitacji okazało się, że podpisałam także dokument, który najprościej mówiąc wyłączał mnie ze spółki, dochodów i wielu innych rzeczy. (...) Okazało się, że z dnia na dzień zostałam z długami i bez środków do życia. Prawnicy, lekarze i tak na zmianę. Podjęłam decyzję, że zaczynam wszystko od nowa i teraz będę zajmować się tym, co sprawia mi przyjemność. Miałam wykształcenie kierunkowe, ale tylko średnie zawodowe. Poszłam na studia. Zdobyłam nowy zawód, rozpoczęłam także działalność – zostałam pszczelarzem. Zatrudniłam się jako dietetyk – to jest teraz mój nowy zawód. Przyznam, że po studiach spodziewałam się więcej. Jako dojrzała osoba, z doświadczeniami zawodowymi miałam wiele pytań, na które nie potrafili mi prowadzący odpowiedzieć. Poza tym miałam jasno opracowany plan mojej nowej kariery zawodowej i nie miałam tego z kim omówić. Jedyne komentarze jakie słyszałam to zdziwienie, że w tym wieku, czyli po pięćdziesiątce, robię coś takiego. Zajęcia prowadzone były tradycyjnie, bez żadnego większego zaangażowania – musiałam włożyć wiele własnej pracy, aby profesjonalnie wykonywać obecnie mój zawód. [G_I_K_59_6_DpsSk]

Przyznam, że to jest bardzo frustrujące, kiedy człowiek całe życie musi uzupełniać swoje kwalifikacje. Nie ma w tym zakresie żadnych czytelnych uregulowań. Moja rodzina już wielokrotnie mówiła, że koniec z moim doksztalcaniem się i inwestowaniem w moje hobby – tak niestety jest w oświacie. Tutaj można skończyć studia w jednym kierunku, a za chwilę okaże się, że albo zmienia się podstawy i zmniejsza godziny i brakuje do etatu, więc trzeba robić coś nowego – studia, aby mieć dodatkowe kwalifikacje. Potem okazuje się, że przedmiot wycofują i te, które już miałem to są do wyrzucenia i znowu trzeba zrobić nowe. Zmienia się warunki awansu – już coś miałem i znowu będzie coś nowego. Tutaj nic nie można zaplanować, bo po jakimś czasie okazuje się, że jeszcze nie mam potwierdzenia, że mam uprawnienia do zawodu – raz uzyskane kwalifikacje można stracić, bo ktoś ciągle coś zmienia i nie myśli, że po drugiej stronie są ludzie. [G_I_M_63_49_DpsSk]

To, co mnie bardzo zdenerwowało, to fakt, że na studiach które podjęłam, uczelnia odmówiła mi przepisania przedmiotów, które miały wymagane punkty ECTS. Tłumaczyłam, że pracuję od wielu lat, że są to kolejne moje studia. Nie mogłam w ogóle się porozumieć – kolejny raz uczyłam się tych samych rzeczy – miałam wrażenie, że nie rozwijam się, ale cofam. [G_I_K_52_69_DpsSk]

Uczelnie w ogóle nie są przygotowane do przyjęcia studentów dojrzałych. Sposób prowadzenia zajęć, zakres materiału, treści sylabusów nie uwzględniają osób, które mają już zdobyte formalne kwalifikacje i mają już szeroką praktyczną wiedzę. Wiem o czym mówię, zmuszona byłam wielokrotnie podnosić i uzupełniać swoje kwalifikacje. Nie wspomnę już o punktach ECTS, które także nie spełniają swojego celu. [G_I_K_54_21_DpsSk]

Tyle się mówi o uczeniu się przez całe życie, a kiedy szukałem studiów, które można byłoby skończyć na innej zasadzie, niż te tradycyjne to nic nie ma.

Co Pan rozumie przez inne studia niż tradycyjne?

Ja już mam studia, mam zawód. Teraz chciałem skończyć coś zbieżnego z moimi zainteresowaniami, hobby. Potrzebuję możliwości dyskusji, analizy problemu, a nie nastawienia na sesję, wykuwanie materiału do niczego mi nie przydatnego. Ogólnie chciałem bardziej znaleźć coś co można studiować na zasadach wolnego słuchacza, ale z możliwością uzyskania potwierdzenia ukończenia. [G_I_M_67_28_DpsSk]

Gdybyśmy z mężem nie uczyli się, w różny sposób: jeździliśmy po świecie, podglądaliśmy, jak robią to inni, szkoliliśmy się, zachęcaliśmy naszych pracowników do podejmowania takich samych działań - to już dawno nie byłoby nas na rynku. Do wszystkiego dochodziliśmy sami – nie było żadnej pomocy z zewnątrz. Teraz też trzeba w większości szukać samemu. Przy tym, wszystkim, co działo się wokół własna firma dawała szanse na przetrwanie. Poza tym kontynuowaliśmy dawne tradycje rodzinne. Systemy certyfikacji, zmiany prawne nadal zmuszają nas do uczenia się, także teraz, kiedy to wnuczka przejęła po nas firmę. Pomagamy jej, mamy nadal swój udział w jej istnieniu. [G_III_K_63_4_DpsSk]

Kiedys było trochę inaczej. Jak zaczęłam pracować pokazałam dyplom, mówiłam o moich planach zawodowych w zawodzie, który zdobyłam. Okazało się że na stanowisku, które będę zajmować mam przypisane także inne obowiązki – dotyczyły one opracowania dokumentacji, jej przygotowywania –

tutaj musiałam robić wszystkie kreślarskie czynności. Po latach pracowałam już przy projektach, wykonywałam także często pracę geodety – to też miałam jakoś wpisane w zakres obowiązków. Jednak jak przyszło co do czego, to się okazuje, że nie mam uprawnień projektanta ani geodety mimo dokumentów, które potwierdzają wieloletnie w tym zakresie doświadczenie. [G_I_K_66_40_DpsSk]

Badani zauważali, że system kształcenia osób dorosłych nie został ich zdaniem dostosowany do potrzeb studentów dojrzałych. Wśród wielu barier kształcenia wskazywali na praktyki związane na przykład z brakiem uwzględniania zdobytych przez nich wcześniej kompetencji w obszarach potwierdzonych formalnie w ramach innych form kształcenia z przypisanymi punktami ECTS. Z opisaną sytuacją spotkało się 72 respondentów. Ponadto, zwracali także uwagę, na brak możliwości potwierdzenia zdobytych i udokumentowanych kwalifikacji w ramach praktyki zawodowej.

Potrzeba i oczekiwanie szacunku dla doświadczenia i posiadanych kwalifikacji

Respondenci w swoich wypowiedziach często odnosili się do swojego doświadczenia w kategoriach życiowego i zawodowego. Częstotliwość pojawiających się w wypowiedziach odniesień, powizań w podanym obszarze zwróciło uwagę autorki.

W literaturze przedmiotu obszar doświadczenia człowieka stanowi trudne do zdefiniowania pojęcie. Jak pisze Seweryn Kuśmierczyk⁴²⁴ *doświadczenie* jest wciąż jedną z najmniej opisanych i przez to wyjaśnionych kwestii, a jednocześnie stanowi dla człowieka termin, bez którego nie może funkcjonować. Autor wskazuje, że dotyczy ono sfery, która sygnalizuje często jednostkowe przeżycia człowieka, trudne do przekazania treści w ramach obowiązującej, tak zwanej konwencjonalnej komunikacji.

Uczestnicy badania o swoim doświadczeniu mówili między innymi:

Dzisiaj jestem w tym miejscu, bo zawsze szanowałam swoje doświadczenia, czy były dobre, czy też złe dla mnie. Jestem tego pewna, że bez nich nie poradziłabym sobie w życiu, szczególnie zawodowym. Jestem innym pokoleniem – inaczej wyglądała moja pierwsza praca, inne było wszystko – młodzi ludzie, których przyjmuję do pracy nie mają o tym pojęcia. [G_I_K_68_45_PszDiK]

To jest dla mnie najważniejsza rzecz jaką osiągnąłem – zbudowałem firmę, sam, mimo różnych przeciwności losu. Miałem ją komu przekazać – mój syn kłócił się ze mną nieraz, ale także widziałem, że się uczył. Teraz często podkreśla to, że firma stanowi rodzinne dziedzictwo. Teraz, gdy już mam tylko siwe włosy, mogę cały czas pracować i nadal uczyć innych. Ci młodzi ludzie, ale nie tylko, liczą się z moją opinią. Pytają: *jakie Pan ma w tym zakresie doświadczenie, jak Pan by to zrobił?* To jest dla mnie takie potwierdzenie dla wartości tego, co zrobiłem. [G_III_M_70_1_PszDiK]

⁴²⁴ Kuśmierczyk S., *Antropologia doświadczenia wewnętrznego w dziele filmowym*, (w:) S. Kuśmierczyk, *Doświadczenia wewnętrzne bohatera w dziele filmowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2017, s. 13.

Kiedy rozmawialiśmy przez telefon mówiła Pani, że chodzi o osoby 50+. Ja mam teraz 60+ i widzę, jak inaczej na wiele spraw patrzyłam w wieku lat pięćdziesięciu. Wtedy wydawało mi się, że już jestem osadzona w realiach zawodowych – wie Pani, że musiałam zmienić pracę. Tylko dzięki temu, że miałam różnorodne doświadczenia życiowe i zawodowe odnalazłam się w zupełnie nowej profesji. [G_I_K_65_38_PszDiK]

Czasem zastanawiam się, czy to, co posiadam, wiedzę, która bez mojego doświadczenia nie miałaby żadnej wartości, czy to ma znaczenie w mojej firmie. Kiedy zbliżałem się do pięćdziesiątki, właściwie już po 45 roku życia zacząłem dostawać pierwsze sygnały, że to już powoli koniec. Trochę mnie to dziwiło, bo do wieku emerytalnego miałem jeszcze wtedy, no ponad dwadzieścia lat. Kiedy na odprawach zaczynam mówić, że z mojego doświadczenia wynika inaczej, to mówią mi, że to było kiedyś, a teraz jest inaczej. Później okazuje się, że miałem rację. Młodzi ludzie często nie mają takich prostych umiejętności, nie potrafią, a właściwie uważam, że nikt ich nie uczy po prostu przewidywania. Ja tego musiałem się nauczyć na swoich błędach, ale niewiele osób chce o tym słuchać. Przełożeni też ciągle mówią o wydajności, a tutaj traci się dużo pieniędzy. Może ja na to inaczej patrzę, bo do wszystkiego dochodziłem sam. [G_I_M_54_18_PszDiK]

Był czas, że chciałam, aby wreszcie przyszedł moment emerytury – mówiłam często, że tylko skończę sześćdziesiąt lat to zaraz mnie tutaj nie ma. I firmy nie ma, zlikwidowała się. Ja jednak pracuję nadal i nie wyobrażam sobie, żebym przestała. Przez przypadek przesłam do szkolnictwa zawodowego – jestem nauczycielem zawodu. Przez cały czas jestem także aktywna zawodowo, bo prowadzę swój zakład – wiem, co się dzieje w branży, mogę to wszystko powiązać z moimi doświadczeniami i przekazać młodzieży – lubię swoją pracę i jestem zadowolona, że tak mi się przez przypadek ułożyło życie. [G_I_K_62_35_PszDiK]

Przykre jest słyszeć, że mam przestarzałe kwalifikacje – nie moja wina, że urodziłam się w takim, a nie innym momencie. Może kiepsko radzę sobie z komputerem, ale nauczyłam się go nieźle moim zdaniem obsługiwać i to wystarcza mi na moim stanowisku pracy. Pracuję od wielu lat w handlu, przesłam wiele szkoleń przystosowujących mas pracowników do zmian w firmie. Poradziłam sobie ze wszystkim, ale czasem wiem, że to, czego mnie uczono kiedy wchodziłam do zawodu jest ważne, szczególnie jeżeli chodzi o klienta. [G_I_K_65_48_PszDiK]

Jak szukałam pracy pytano mnie o poziom opanowania języka – nikogo nie obchodziło, że porozumiewam się, czytam bez problemu w dwóch obcych językach. Proszono mnie o złożenie odpowiednich certyfikatów. Parę lat spędziłam za granicą – takie wspólne doświadczenie dla wielu Polaków. Podczas jednej rozmowy zdenerwowałam się i poprosiłam o to, aby ktoś ze mną porozmawiał po angielsku lub niemiecku. Przyszła taka młoda dziewczyna z najwyższym certyfikatem – do dzisiaj nie pamiętam tych numerków. Zaczęłyśmy rozmawiać – okazało się, że kiepsko mnie rozumie. Uznano, że mój angielski i niemiecki jest na niższym poziomie, ale spodobałam się szefowej. Zatrudniła mnie na okres próbny, na miesiąc. Po miesiącu miałam już umowę na czas nieokreślony. Okazało się, że w rozmowach telefonicznych, czytaniu i tłumaczeniu dokumentów lepiej sobie radziłam od tej pani z najwyższym certyfikatem – to się nazywa doświadczenie. [G_I_M_68_34_PszDiK]

Liczyłem na to, że doświadczenie będzie się liczyło w ramach kwalifikacji. Nadal w tym względzie nie ma zmian. W Polsce na wszystko trzeba mieć dokument – ukończone studia, nawet nie wszystkie podyplomowe się liczą. [G_I_M_50_20_PszDiK]

W wypowiedziach respondentów, szczególnie w grupie od 62 roku życia i więcej, zauważyć można, iż doświadczenie nabiera emocjonalnego znaczenia powiązanego z wartościami, wynikającymi z trwania własnego życia. Dla badanych suma wszystkich doświadczeń, powiązanych z przeżytych sytuacjami osobistymi i zawodowymi stanowi dodatkową, ich kompetencyjną wartość. Uczestnicy wywiadów zwracali także uwagę, iż doświadczają często swoistego deprecjonowania wartości posiadanych doświadczeń. Opinię taką wyraziły 93 osoby. Jedynie dwie osoby spotkały

się z wskazaną przez respondentów sytuacją w grupie „Pracowników w wieku okołoemerytalnym (G_I)” w podgrupie 50 – 54 lat. Na tej podstawie można zauważyć, że opisane okoliczności mają w dużej mierze charakter powszechny w odniesieniu do pracowników 50+.

W ramach wywiadów zgłaszano także potrzebę formalnego potwierdzenia praktycznych kompetencji, jako równoważnych dla kwalifikacji zawodowych. Pracownicy we wszystkich wyodrębnionych grupach sygnalizowali istnienie potrzeby w podanym obszarze. W rozmowach wykazywali znaczenie doświadczenia zawodowego, zdobytego także w obszarach nie wpisujących się bezpośrednio w sferę opisanych kwalifikacji, jednak związanego z zakresami przydzielonych w ramach stosunku pracy obowiązków i dzięki temu możliwego do formalnego potwierdzenia.

5.3 Działania organizacji na rzecz pracowników w wieku okołoemerytalnym

Odnosząc się do sfery zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji Elżbieta Jędrych⁴²⁵ zwraca uwagę, iż stanowi ono współczesną koncepcję zarządzania w obrębie funkcji personalnej danej organizacji. W podanym kontekście jest istotnym składnikiem aktywów firmy i źródłem jej konkurencyjności oraz filozofią biznesu głoszącą, że uzyskanie przewagi organizacji na rynku można upatrywać w umiejętności inwestowania przede wszystkim w ludzi.

Dynamika zmian demograficznych wpływa obecnie na duże zróżnicowanie wskazanych zasobów ludzkich głównie w obrębie zmiennej, jaką jest wiek pracowników. Respondenci, stanowiący grupę przedstawicieli organizacji działających na polskim rynku pracy, w swoich wypowiedziach odnieśli się także do sfery działań podejmowanych na rzecz pracowników dojrzałych. Wszystkie organizacje, które wzięły udział w badaniu posiadały pracowników w wieku 50+.

Podejmowanie działań w organizacjach na rzecz pracowników dojrzałych

Działania organizacji odnoszą się do jej aktywności wewnętrznej ukierunkowanej na szeroko rozumianego klienta wewnętrznego. W ujęciu zarządzania pracownik jest z jednej strony dawcą pracy, z drugiej zaś także jej odbiorcą, czyli klientem wewnętrznym. W prezentowanym podejściu każdy pracownik ma swoich

⁴²⁵ Jędrych E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, (w:) E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 110 – 111.

klientów wewnętrznych, a zatem osoby, którym przekazuje swój produkt. Kontynuując wskazany tok myślenia, organizacja także przekazuje produkt/produkty swoim klientom wewnętrznym, czyli pracownikom.

Odnosząc się do badań w obrębie obsługi klienta wewnętrznego zauważyć należy, że w dużej mierze koncentrowały się one w przeszłości na samych jej założeniach pod kątem utrzymania ogólnej konkurencyjności organizacji. Autorce w niewielkim stopniu udało się odnaleźć opisy badań dotyczące satysfakcji klienta wewnętrznego z jakości otrzymywanych w organizacji usług i produktów w kontekście na przykład powiązania wskazanej sfery z obsługą ich oczekiwań, a przecież to właśnie pracownicy są ostatecznymi recenzentami prowadzonych w organizacji działań w obrębie między innymi funkcji personalnej.

Na możliwość dokonania segmentacji klientów wewnętrznych w odniesieniu do analizy ich oczekiwań w zakresie obsługi ich potrzeb zwrócili uwagę Anne S. Tsui i George T. Milkovich⁴²⁶. Autorzy zidentyfikowali cztery grupy, a właściwe segmenty, które wykazywały różne oczekiwania wobec działów personalnych: kierownictwo liniowe, pracownicy personalni, menadżerowie i pracownicy godzinowi. Badacze w kolejnych latach kontynuowali analizy dotyczące czynników istotnych dla efektywności działów personalnych.

Nawiązując do podjętych przez A. S. Tsui i G. T. Milkovicha badań właściwym wydaje się przyjrzeć, w jaki sposób osoby odpowiedzialne za wdrażanie strategii personalnych i bezpośrednie zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, dokonują analizy lub segmentacji klientów wewnętrznych w odniesieniu do potrzeb uwarunkowanych wiekiem pracownika i etapem jego kariery zawodowej. Odnosząc się dalej do wskazanej myśli istotnym dla autorki było, czy podejmowane są jakiegokolwiek działania na rzecz pracowników dojrzałych, które stanowią konsekwencję wewnętrznej analizy potrzeb pracowników danej organizacji. W ramach prowadzonych wywiadów ustalono co następuje:

Kiedy zaczynałam swoją przygodę z działalnością gospodarczą, marzyłam, że będę mieć dużą firmę, wielu pracowników. Minęły lata, ponad dwadzieścia pięć lat jestem na własnym rozrachunku. Było lepiej i gorzej, ale w konsekwencji nadal prowadzę jednoosobową działalność. Od czasu do czasu zatrudniam pracowników – najczęściej przy projektach. Czasem występuję o staże z Urzędu Pracy. Pracownicy 50+ – nie robię ograniczeń wiekowych. Dla mnie istotne są doświadczenie, nie tak zwane papiery. Nie mam czasu na uczenie i inwestowanie. Tutaj najlepiej sprawdzają się osoby, które już jakiś

⁴²⁶ Tsui, A.S., Milkovich, G.T., *Personnel department activities: constituency perspectives and preferences*, *Personnel Psychology*, Vol. 40 1987, s. 519 – 537, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00613.x> – dostęp z dnia 13.05.2019.

czas przy podanym zakresie zadań pracowały, z tym, że 50+ mają oczekiwania pracy długoterminowej, a ja nie mogę im tego zapewnić. Mówię od razu jak jest – decyzja należy do pracownika. [G_V_PMiS_W_K_6_DdPD]

Zawsze mam jednego pracownika, muszę kogoś zostawić w sklepie, kiedy ja załatwiam towar. Wcześniej, to znaczy jeszcze pięć lat temu, nie brałam osób 50+. Pyta Pani dlaczego? Bo wołałam młodsze, wydawało mi się, że lepiej się sprawdzają. Jednak przez cztery lata miałam plagę cięż, a wtedy ja muszę płacić za wszystko. Były okresy, że ponosiłam koszty podwójnego pracownika – zwolnienie, potem po macierzyńskim urlopie i tak dalej. Nie byłam w stanie sama stać za ladą. Brałam kolejną osobę – nikogo nie interesuje, czy ja mam dla siebie. Teraz mam pracownicę w wieku 58 lat. Obie jesteśmy zadowolone. Pani M. przez sześć lat nie mogła znaleźć pracy. Sama wcześniej też prowadziła działalność gospodarczą. Rozumie swoje zadania, jest miła dla klientów. Ja nie mam dużych możliwości, ale staram się dbać o mojego pracownika – mam nadzieję, że to jest dla niej ważne. Zawsze robię paczki na święta, może wziąć sobie wolne, jeżeli ma jakieś sprawy – ponieważ jest uczciwa, nie odejmuję jej z urlopu – to wszystko, co mogę przy moich skromnych zasobach. [G_V_PMiS_W_K_10_DdPD]

Teraz jest trudno o kierowcę w ogóle. Kiedyś przebiegałem – teraz mam dwóch pracowników jeden jest przed emeryturą a drugi już ma emeryturę. Teraz mam trochę spokoju – są to pracownicy w porządku. Przychodzą do pracy, nie piją, nie robię mi po prostu numerów. Już miałem zamiar to wszystko zlikwidować. Mam nadzieję, że będą mogli jak najdłużej pracować ze mną. Wydaje mi się że jestem w porządku szefem – sam już powoli jestem w wieku emerytalnym. Jak jest dobry okres zawsze dostają dodatki – powiedzieli, że chcą tylko kasę – ze mną jak z aniołem – prosisz i masz. Nie mam żadnego socjalu – to nie taka firma, nie stać mnie, ale zawsze pomogę pracownikowi, jak tego potrzebuje. [G_V_PMiS_W_M_17_DdPD]

Niestety profil naszej działalności i wielkość przedsiębiorstwa stanowią podstawę dla podejmowanych w ramach zarządzania działań motywacyjnych. Stosowane przez nas nagrody to premie, ale jedynie okresowe, uzależnione od poziomu zamówień i sprzedaży – otrzymują je wszyscy pracownicy. Nie mamy typowego funduszu socjalnego, ale dopłacamy naszym pracownikom do kart multisport. Na Święta Bożego Narodzenia wykupujemy bony, które przekazujemy pracownikom – płacą jedynie od tego podatek. Jeżeli chodzi o potrzeby pracowników – jesteśmy małym zespołem, rozmawiamy ze sobą na bieżąco. Bardziej wspieramy się na gruncie pozazawodowym, w firmie mamy ograniczone w tym względzie możliwości. [G_V_PMi_KK_K_3_DdPD]

Pracowników traktujemy jak cały zespół – wiek tutaj nie ma znaczenia. Nasi pracownicy mogą przystąpić do ubezpieczenia grupowego, które w przypadku odejścia z naszej firmy mogą kontynuować. Mamy także system premiowania – premie są zróżnicowane i uzależnione od wyników zespołu. Ponadto pracownicy mają możliwość, także prywatnie, do korzystania z samochodu służbowego – oddzielna ewidencja (do 100 km miesięcznie), mają służbowe komórki i laptopy. W przypadku pracy w systemie home office mamy ustalony na zasadzie ryczałtu zwrot za energię. Nie prowadzimy działań nastawionych na badanie potrzeb pracowników w jakiś systemowy sposób. [G_V_PM_W_K_2_DdPD]

W firmie mamy systemy motywacyjne – pracownicy je znają, mogą wpływać na ich modyfikację. Nie robiliśmy do tej pory działań dedykowanych jakiejś grupie pracowników. Tak mamy pracowników 50+, ale moim zdaniem nie wyróżniają się oni od innych. Są to pracownicy zatrudnieni tak na produkcji, jak i w biurze. Są to także handlowcy i doradcy techniczni – właściwie na każdym poziomie są pracownicy 50+.

Czy pojawiają się sytuacje, w których podejmujecie Państwo rozmowy na temat ich potrzeb?

Nie, nie ma takich sytuacji, bo wydaje mi się, że nie wpisują się one w nasz system zarządzania. I może jeszcze, no po prostu nigdy ta grupa pracowników, nie zgłaszała, że ma jakieś inne potrzeby.

[G_V_PŚ_HR_K_7_DdPD]

U nas pracownicy wiedzą, że mogą w czasie okresowej rozmowy oceniającej nawiązać także do swoich planów zawodowych – to chyba tutaj możemy mówić o analizie ich potrzeb. Pracownicy produkcji pracują w systemach rotacyjnych na stanowiskach pracy. No może nie do końca to dobrze określiłam. Chodzi o to, że mniej więcej co dwa lata pracownicy zmieniają miejsce, stanowisko pracy. Przechodzą wtedy system szkoleń, poznają obsługę nowych urządzeń i organizację pracy w ramach nowego stanowiska. W ramach naszego wewnętrznego projektu korzystaliśmy z doradztwa biznesowego i coachingów. Analizowaliśmy grupę 50+. Osoby te bardzo pozytywnie wypowiadały się o systemie

pracy. Podkreślały, że mogą się uczyć cały czas czegoś nowego. W ramach konsultacji i analizy psychologicznej ustalono, że właśnie grupa tych osób wykazuje szczególną motywację do pracy, wskazywała, że na razie nie planuje emerytury i informowała coacha i psychologa, że ma zapewnienie ciągłości zatrudnienia. [G_V_PD_HR_K_4_DdPD]

Z informacji uzyskanych w ramach wywiadów wynikało, że wszystkie organizacje zatrudniały pracowników w przedziale wieku 50+. Respondenci potwierdzili także, że w ostatnich latach systematycznie zauważają wzrost wskazanej grupy osób w zasobach dostępnych na rynku pracy i w zespołach pracujących w ich firmach.

Odnosząc się do sfery potrzeb pracowników, specyficzną sytuację mają mikroprzedsiębiorstwa – osoby prowadzące działalność gospodarczą zatrudniające do 2 osób. Wskazane organizacje ze względu na sytuację ekonomiczną dysponują ograniczonymi środkami na rozwój pracowników oraz realizację zadań w ramach działań motywacyjnych. Podmioty te ze względu na charakter prowadzonej działalności decydowały się na zatrudnianie pracowników. Właściciele podkreślali, że koszty zatrudnienia stanowią dla ich firm duże obciążenie. W tej sytuacji zastosowanie dodatkowych benefitów jest także utrudnione. Mimo wskazanej sytuacji trzech prowadzących firmy deklarowało, że starają się dodatkowo wynagradzać swoich pracowników (paczki świąteczne, premie od obrotów sezonowych, dodatkowe płatne urlopy, elastyczne godziny pracy). Respondenci potwierdzali, że nie prowadzą systematycznej analizy potrzeb pracownika. Dobierają działania motywacyjne na wycucie, czasem pracownicy zgłaszają swoje potrzeby, na przykład, że wolą otrzymać jako dodatek do wynagrodzenia premię. Jedna z badanych przyznała, że pracownicy 50+ oczekują zatrudnienia długoterminowego, którego ona nie może im zagwarantować. W czterech firmach właściciele byli także osobami 50+.

Podobnie na trudne uwarunkowania ekonomiczne wskazywali przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 10 osób. Każda z organizacji stosowała drobne formy motywacyjne jak: karty multisport, bony na święta, premie wypłacane okresowo, paczki świąteczne dla dzieci. W trzech organizacjach respondenci wskazywali na działania związane z organizacją imprez integracyjnych dla pracowników wraz z rodzinami. W dwóch wskazano dodatkowo na możliwość zastosowania raz w roku dopłat do wybranej przez pracownika formy doskonalenia – we wskazanych organizacjach związanych z usługami informatycznymi i usługami gastronomicznymi działania rozwojowe prowadzono w oparciu o przeprowadzaną we

własnym zakresie analizę potrzeb pracownika w odniesieniu do posiadanych kompetencji.

W małych i średnich przedsiębiorstwach wskazywano na przyjęte rozwiązania w ramach systemów motywacyjnych, jednak w żadnej z organizacji nie prowadzono analizy potrzeb pracowników. Respondenci przyznali, że nie zauważali także konieczności dokonywania podanej analizy w kontekście wieku pracownika, na przykład dla osób 50+.

Osoby reprezentujące w badaniu duże przedsiębiorstwa wskazywały na duże zróżnicowanie systemów motywacyjnych, potwierdzano także prowadzenie działań rozwojowych dla pracowników w różnych przedziałach wiekowych. Jedna organizacja potwierdziła, że prowadziła w ramach doradztwa i coachingów zaplanowane analizy potrzeb i potencjału pracowników 50+.

Respondenci reprezentujący organizacje III sektora potwierdziły, że nie prowadzą żadnych działań ukierunkowanych na pracowników 50+. Wszyscy badani potwierdzili obecność w swoich organizacjach pracowników w wieku przedemerytalnym. Przedstawiciele średnich i dużych przedsiębiorstw wskazali na zwiększenie ich dostępności na rynku pracy i tym samym w organizacji.

Przygotowanie pracownika w wieku przedemerytalnym do przejścia na emeryturę

W ramach przeprowadzonego badania respondenci zostali zapytani, czy w ich organizacjach są stosowane rozwiązania nakierowane na zarządzanie pracownikami w wieku przedemerytalnym:

Nie myślałem o takich możliwościach. Tak naprawdę to u mnie nie ma tego kto robić.
[G_V_PMiS_W_M_19_PdE]

Staramy się wspierać naszych pracowników, ale do tej pory nikt nie zgłaszał takiego zapotrzebowania.
[G_V_PM_KK_K_22_PdE]

Rozważamy taką możliwość. Nasi pracownicy, we wszystkich przedziałach wiekowych, zostali poproszeni o wskazanie interesujących ich rozwiązań w ramach systemów rozwojowych i wskazanie konkretnych form wsparcia. W ramach ankiety podaliśmy także obszar przygotowania pracownika do przejścia na emeryturę. Nie mamy jeszcze wyników naszej analizy potrzeb. [G_V_PD_HR_M_24_PdE]

Nie mamy możliwości zajmować się takimi działaniami. Większość współpracowników naszej fundacji to osoby przed lub już będące emerytami. Są to osoby bardzo dobrze sprawdzające się w ramach naszej działalności społecznej. [G_VI_F1_KK_M_12_PdE]

W naszej firmie każdy, bez względu na wiek, może oczekiwać pomocy, jeżeli takiej potrzebuje. Nie stosujemy żadnych kierowanych do osób 50+ rozwiązań. Jeżeli ktoś przyjdzie do naszego działu personalnego i poprosi o pomoc w tym zakresie, to na pewno ją zorganizujemy, bo już takie sytuacje, to znaczy, że ktoś miał konkretne, indywidualne problemy, no to robiliśmy to. Teraz jednak nie ma nic na stałe skierowanego do tej grupy naszych pracowników. [G_V_PŚ_DP_K_1_PdE]

Pracujemy z różnymi osobami wykluczonymi i dla nich dedykujemy różnego rodzaju pomoc i wsparcie. Jednak osoby w wieku przedemerytalnym nie są traktowane przez nas jako osoby wykluczone.
[G_VI_SS1_KK_K_20_PdE]

Staramy się stwarzać przyjazne warunki dla przejścia na emeryturę. Mamy cały szereg drobnych działań, w które włączeni są także inni pracownicy. Poza tym zachęcamy tę grupę pracowników, aby w miarę możliwości rozważała dłuższy okres zatrudnienia w naszej firmie. Inwestujemy w naszych pracowników. Obecnie są duże problemy ze znalezieniem przepraszam za takie określenie wobec człowieka, ale „równoważnego” kandydata temu odchodzącemu. Szczególnie jest to ważna sprawa w stosunku do pracowników produkcji. Pokazujemy pracownikowi korzyści po obydwu stronach
[G_V_PD_KK_K_28_PdE]

Respondenci reprezentujący mikroprzedsiębiorstwa oraz mikroprzedsiębiorstwa – osoby prowadzące działalność gospodarczą zatrudniające do 2 osób i małe przedsiębiorstwa w ogóle nie wykazały istnienia jakichkolwiek systemów wspierających grupę pracowników 50+ umożliwiających im przygotowanie się do przejścia na emeryturę. Wskazane organizacje uzasadniały to przede wszystkim:

- brakiem środków wewnętrznych, które by można przesunąć na podane działania,
- brakiem zainteresowania ze strony samych pracowników w podanym przedziale wieku, przy czym w trakcie wywiadu badania przyznawali, że nie rozmawiali ze swoimi pracownikami o wskazanych potrzebach,
- brakiem specjalistów, którzy mogliby to w ramach struktury organizacji wdrożyć i jednocześnie włączyć w bieżące zadania,
- brakiem wiedzy na temat stosowania wskazanych systemów w innych organizacjach i dzięki temu możliwości ich implementacji do własnej organizacji.

W jednym ze średnich przedsiębiorstwach wskazywano na możliwość przygotowania wsparcia osób w wieku przedemerytalnym w sytuacji, gdy wskazane osoby zgłoszą się do działu personalnego i złożą takie zapotrzebowanie. W pozostałych czterech badani przyznali, że do tej pory nie prowadzili działań sprofilowanych na pracowników w wieku przedemerytalnym. Dwie organizacje przyznały, że słyszały o możliwości zastosowania określonych rozwiązań dla pracowników 50+, przygotowujących ich do okresu wygaszenia aktywności zawodowej. Jednak nie interesowały się szczegółami ze względu na to, że sytuacja ekonomiczna, organizacyjna firmy była ostatnio dość trudna.

Respondenci z trzech dużych organizacji opisali działania, które podejmują na rzecz pracowników w wieku przedemerytalnym. Wskazane aktywności dotyczyły pewnego rytuału pożegnania pracownika przez firmę, w której doczekał się emerytury:

- jedna z organizacji potwierdziła, iż prowadzi rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym w celu rozważenia możliwości wydłużenia ich zatrudnienia,
- w pozostałych czterech respondenci potwierdzili działania na rzecz pracowników w wieku przedemerytalnym, ale związane z procedura ich przejścia na emeryturę. Wskazane działania są powiązane z aspektem kultury organizacji i stanowią przyjęte rytuały pożegnania pracownika.

W organizacjach III sektora, które uczestniczyły w badaniu nie wskazano żadnych form wsparcia ukierunkowanych na pracowników w wieku przedemerytalnym, mimo, że respondenci potwierdzali, że duża część pracowników, a także współpracowników to osoby 50+ i dużo więcej.

Komunikacja z pracownikami 50+ – w wieku przedemerytalnym

O komunikacji mówi się wiele i wskazuje się na jej istotną rolę w budowanie relacji interpersonalnych. W tym względzie komunikacja wewnętrzna, jak wskazuje Ewa Brzezińska i Anna Paszkowska-Rogacz⁴²⁷, stanowi w dużej mierze o uzyskiwanej konkurencyjności przedsiębiorstw, która uzależniona jest od zakresu pozyskiwanych przez organizację informacji.

Odnosząc się do zasad efektywności komunikacji, które potraktować możemy jako pewien czynnik uniwersalny w relacjach interpersonalnych, które także można odnieść do sfery relacji w organizacji, w tym osób 50+ w wieku przedemerytalnym, Agnieszka Olsztyńska⁴²⁸ wymienia (*Tabela 34 kolumna 1 i 2*):

Tabela 34. Czynniki efektywności komunikacji – analiza ujęta dla grupy osób 50+

1	2	3
Czynniki efektywności	Opis obszaru	Grupa osób 50+
Zaznaczenie roli nadawcy w procesie	Przekaz powinien być dostosowany do potrzeb	Jak wynika z dokonanego przez autorkę przeglądu literatury oraz uwzględniając wypowiedzi indywidualne respondentów 50+ komunikat wymaga dostosowania

⁴²⁷ Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009, s. 295.

⁴²⁸ Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, (w:) H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2002, 169 – 170.

Tab. 34 – cd.

komunikacji	i możliwości percepcyjnych odbiorcy komunikatu i jego poziomu zrozumienia.	także do aspektu psychicznego odbiorcy i nadawcy komunikatu. Respondenci indywidualni, pracownicy 50+, zgłaszali w swych wypowiedziach, że moment przekroczenia przez nich granicy pięćdziesięciu lat był często stresujący. Podobnie czuli się w sytuacji zbliżania się do momentu uzyskania nabycia uprawnień do świadczenia emerytalnego. W poniższej analizie wypowiedzi przedstawicieli organizacji ważne będzie uzyskanie informacji, czy ta kwestia jest brana pod uwagę w budowaniu relacji i komunikacji z grupą pracowników 50 +, a zatem znajdujących się w wieku przedemerytalnym.
Jakość procesu komunikacji	Na wskazany obszar wpływ ma poziom świadomości procesu komunikacji, zrozumienie przekazu będące konsekwencją jego przejrzystości, wiarygodności opartej na jednoznaczności komunikatu to znaczy cele firmy są zbieżne z zachowaniami przedstawicieli danej organizacji.	W procesie komunikacji istotne jest dla stron: nadawcy i odbiorcy posiadanie wiedzy, że określona informacja ma swoje znaczenie, znajduje powiązanie z działaniami i stanowi ich konsekwencję, czyli wymierne wartości, efekty istniejące także po stronie pracownika. Informacja, do której się odnosimy, w procesie komunikacji musi zostać zakodowana i odkodowana według tych samych ustalonych znaczeń. Ponadto wskazywane działanie ma także dodatkowe znaczenie, stanowi potwierdzenie dla przekazanej instrukcji, buduje sferę pytań, wątpliwości, które w dialogu z przełożonym, pracodawcą pracownik może zainicjować. To z kolei buduje sferę przemyśleń, refleksji, następuje uruchomienie kolejnych procesów w sferze mentalnej jednostki. Dla grupy pracowników 50+ istotne jest uruchomienie samoświadomości etapowości własnej kariery zawodowej.
Dbłość o podział ról w procesie komunikacji	Związany z podziałem ról komunikacyjnych między poszczególnymi szczeblami kadry kierowniczej i w odniesieniu do celów i misji organizacji przełożenie ich na cele i działania, które w postaci odpowiednio sformułowanych informacji zostaną przekazane pracownikom.	Planowanie komunikacji z pracownikami to także dbałość o uświadomienie sobie przez osoby odpowiedzialne w organizacji za zarządzanie zasobami ludzkimi tego, że sytuacja człowieka zmienia się w ciągu jego życia. Wskazane zmiany dotyczą różnych doświadczeń: w sferze osobistej (tak szczęśliwych, jak i wymagających dużego wsparcia psychicznego) oraz zawodowej. Jedną z takich zmian w otoczeniu dokonań zawodowych jest etapowość naszej kariery zawodowej powiązanej z naszym wiekiem, a właściwie jej powolnym przemijaniem. Jednoznaczność procesu komunikacji wobec pracownika dotyczy nie tyle bezpośredniego, werbalnego komunikowania mu, iż na przykład organizacja zauważa, że społeczeństwo się starzeje i jest na to przygotowana, ale wskazywanie konkretnych, podjętych w firmie rozwiązań na przykład w ramach działań rozwojowych.
Integralność komunikacji z kulturą organizacji	Kultura organizacji w dużym stopniu determinuje wzorce komunikowania w organizacji, a przez to ma wpływ na relacje międzyludzkie.	Organizacja stanowi dynamiczny system, w którym wszystkie przypisane do niego zmienne są ze sobą z określoną siłą sprzężone. Do składników organizacji należy oprócz struktury i strategii także kultura organizacyjna. Wśród czynników wpływających na ową kulturę Kazimierz Perechuda ⁴²⁹ podaje za D. Drennamem istniejące systemy informacji obowiązujące w danej organizacji. Zbudowany i utrwalony system komunikowania się w danej organizacji pozwala realizować pracownikowi omawianą w ramach badania potrzebę bezpieczeństwa, która w omawianym

⁴²⁹ Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 286.

Tab. 34 – cd.

		kontekście jest sprzężona z wiedzą pracownika. Sposób konstruowania omawianego procesu komunikacji wewnętrznej w odniesieniu do potrzeb wynikających z wieku pracownika był także obszarem analizy w ramach opisywanego badania.
--	--	--

Źródło: opracowanie własne

Komunikowanie wymaga według Haliny Brdulak⁴³⁰ wysokiej staranności ze strony kadry zarządzającej. Kwestionuje pojęcie „zarządzania przez komunikowanie”, gdyż komunikowanie za cechę immanentną zarządzania, a zatem zarządzanie nie istnieje bez komunikowania.

W ramach omawianego zagadnienia odniesiono się w wywiadach z przedstawicielami organizacji do trzech kwestii związanych z wiekiem i pozyskiwania w tych obszarach informacji od pracowników. Istotne było także w dalszym aspekcie uzyskanie odpowiedzi, w jaki sposób organizacje wdrażają działania dostosowane do potrzeb pracowników w wieku emerytalnym – *Tabela 35*.

Tabela 35. Wiek pracownika a jego mobilność zawodowa

Analizowany obszar pozyskiwania informacji od pracowników 50+	Wypowiedzi respondentów
Zgłaszanie chęci przedłużenia okresu aktywności zawodowej – odroczenie emerytury	Nie rozmawialiśmy z pracownikami o tym. Sami też nam tego nie mówili. Nie było takiej potrzeby, aby do tego się odnosić. Pracownik zna procedurę zgłoszenia chęci odejścia na emeryturę. Dosłownie kilka razy mieliśmy takie sytuacje, że pracownik przedłużył, ale to było chyba maksymalnie o jakieś dwa, trzy lata – w tych przypadkach chodziło o uzyskanie wyższej podstawy do naliczenia. Nasi pracownicy załatwiają te sprawy w kadrach – nie spotkałem się z sytuacją przedłużania okresu zatrudnienia. Raczej pracownicy odchodzą w terminach na emerytury – tak mi się przynajmniej wydaje – musiałabym to sprawdzić. [G_V_PS_HR_K_7_WpaMz] Kiedyś pracownicy odchodzili na emerytury zaraz jak uzyskali uprawnienia – teraz coraz częściej widzę, że pracują dłużej. [G_V_PMi_KK_M_5_WpaMz] W sumie to dla mnie jest korzystne, jak pracownik jest na emeryturze, zatrudniam go na część etatu, ale o szczegółach to wolałbym nie mówić. Ta rozmowa jest anonimowa, prawda? <i>Tak, zgodnie z zasadami, które Panu przedstawiłam na początku spotkania.</i> <i>Ok (uśmiech).</i> [G_V_PMiS_W_M_17_WpaMz] U nas pracownicy nie mogą liczyć na zbyt wiele w związku z odejściem na emeryturę, dlatego często bardziej korzystne jest dla nich wystąpienie o emeryturę. Mogą wtedy pracować u nas w niepełnym wymiarze i po prostu dorabiać sobie. Dla nas jest to też korzystne. Zauważamy, że osoby te stają się spokojniejsze, bo już mają coś całkowicie pewnego, mają więcej czasu, chętnie się angażują w pracę. [G_VI_F_KK_K_15_WpaMz]

⁴³⁰ Brdulak H., *Rola komunikowania w kulturze organizacyjnej korporacji międzynarodowych*, International Journal of Management and Economics 23, 2008, s. 103, https://bazhum.muzhp.pl/media/files/International_Journal_of_Management_and_Economics/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2008-t23/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2008-t23-s98-117/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2008-t23-s98-117.pdf – dostęp z dnia 15.001.2021.

Tab. 35 – cd.

Zgłaszanie chęci przedłużenia okresu aktywności zawodowej – odroczenie emerytury	To pracownicy decydują, kiedy chcą odejść na emeryturę. Rozmawiamy z nimi o tym w różnych okolicznościach. Stosujemy system rozmów indywidualnych, bo to się u nas zawsze, ze względu na specyfikę kadry, najlepiej sprawdzało. Mamy tutaj zakład pracy chronionej, a zatem pracownicy są naprawdę bardzo zróżnicowani. Nasi pracownicy mają takie świadczenia jak w firmach państwowych, a zatem mają też stażowe i odprawę emerytalną. To był duży wysiłek, aby to utrzymać. Szczególnie parę lat temu, kiedy myśleliśmy, że Chińczycy nas po prostu usuną z rynku. Ich akcesoria były tańsze, dla klienta nie było ważne, że gorsze, brzydsze. Dzisiaj poradziliśmy sobie, jesteśmy z tego dumni. Nasi rodzice założyli tę firmę, my ją prowadzimy nadal na takich samych zasadach – tutaj zawsze liczył się przede wszystkim człowiek. [G_V_PS_KK_M_14_WpaMz] Czasem pracownicy sygnalizowali, że chcą pozostać dłużej, ale potem jakoś rezygnowali. Wydłużenia pojawiły się, kiedy zmieniały się zasady emerytalne. Teraz też mamy pracowników, którzy po konsultacji z ZUS chcą pracować dłużej, bo wtedy będą mieć korzystniejsze naliczenie. [G_V_PM_W_M_27_WpaMz] Pracownicy wydłużają ostatnio coraz częściej okres pracy zawodowej mimo wieku emerytalnego. Teraz jedna pracownica chce czterdziestolecie, inny po prostu powiedział, że nie widzi się w roli emeryta. Różne są z ich strony podawane powody. [G_V_PD_HR_M_30_WpaMz]
Podejmowanie prób zatrzymania pracownika w firmie, który uzyskał prawo do świadczenie emerytalnego	Nie, nie podejmowaliśmy takich działań. Przejście na emeryturę jest całkowicie własną decyzją pracownika. [G_V_PM_DP_K_8_WpaMz] Tak, jak najbardziej. Tak jak już mówiłem. U nas pracownicy tworzą zupełnie inny rodzaj załogi. Przez to, że są wśród nas osoby niepełnosprawne, powoduje, że inaczej organizujemy naszym pracownikom pracę. Pracownicy wcześniej – już na dwa do trzech lat wcześniej podejmujemy z nimi rozmowy o zbliżającej się emeryturze. Pytamy, czy mają plany, co będą robić, czym się będą zajmować. Niektórzy mają już swoją koncepcję – czasem mówią, że dzieci czekają, bo urodziły się wnuki, niektórzy mają swoje hobby, inni są społecznikami. Zawsze mówimy pracownikom, że mogą u nas zostać, że mogą pracować nadal lub mogą przejść na emeryturę i pracować w mniejszym wymiarze godzin. Wracamy do rozmowy na pół roku przed terminem, że tak się wyrażę, emerytury. Musimy wiedzieć, czy musimy kogoś szukać. Jeżeli pracownik pozostaje, to są to dla nas mniejsze koszty – naprawdę my wiemy, ile kosztuje wyszkolenie i przygotowanie do produkcji pracownika. [G_V_PS_KK_M_14_WpaMz] Mamy coraz większe problemy ze znalezieniem ludzi o konkretnych umiejętnościach. Stąd jesteśmy zainteresowani zatrzymaniem pracowników. Zrobiliśmy pół roku temu szkolenie dla osób, które w przeciągu najbliższych dwóch lat mogą przechodzić na emeryturę. Szkolenie dotyczyło korzyści z pozostania w ciągłości zatrudnienia – pokazywaliśmy, jakie pojawiają benefity dla osób, które przechodzą na emeryturę później. Najbliższe cztery lata mogą być dla nas trudne, bo tak się składa, że mamy sporą grupę pracowników w wieku emerytalnym. Ze względu na często specjalistyczne umiejętności trudno może być znaleźć osoby, które bez problemu wejdą na ich miejsce – stąd planujemy, że jeżeli uda nam się zatrzymać większą grupę pracowników, chcemy uruchomić projekt, który pozwoli wdrożyć system staży do naszej firmy. Pracownik starszy po prostu przygotowuje swojego następcę. [G_V_PM_KK_K_25_WpaMz] Duża część pracowników w naszej firmie to osoby rekrutowane spośród emerytów służb mundurowych. Pozostali to prawie w równych proporcjach osoby do czterdziestego roku życia i potem po pięćdziesiątce. Na razie nie podejmowaliśmy z nimi żadnych działań dotyczących przedłużenie swojego zatrudnienia, czyli rozważenia przesunięcia wejścia w stan emeryta. Może rzeczywiście warto o tym pomyśleć, bo już od jakiegoś czasu mamy problem z pracownikami. [G_V_PD_KK_K_28_WpaMz] Ja w firmie jestem szefem, księgowym, kadrowym i jeszcze nie wiadomo kim. Po prostu nie mam czasu o tym myśleć. Czasem przy jakiejś kawie rozmawiamy o różnych sprawach. Kiedyś pamiętam, że rozmawialiśmy z moją dekoratorką o emeryturze, ale tak luźno. [G_V_PMiS_W_M_23_WpaMz]

Tab. 35 – cd.

Pobieranie emerytury a praca zarobkowa	Duża część osób zatrudnianych przy naszych projektach to osoby już pobierające emerytury. <i>Ja: Czy w takim przypadku zatrudnienie jest na podstawie umowy o pracę, czy umowy cywilnoprawnej?</i> I tak i tak, ale do zarządzania projektem zawsze zatrudniamy w oparciu o umowę o pracę i tu także najczęściej mamy osoby już będące na emeryturze. Poza tym personel obsługi fundacji, zarząd to także osoby już na emeryturach i zatrudnione na podstawie umowy o pracę, oczywiście w niepełnym wymiarze godzin. Prowadzony przez nas dom pobytu – tam obsługę w całości stanowią osoby pobierające emerytury i zatrudnione przez nas na podstawie umowy o pracę. Prowadzimy działalność w okolicy, gdzie nadal jest trudno o pracę. Nasi pracownicy podczas przyjmowania do pracy uzależniali współpracę z nami od zawarcia właśnie umów o pracę na część etatu. [G_VI_F_KK_M_16_WpaMz] U mnie pracuje jedna osoba zatrudniona w niepełnym wymiarze godzin – jest emerytem, dawnym pracownikiem banku. Po prostu dorabia sobie do emerytury. Kiedyś korzystałam z pracownika z programów Urzędu Pracy, ale było to dla mnie zbyt duże obciążenie – czasem mi rezygnowali i musiałam szukać takiego samego. Tutaj mam bardzo dobry układ. Druga osoba jest zatrudniona u mnie od lat w pełnym wymiarze i jest to Pani w wieku przedemerytalnym. Już mi zakomunikowała, że jak przejdzie na emeryturę to chciałaby nadal u mnie pracować. Jestem zadowolona, że podjęła taką decyzję. [G_V_PMi_W_K_13_WpaMz] Współpracujemy z osobami po przejściu na emeryturę, ale zatrudnienie na podstawie umowy o pracę mają tylko niektóre z nich. Wynika to z zakresu zadań, które mają wykonywać i oczywiście specyfiki naszej firmy, a właściwie działalności. Pozostali pracownicy etatowi, w centrali i oddziałach, to osoby poniżej 50 roku życia. [G_V_PD_HR_K_32_WpaMz] W naszym stowarzyszeniu pracują dwie osoby już będące emerytami. Zwracamy uwagę na zatrudnienie, gdyż wynika to z naszych ograniczeń finansowych. Pracownikami etatowymi są tylko pracownicy merytoryczni, jest ich w sumie pięciu – w tym są też te dwie osoby. Współpracują z nami także w ramach realizacji grantów inne osoby będące też na emeryturze, ale tutaj rozliczamy się z umowy o dzieło lub zlecenia. [G_VI_S_KK_K_18_WpaMz] Do nas często wracają nasi pracownicy na emeryturze. Mamy okresy produkcyjne, kiedy potrzebujemy więcej ludzi. Oni to wiedzą i zawsze nam pomagają. Zatrudniamy wtedy ich na czas określony, wynikający z czasu produkcji i obsługi zamówienia. Czasem są to także po prostu zlecenia. [G_V_PS_KK_M_14_WpaMz]
--	--

Źródło: opracowanie własne

W organizacjach mikro i mikro – zdefiniowanych w pracy jako osoby prowadzące działalność gospodarczą zatrudniające do 2 osób oraz małych, zarządzających firmą, w tym zasobami ludzkimi nie potrafili jednoznacznie wskazać działań ukierunkowanych na wydłużenie aktywności zawodowej pracownika. W wypowiedziach respondenci podkreślali własne problemy organizacyjne, konieczność dzielenie swojego czasu aktywności zawodowej w firmie między często zadania księgowego, szefa, kadrowca, szkoleniowca i tym podobne. W związku z tym istnieje obiektywna trudność po stronie systemu organizacji firmy do przygotowania i wdrożenia w niej działań nakierowanych na pracowników 50+, możliwości zbierania istotnych dla ich przyszłej aktywności informacji, czy też konstruowania programów wsparcia w okresie przedemerytalnym i emerytalnym. Chęć pozostania w organizacji w czasie pobierania emerytury zgłaszają najczęściej sami pracownicy. Właściciele

wskazanych typów organizacji potwierdzają, że pracownicy na emeryturze stanowią dla nich dobre finansowo rozwiązanie. Jeden z respondentów reprezentujący małe przedsiębiorstwo potwierdził, że w związku z sytuacją braku odpowiednich kadr na rynku pracy planuje uruchomić program przygotowania pracownika młodszego przez będącego w wieku 50+ do podjęcia działań, często specjalistycznych, na określonym stanowisku pracy. Podjął już działania nastawione na wykazanie korzyści wydłużenia czasu pracy przez osoby w wieku emerytalnym.

Badani reprezentujący średnie przedsiębiorstwa potwierdzili, że niektórzy podejmują zaplanowane aktywności na rzecz zatrzymania pracowników dojrzałych w firmie. Przy okazji wskazanych działań prowadzone są z nimi wcześniej rozmowy. Na pięć badanych średnich przedsiębiorstw w trzech wskazano, że prowadzone są rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym na temat ich planów w okresie emerytury i możliwości zagospodarowania ich czasu, energii i życia. We wskazanych organizacjach podejmowane są też działania zmierzające do wydłużenia czasu trwania zatrudnienia pracowników w wieku 50+. Wśród wskazywanych inicjatyw po stronie organizacji poza rozmowami badani wymieniali: szkolenia dla pracowników 50+, spotkania z pracownikami działu kadr.

Duże organizacje, jak wynika z wywiadów, częściej podejmują działania w obrębie pracowników 50+. Są to aktywności ukierunkowane na zatrzymanie wskazanej grupy pracowników w organizacji. Respondenci informowali, że koszty związane z wyszkoleniem nowego pracownika są wysokie, dlatego kontrolowanie rotacji i utrzymanie jej na jak najniższym poziomie jest w interesie także finansowym danej firmy. Badani zauważyli także ostatnio tendencję do wydłużania okresu zatrudnienia przez samych pracowników, co skutkuje opóźnieniem momentu przejścia ich emeryturę. Wszystkie pięć dużych organizacji potwierdziło, że prowadzi działania nastawione na zatrzymanie pracowników w organizacji i wydłużenie ich zatrudnienia w firmie. Wśród inicjatyw własnych organizacji respondenci podawali:

- rozmowy prowadzone przez pracowników działów HR zaraz po przekroczeniu przez pracownika pięćdziesiątego roku życia,
- szkolenia, w tym szkolenia ze specjalistami w dziedzinie finansów, psychologii i tym podobne,
- coachingi indywidualne,
- doradztwo dla kadry zarządzającej zróżnicowanymi wiekowo zespołami.

Przedstawiciele organizacji pozarządowych potwierdzali, że pracownicy pobierający świadczenie emerytalne często z nimi współpracują. W zakresie wskazanej współpracy pojawiają się także umowy o pracę w niepełnym wymiarze godzin – dotyczy to na przykład projektów i obszaru zarządzania nimi oraz stałych pracowników między innymi obsługi sekretariatu, członków zarządu. Respondenci przyznali, że nie stosują w ramach podmiotów, które reprezentują systemów pomocy, czy nastawionych na zatrzymanie pracownika przechodzącego na emeryturę. Ich zdaniem Osoby 50+ i więcej chętnie realizują się w obszarach ich statutowej działalności.

Ścieżki kariery dla pracowników dojrzałych, czyli w grupie wiekowej 50+

Analizując współczesne uwarunkowania dla rozwoju ścieżek kariery Lucyna Myszka-Strychalska⁴³¹ zwraca uwagę, że dynamika otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje wymusza także permanentne zmiany w obszarze koncepcji, zasad konstruowania ścieżek kariery. Osoby działające na rzecz zarządzania pracownikami stają przed koniecznością ciągłego modyfikowania założeń owych ścieżek kariery, celem dostosowania ich do wymagań i potrzeb tak pracownika, jak i samej organizacji, jej specyfiki oraz rynku pracy. Jest to coraz częściej zauważane, że odpowiedzialność za kształt kariery coraz bardziej przesuwana jest z pracodawcy na pracownika. Autorka za Wernerem Lanthalerem i Johanną Zucmann podaje, że współczesne kariery wymagają między innymi inwestycji ze strony jej podmiotu, aktywnego obserwowania rynku pracy, planowania kariery w sposób ciągły, traktowania jej jako swoistego projektu społecznego, który wymaga budowania sieci relacji. Ponadto kariera traci swój liniowy charakter, gdyż stanowi wynik nieprzewidywalności zdarzeń na nią wpływających.

Respondenci w swych wypowiedziach odnieśli się do istnienia założeń względem istniejących w ich organizacjach koncepcji dla ścieżek kariery. Oto przykładowe wypowiedzi badanych we wskazanym obszarze tematycznym:

W naszej firmie nie stosujemy żadnych dodatkowych, czy specjalnych rozwiązań dla pracowników 50+. Wszyscy pracownicy są tak samo oceniani, a zatem i ich obszar rozwoju w ogólnym schemacie podlega tym samym założeniom. Ścieżka awansu jest ograniczona i to stanowi duży problem, dlatego nie ma jakiś ścieżek kariery uzależnionych od czegokolwiek, nawet od wieku. [G_V_PMi_W_K_29_ŚK]

⁴³¹ Myszka-Strychalska L., *Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy*, Problemy Profesjologii 1/2018, s. 96 – 102.

Ścieżki kariery to nie w naszej firmie – tu tak nie da rady. Jesteśmy zbyt mali. Właścicielem jestem ja i nikt mnie nie zastąpi. Inne stanowiska to kierowcy. [G_V_PMiS_W_M_17_ŚK]

Próbowaliśmy zbudować system ścieżek kariery, ale nie udało nam się go przetestować. W naszej firmie jest możliwy rozwój w ramach kariery, ale nie stanowi on jednoznacznej konsekwencji osiągnięć. Nasi handlowcy wynagradzani są w zależności od sprzedaży – mają część stałą i premie sprzedażowe. Pozostali specjaliści, tutaj jest problem z awansem, czy zmianą stanowiska, dlatego szukamy efektywności w innych obszarach. Tak naprawdę to nie mamy dostosowanych ścieżek kariery do pracowników wieku 50+ i chyba dotyczy to wszystkich grup wiekowych. [G_V_PŚ_HR_K_9_ŚK]

Pracujemy w stałym zespole ponad trzydziestu osób, reszta to niepełne wymiary godzin. Mamy typowe stanowiska specjalistyczne i obsługę: sprzątaczkę, konserwatora. Dla specjalistów nie ma tutaj miejsca na jakieś awanse, nasz rozwój dotyczy podnoszenia własnych kwalifikacji. Osoby 50+ nie są brane pod uwagę, jako grupa odrębna, stąd nie mamy dla nich takich rozwiązań. [G_V_PM_KK_K_25_ŚK]

Oczywiście mamy opracowane ścieżki kariery. Są one przedstawiane pracownikom w chwili zatrudnienia. Nasi pracownicy wiedzą, w jaki sposób uzyskać zaplanowany przez nich samych awans. Jednak nasze ścieżki nie są opracowane dla grup wiekowych tylko dla stopni awansu uzależnionych od podejmowanych przez pracownika określonych działań. [G_V_PD_HR_M_30_ŚK]

Nie stosujemy takich rozwiązań. Przysięgam, że nie bardzo wiem, kto w naszej fundacji mógłby się czymś takim się zająć. Nie, nie robimy tego w ten sposób. Mamy po prostu regulamin wynagradzania – jest nam potrzebny przy projektach. [G_VI_F1_KK_K_11_ŚK]

Jak wynika z uzyskanych od respondentów informacji nie realizują oni w swoich organizacjach dedykowanych pracownikom 50+ ścieżek kariery. Wskazane zagadnienie nie było też brane pod uwagę w obrębie dostosowania wskazanych systemów rozwoju pracownika do zgłaszanych przez niego potrzeb, czy zmian na rynku pracy. W organizacjach (średnie i duże), które wprowadziły działania na rzecz pracowników 50+ nie powiązano ich z modyfikacją ścieżek kariery. Wiek nie stanowi dla wskazanych organizacji istotnej kwestii w tym względzie.

Pracownicy poniżej wieku 50+ – ich zachowania wobec odchodzących na emeryturę pracowników oraz refleksje osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji na temat aspektów zarządzania młodszą grupą pracowników

Pracownicy w zespołach zróżnicowanych wiekowo wnoszą istotną dla swojego przedziału wieku wartość w postaci między innymi wiedzy, przekonań, zachowań. Z wypowiedzi respondentów wynika, że podzielają oni tę opinię:

W naszej firmie bardzo dobrze sprawdza się współpraca międzypokoleniowa.
[G_V_PD_HR_K_4_PSaM]

Pracownicy sami mówią, że nie czują między sobą granicy wieku. [G_V_PM_W_M_27_PSaM]

Nie wyobrażam sobie teraz pracy w innej konfiguracji niż pracownicy w różnym wieku. U nas nigdy z tym nie było problemy. Osoby w różnym wieku nawiązują między sobą relacje.
[G_V_PŚ_KK_M_14_PSaM]

Kiedys robiliśmy szkolenie i pojechał na nie młody trener. Grupa to były osoby 60+. Na początku był dystans, ale po jakiejś godzinie trener już też miał 60+. (*śmiech*) Zbudowanie relacji to kwestia chęci obu stron i czasu – muszą się poznać, zrozumieć, ale to odbywa się naprawdę szybko.
[G_VI_F1_KK_K_11_PSaM]

Respondenci nie zauważali problemów w kontaktach z osobami 50+ tak w kwestii zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo, jak i w odniesieniu do obserwowanych. W swoich wypowiedziach nie nawiązywali do problemów w tym obszarze. Postrzegali zróżnicowanie wiekowe jako pozytywny aspekt budowania zespołów pracowniczych. Z informacji uzyskanych podczas wywiadów wynika, że pracownicy w różnych grupach wiekowych komunikują się dobrze, nawiązują koleżeńskie relacje, chętnie się wpierają.

Moment pożegnania się pracownika z firmą, w której spędził wiele lat, jest dla niego bardzo trudnym doświadczeniem od strony psychologicznej. Jednak dla wielu pracodawców przechodzenie pracowników na emeryturę nie stanowi problemu mimo, że zgłaszają niedobory pracowników na rynku pracy.

Autorkę interesowało także, czy organizacje podejmują jakiekolwiek działania dotyczące utrzymania kontaktu z pracownikami odchodzącymi na emeryturę, czy są zainteresowane poznaniem losów swoich emerytów. Ważny jest sam moment odejścia i pożegnania pracownika ze względu na towarzysząca temu wydarzeniu sferę emocji. Dla organizacji, jeżeli nie zrobiła tego wcześniej, może to być dobry czas, aby z pracownikiem porozmawiać o jego planach, zainteresować się jego motywacją do przejścia na emeryturę. W tym miejscu można zbudować taką atmosferę odejścia, aby zrobić miejsce na ewentualne kontakty z organizacją dla każdej ze stron: odchodzącego pracownika i byłego pracodawcy. Respondenci o wskazanych obszarach analizy wypowiadali się w następujący sposób:

Tabela 36. Działania podejmowane przez organizacje w sytuacji odejścia pracownika na emeryturę

Pożegnanie pracownika odchodzącego na emeryturę	Do tej pory było tak, że to pracownik wychodził z inicjatywą pożegnania. Ja kupowałem kwiaty i na tym koniec. [G_V_PMiS_W_M_19_OPnE] Pracownik dostaje podziękowanie, cała załoga coś przygotowuje – mamy takie godzinne spotkanie. Zawsze przygotowujemy jakiś prezent, który jest dopasowany do zainteresowań osoby odchodzącej. Kiedys udało nam się zrobić taki pokaz zdjęć, od początku jak przyszedł emeryt zaczynał u nas pracę i tak przez kolejne lata. [G_V_PŚ_KK_M_14_OPnE] Pracownicy otrzymują oficjalne podziękowanie od zarządu, jest spotkanie u prezesa i potem z pracownikami. [G_V_PŚ_DP_K_1_OPnE] U nas dawno już nikt nie żegnał się, nie pamiętam, jak to było wcześniej. [G_V_PM_W_K_2_OPnE] Pracuję tu krótko, nie było jeszcze takiej sytuacji, odejścia na emeryturę. Ale
---	--

Tab. 36 – cd.

Pożegnanie pracownika odchodzącego na emeryturę	szykują się osoby na emeryturę, to wtedy będzie można coś powiedzieć. [G_V_PŚ_KK_M_26_OPnE] Odchodzący na emeryturę, kiedyś dostawali zawsze od nas zegarek z grawerem, aby pokazywał im jak najlepsze godziny życia. Po rozmowach z pracownikami zmieniliśmy to. Twierdzili, że to taki sygnał na odliczanie ile im jeszcze pozostało. Nie taki był zamysł, ale zmieniliśmy. Teraz zawsze dostają jakąś roślinę, która coś symbolizuje oraz dostają pisemne podziękowanie. Robimy także spotkanie załogi i mały poczęstunek. Resztę robią koledzy odchodzącego. Ogólnie tak planujemy, aby był to nieco luźniejszy dzień dla wszystkich. [G_V_PD_HR_M_24_OPnE] Przygotowany jest puchar dla odchodzącego – traktujemy go jak sportowca, który osiągnął jakiś etap w życiu i przed nim kolejne wyzwania. Puchar wręczany jest w obecności dyirekcji, pracowników. Potem jest mały poczęstunek i chwila na rozmowy. [G_V_PD_HR_K_32_OPnE] U nas to jest wydarzenie. Zawsze kupujemy kwiaty i książkę, taką, żeby to była pamiątka. Staramy się, aby to dla wszystkich był miły dzień. Niektórzy mówią, że lepiej kończą niż zaczynali, bo jak przyszli pierwszy dzień do pracy, no na początku, jak w ogóle zaczynali pracować, to pokazali im szafkę, biurko i powiedzieli, że resztę powiedzą im inni. Do nas potem nasi pracownicy wracają, niektórzy pytają potem o pracę, pomagają jako wolontariusze. [G_VI_S_KK_K_18_OPnE]
Kontakty organizacji z osobami, które odeszły na emeryturę	Czasem przychodzą, odwiedzają nas, to miłe dla nas. Opowiadają o wnukach, dzieciach, trochę o sobie. Po jakimś czasie to zanika. [G_V_PM_KK_K_22_OPnE] Podczas spotkań rocznych, podsumowań, rocznic zapraszamy także naszych dawnych pracowników. Wielu przychodzi, utrzymuje z nami kontakt. [G_V_PŚ_HR_K_9_OPnE] Zdarzają się takie kontakty podczas obchodzenia jakiś uroczystości w naszej firmie. Nie mamy żadnego sytemu w tym względzie. Może rzeczywiście warto się nad tym zastanowić, no, ale to nie do mnie należą ostateczne decyzje, ale zasugeruję. [G_V_PM_DP_K_8_OPnE] Nie, nie mamy na to czasu, czasem ktoś przyjdzie, porozmawia. [G_V_PMi_W_K_31_OPnE]
Badanie losów pracowników, którzy odeszli na emeryturę	Nie mamy żadnego systemu badania takich losów. [G_V_PD_HR_K_4_OPnE] Nie robimy tego w taki sposób zaplanowany. Bardziej dzieje się to spontanicznie, jak nas odwiedzają. Mają jeszcze jakieś sprawy do załatwienia najczęściej w kadrach. Nie gromadzimy jednak tych danych, jest to jedynie przekaz ustny do dyrektora, menadżera innych pracowników, na przykład przekazujemy pozdrowienia. [G_V_PŚ_HR_K_7_OPnE] My ledwo radzimy sobie z obsługą pracowników – nie mamy tego w zadaniach, nie robimy tego. [G_V_PM_KK_K_25_OPnE]

Źródło: opracowanie własne

Respondenci reprezentujący mikro i mikro – organizacje zdefiniowane w pracy jako osoby prowadzące działalność gospodarczą zatrudniające do 2 osób oraz małe podają, że nie prowadzą zaplanowanych działań w celu utrzymania kontaktów i poznania losów pracowników odchodzących na emeryturę. Pożegnania są bardziej przerzucone na samego odchodzącego pracownika. Jeden z badanych w tej grupie podał, że kupuje w takich okolicznościach kwiaty dla pracownika. Kontakty z pracownikami na emeryturze mają charakter spontanicznych spotkań i krótkiej rozmowy o życiu dawnego pracownika, najczęściej przy okazji załatwiania przez niego jeszcze jakiś spraw w firmie. Wskazane organizacje nie pozyskują danych

o pracownikach na emeryturze. Motywują to tym, że nie mają odpowiedniego zaplecza, środków finansowych i po prostu czasu.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że im większa organizacja, średnie, duże przedsiębiorstwa, to działań w analizowanym obszarze jest więcej. Organizacje przygotowują pożegnania pracowników. Są to działania zaplanowane, przemyślane, w które włączana jest większa część pracowników. Organizacje te utrzymują także kontakt z pracownikami na emeryturze w sytuacji organizacji różnych wydarzeń. Działania wobec pracowników odchodzących z firmy mają charakter określonych rytuałów wpisanych w kulturę danej organizacji.

W organizacjach III sektora deklarowane jest także stosowanie zaplanowanych działań w chwili odchodzenia pracownika na emeryturę. Respondenci podkreślali, że ważna jest dla nich dobra atmosfera, że działania te wiążą emocjonalnie pracownika z organizacją. Osoby, które odeszły na emeryturę utrzymują kontakt z daną organizacją, często wspierają ją w ramach wolontariatu.

Dla większości badanych istotna była atmosfera w dniu odejścia na emeryturę, symboliczny prezent, który miał dla nich tylko wartość, kontakt z ludźmi w firmie.

Odnosząc się w tym miejscu do wypowiedzi respondentów, osób odpowiedzialnych w organizacji za zarządzanie zasobami ludzkimi wskazać można, że istnieje powiązanie między wielkością organizacji a związaniem pracownika z nią także po wygaszeniu aktywności zawodowej. Autorka zauważa, że w grupie badanych istotną kwestią, eksponowaną przez samych rozmówców mikro i małych organizacji były kwestie środków finansowych i czasu, możliwego do poświęcenia na dodatkowe obowiązki. Czy jednak rzeczywiście sprawa budowania kontaktów także z pracownikami po odejściu na emeryturę zależy jedynie od wskazanych kwestii. Jak wynika z badania I. Kowalskiej pracownicy są czuli na atmosferę tak ważnego w ich życiu wydarzenia, relacje z innymi pracownikami, pamiątkowy prezent, który długo przypominać będzie im tę miłą chwilę.

Wielokrotnie w pracy autorka zwracała uwagę na istniejący na rynku pracy problem związany z brakiem pracowników. Wskazana trudność w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi zgłaszana jest także przez pracodawców reprezentujących wszystkie typy organizacji. Budowanie kultury organizacyjnej, a zatem i wszelkich zwyczajów i rytuałów w nią wpisanych, należy do suwerennej decyzji osób odpowiedzialnych za zarządzanie.

Mając na uwadze możliwość dodatkowego związania pracownika z organizacją poprzez docenienie go i zauważenie w chwili odejścia na emeryturę może skutkować dodatkowymi możliwościami dla organizacji związanymi z utrzymaniem na przykład zatrudnienia pracownika w okresie pobierania emerytury i wyznaczenia mu roli mentora dla grup młodszych pracowników.

Realizacja idei zarządzania wiekiem w organizacji

Zarządzanie wiekiem jak wskazuje Joanna M. Moczydłowska⁴³² rozpatrywać można w dwóch głównych wymiarach:

- perspektywa gospodarki (szerszy wymiar),
- perspektywa konkretnej organizacji (węższy wymiar),
– perspektywa samego pracownika.

W ramach prowadzonego przez autorkę badania jest możliwa do zweryfikowania głównie perspektywa na poziomie organizacji i pracownika. Szerszy wymiar stanowi tło dla prowadzonej analizy.

Sposób postrzegania i realizacji w organizacjach idei zarządzania wiekiem można prześledzić w oparciu o przykładowe wypowiedzi respondentów:

Tak jest nam bliska idea zarządzania wiekiem. W naszej firmie wszyscy pracownicy są traktowani w taki sam sposób, bez względu na wiek. [G_V_PŚ_KK_M_14_iZW]

Nigdy nikogo nie dyskryminowaliśmy ze względu na wiek, pracownik w każdym wieku korzysta z tych samych możliwości. [G_V_PM_W_K_2_iZW]

Jesteśmy przygotowani na potrzeby pracowników w różnym wieku i to naszym zdaniem wpisuje się w ideę zarządzania wiekiem.

Ja: Czy może Pani wskazać, jakie potrzeby już udało się Państwu zabezpieczyć?

No teraz mi trudno tak od razu wskazać, ale rodzice są wspierani, młodzi pracownicy dostają pomoc na start – są to różne działania pomagające im w adaptacji, no mamy dodatkową opiekę medyczną. [G_V_PD_HR_K_32_iZW]

Nie nazywamy tego zarządzanie wiekiem, ale każdy pracownik bez względu na wiek ma możliwości rozwijania się w naszej firmie. Każdy pracownik może korzystać zgodnie z odpowiednimi regulaminami, wynagradzania, funduszu socjalnego z tych samych udogodnień. [G_V_PŚ_HR_K_9_iZW]

Oczywiście, że realizujemy ideę zarządzania wiekiem. Dbamy o to, aby nie było między pracownikami różnic. Chodzi na przykład o to, żeby młodszy pracownicy, którzy jeszcze nie mają takiego doświadczenia, jak ci starsi nie ponosili z tego tytułu uszczerbku. Staramy się, aby premie były uzależnione od różnych zakresów działań pracowników. [G_V_PD_DP_K_8_iZW]

⁴³² Moczydłowska J. M., *Zarządzanie pracownikami z grupy 55+ jako element zarządzania wiekiem – wybrane aspekty*, M. Makowiec (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 31, <https://boguszmikula.pl/pdf/WYBRANEPROBLEMY.pdf> – dostęp z dnia 24.04.2022.

Staramy się zauważać potrzeby wszystkich pracowników. Ważne jest, aby żaden z nich nie odczuwał, że jest gorzej traktowany. [G_VI_SS1_KK_K_21_iZW]

Nie bardzo wiem jak u siebie, przy obecnym systemie pracy mógłbym jeszcze wprowadzać takie rzeczy. Muszę wykonać mnóstwo rzeczy, przede wszystkim pilnuję, aby mieć zabezpieczone pieniądze na wynagrodzenia. Jak pracownik coś potrzebuje to mi zgłasza, jeżeli mogę to robię to. [G_V_PMiS_W_M_19_iZW]

Respondenci z dużych i średnich organizacji wskazują na jeden główny aspekt realizacji idei zarządzania wiekiem w organizacji. Eksponują w tym miejscu przede wszystkim równe traktowanie pracowników bez względu na wiek. Jedna z badanych wskazała na stosowanie większej dbałości o pracowników młodszych jako tych, którzy nie mają doświadczenia i mogą przez to mieć poczucie gorszego traktowania. W ramach wskazanych wypowiedzi uczestnicy badania nie wskazywali na rozwiązania stosowane w ramach wdrażania idei zarządzania wiekiem. Z obserwacji autorki wynika, że respondenci mieli w większości przekonanie, że wskazana idea u nich funkcjonuje. Badani z organizacji małych i III sektora uważali podobnie. Wskazywali także, że brak dyskryminacji ze względu na wiek jest wskazaniem dla realizowania idei zarządzania wiekiem w organizacji. W odniesieniu do mikro i mikro – organizacje zdefiniowane w pracy jako osoby prowadzące działalność gospodarczą zatrudniające do 2 osób kolejny raz respondenci zwracali uwagę iż nie mają czasu na zajmowanie się takimi kwestiami. Na podstawie zaprezentowanych opinii badanych można stwierdzić, że we wskazanych organizacjach idea zarządzania wiekiem nie funkcjonuje.

Analizując wskazany temat autorka w styczniu 2022 roku wysłała e-maile do właściwych departamentów 16 ministerstw obsługujących pracowników, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. Droga komunikacji z wskazanymi instytucjami została podyktowana dwoma kwestiami:

- ograniczenia wynikające z procedur reżimu sanitarnego podczas epidemii COVID-19,
- specyfiką danych organizacji i podyktowanego tym sposobu komunikowania się z obywatelami.

Autorka wskazany temat autorka uzyskała odpowiedzi od 9 ministerstw oraz z Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Nie wszystkie wskazane instytucje mogły autorce udzielić wyczerpującej informacji pisemnej. W jednym z ministerstw ze względu na bezpieczeństwo narodowe poinformowano autorkę, iż w pracownicy 50+ mają taki sam dostęp do szkoleń i wszystkich działań rozwojowych jak pracownicy młodszy. Ponadto prowadzona jest

analiza potrzeby szkoleniowej, co indywidualizuje ścieżki ich rozwoju. Trzy ministerstwa, Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej i Kancelaria Prezesa Rady Ministrów przekazały do autorki krótkie informacje stwierdzające, że we wskazanych instytucjach nie prowadzi się specjalnych działań w obrębie wieku pracownika, gdyż każdy z nich ma taki sam dostęp do niezbędnej pomocy i wsparcia. Pozostałych sześć ministerstw szerzej odniosło się do zagadnienia (Tabela 37):

Tabela 37. Zestawienie wybranych odpowiedzi e-mailingowych – Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (I sektor) – (G_VII)

INSTYTUCJA	ODPOWIEDZI
Ministerstwo Obrony Narodowej Biuro Dyrektora Generalnego	„...uprzejmie informuję, iż Ministerstwo Obrony Narodowej nie prowadzi specjalnych działań ukierunkowanych na grupy wiekowe wskazane przez Panią. Wiek nie jest w MON przeszkodą uniemożliwiającą udział w różnych formach rozwoju zawodowego. Jeżeli pracownik ma Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego (IPRZ), to bez względu na jego wiek akceptowane są tematy/formy rozwojowe, nawet jeśli nie są bezpośrednio związane z zadaniami wynikającymi z jego opisu stanowiska pracy i zakresu obowiązków, ale wynikają np. ze zmian w prawie, z nowych obowiązków (czasowych) lub z udziału w projektach.” (e-mail z dnia 20.01.2022)
Ministerstwo Sprawiedliwości Biuro Dyrektora Generalnego Wydział Zarządzania Zasobami Ludzkimi	„...Podnoszenie kompetencji zawodowych pracowników Ministerstwa Sprawiedliwości jest realizowane zgodnie z obowiązującymi przepisami w tym zakresie, tj. ustawą z dnia 21 listopada 2008 roku o służbie cywilnej (Dz.U. z 2021 r. poz. 1233, 2447 i 2448) oraz rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz.U. 2015 poz. 960).” Podstawą realizacji ścieżek rozwoju zawodowego pracowników jest coroczny Plan szkoleń, który jest wypadkową Indywidualnych Programów Rozwoju Zawodowego (IPRZ) pracowników ministerstwa oraz informacji dotyczących zapotrzebowania na szkolenia zgłaszanego przez komórki organizacyjne. IPRZ są realizowane zgodnie z ustawą o służbie cywilnej, a także weryfikowane są przez bezpośredniego przełożonego indywidualnie dla każdego członka korpusu służby cywilnej – jest to podstawa do skierowania pracownika na szkolenie. W informacji podkreślono, że: „...Ministerstwo w swojej polityce szkoleniowej stosuje te same reguły wobec wszystkich pracowników, bez względu na wiek. Każdy pracownik ma równy dostęp do udziału w szkoleniach...”. (e-mail z dnia 28.01.2022)
Ministerstwo Zdrowia	„...Departament Rozwoju Kadr Medycznych uprzejmie informuje, że do zadań Departamentu należy m.in. prowadzenie spraw dotyczących kształcenia podyplomowego kadr medycznych obywateli polskich i cudzoziemców. Wśród zadań realizowanych w tym zakresie nie ma zadań, które są nastawione wyłącznie na utrzymanie aktywności, szczególnie zawodowej, pracowników dojrzałych, czyli w grupie osób 45+, 50+ – działania w przedmiotowym zakresie są takie same dla wszystkich osób bez względu na wiek”. (e-mail z dnia 26.01.2022)
Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej Wydział Strategii na rzecz rynku pracy Departament Rynku Pracy	Przesłano „Informację na temat działań służących utrzymaniu w aktywności zawodowej osób w grupie wiekowej 45+”. Wskazany dokument zawiera zestawienie wszystkich aktywności możliwych do podjęcia we wskazanej grupie osób. Zawarto także odniesienia do Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2021 r. poz. 1100) oraz

Tab. 37 – cd.

Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej Wydział Strategii na rzecz rynku pracy Departament Rynku Pracy	<i>Krajowego Planu Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2021 z ukierunkowaniem na cel szczegółowy 2. Do wytycznych wskazanych dokumentów Ministerstwo także musi się stosować. (e-mail z dnia 27.01.2022).</i>
Ministerstwo Edukacji i Nauki Departament Strategii, Kwalifikacji i Kształcenia Zawodowego	Przekazano autorce szerokie opracowanie na temat „Działań w zakresie edukacji dorosłych, w tym na rzecz rozwoju pracowników w każdym wieku, także w okresie osiągnięcia wieku emerytalnego”. Nie wskazano w dokumencie działań realizowanych bezpośrednio na rzecz pracowników 50+ w Ministerstwie. (e-mail z dnia 27.01.2022)
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi Wydział Rozwoju Zasobów Ludzkich Biuro Dyrektora Generalnego	Ministerstwo opracowało szczegółową informację na temat prowadzonych w Instytucji działań kierowanych do pracowników 50+, do których należą: • webinary z profilaktyki zdrowia, • webinary z języka empatii, w tym o wypaleniu zawodowym, • usługi coachingowe. Wskazano także na planowane kolejne formy wsparcia podanej grupy pracowników, jak: działania profilaktyczne polegające na przedsięwzięciach transformujących kulturę organizacyjną w kierunku współpracy, doceniania, otwartości oraz zaufania, a także działania wspierające poszczególnych pracowników obserwujących u siebie symptomy wypalenia zawodowego. Ponadto wskazano, że na podstawie wprowadzonej w czerwcu 2021 roku r. Ministerstwo realizuje Politykę uczenia się i rozwoju pracowników Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. System uczenia się i rozwoju, oparty jest o model 70/20/10 i zakłada że: – 70% – to rozwój na stanowisku pracy - wiedza + doświadczenie, – 20% – dzielenie się wiedzą, mentoring, coaching wspierane przez komórkę właściwą do spraw zarządzania zasobami ludzkimi, – 10% – różne formy edukacji, w szczególności szkolenia i warsztaty. Kierując pracownika na szkolenia lub inne formy rozwoju uwzględniane są wskazania Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego (IPRZ), sporządzanego raz na 2 lata dla każdego członka korpusu służby cywilnej. IPRZ opracowuje bezpośredni przełożony podczas indywidualnej rozmowy z pracownikiem, uwzględniając: – wnioski z oceny okresowej pracownika, – opisana ścieżkę awansu na stanowisku, – plany i możliwości rozwoju zawodowego danego pracownika, – cele komórki organizacyjnej, – zadania i wymagania związane ze stanowiskiem, na którym pracuje dany pracownik. (e-mail z dnia 01.02.2022)

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane w ramach e-mailingu informacje pozwalają zauważyć, że w większości organizacji I sektora, które wzięły udział w badaniu stosowane jest, podobnie jak w organizacjach II i III sektora, założenie, że zarządzanie wiekiem wiąże się z tym, iż wszyscy pracownicy mają jednakowy dostęp do działań rozwojowych bez względu na wiek. Jedno ministerstwo potwierdziło stosowanie analizy potrzeby szkoleniowej wśród swoich pracowników, trzy kolejne wykazały zaplanowane działania rozwojowe, które polegają na stosowaniu między innymi Indywidualnych Programów

Rozwoju Zawodowego, wśród których jedno wykazało działania dedykowane grupie pracowników dojrzałych. Pozostałe dwa potwierdziły stosowanie zasady równości dostępu do działań rozwojowych dla pracowników w każdym wieku.

5.4 Bariery realizacji działań na rzecz pracowników w wieku okołiemerytalnym

Autorka zwróciła uwagę na ważny kontekst interpretowania i definiowania idei zarządzania wiekiem na poziomie różnych organizacji. Najczęściej osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w danej organizacji stwierdzają, że zarządzanie wiekiem funkcjonuje u nich, bo działania rozwojowe (często w tym miejscu wymienia się głównie szkolenia) są dostępne dla wszystkich grup wiekowych pracowników.

Na poziomie praktyk zarządzania wiekiem autorka zwróciła uwagę na ważne z punktu widzenia sytuacji pracowników 50+ problemy. Organizacje w ramach swoich działań często potwierdzają, że stosują wytyczne idei zarządzania wiekiem, jednak za podanymi deklaracjami brak jest wskazania konkretnych rozwiązań dla podanego obszaru. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji mają świadomość postępujących procesów demograficznych, które już są często zgłaszanym przez nie problemem w kontekście dostępności odpowiednich kadr na rynku pracy. W odniesieniu do idei zarządzania wiekiem nie wystarczy jedynie stwierdzić, że jest ona stosowana. W ramach analizy na temat kluczowych kompetencji w ramach zmieniających się organizacji Joanna Moczydłowska⁴³³ zwraca uwagę, właśnie na nieodwracalne konsekwencje obserwowanej tendencji demograficznej związanej ze starzeniem się społeczeństwa. Autorka wskazuje, że pojawiają się zapowiedzi możliwości wydłużenia wieku emerytalnego dla kobiet 70 rok życia, dla mężczyzn 75. W tym miejscu sugeruje konieczność uwzględnienia w procesach kadrowych potrzeb personalnych pracowników dojrzałych i wprowadzenia na przykład rozwiązań polegających na zawieraniu elastycznych umów o pracę, pozwalających dostosować obciążenie pracą do możliwości psychofizycznych pracownika. Ponadto podkreśla, że zwrócić należy uwagę, iż wskazane zmiany demograficzne prowadzą do sytuacji, że grupa pracowników 50+ stanowić będzie trzon personelu w organizacji. To stanowi

⁴³³ Moczydłowska J. M., *Kluczowe kompetencji zmieniających się organizacji – nowe wyzwania rynku pracy*, Marketing i Rynek nr 1, 2021, s. 5 – 6, <https://www.pwe.com.pl/czasopisma/marketing-i-rynek/kluczowe-kompetencje-zmieniajacych-sie-organizacji-nowe-wyzwania-na-ryнку-pracy,a2111224059> – dostęp z dnia 17.04.2022.

istotną rekomendację dla działań nastawionych na systematyczny rozwój zawodowy wskazanej grupy osób i utrzymanie aktualności ich kompetencji.

6. Wnioski z badań i rekomendacje

Przegląd literatury i informacje pozyskane podczas prowadzonych wywiadów pozwoliły stwierdzić, że od dłuższego czasu grupa pracowników 50+ jest w kręgu zainteresowań szeroko rozumianych kreatorów rynku pracy. Analizując działania podejmowane wobec pracowników dojrzałych, zauważyć można na poziomie systemowym zmiany w obrębie podejścia do wskazanej grupy osób *Tabela 38*:

Tabela 38. Kluczowe zmiany podejścia do pracowników dojrzałych

Zakres czasowy	Filozofia działania
Okres międzywojenny po I wojnie światowej	Jest to czas początków definiowania sytuacji pracowników w organizacjach, szczególnie grupy robotników. W tym okresie jeszcze nie zwracano uwagi na aspekt wieku pracownika, gdyż istotnym problemem były kwestie utraty lub w ogóle braku pracy. Dopiero po I wojnie światowej dokonano zdefiniowania bezrobocia jako problemu społecznego z wskazaniem na jego negatywne skutki i możliwe towarzyszące patologie. Bezrobocie określono jako „dolegliwość społeczną”, państwo stało się w tej sytuacji stroną przyjmującą na siebie odpowiedzialność za ludzi pozbawionych pracy ⁴³⁴ .
Do 1989 r.	Gospodarka i system zarządzania w okresie PRL – u prowadził politykę tzw. <i>maskowania bezrobocia</i> . Przed 1989 rokiem propagowano ideę tzw. pełnego zatrudnienia. Zjawisko to, i jego skutki zostały ujawnione w ramach mechanizmów transformacji, prowadząc do wykazania nadwyżki zatrudnienia nad realnym zapotrzebowaniem na pracę. Jest to okres, w którym większość pracowników rozpoczynała i kończyła pracę w tym samym zakładzie pracy. Jest to także okres wielu branżowych przywilejów emerytalnych, które znacznie skracają czas aktywności zawodowej pracowników grup uprzywilejowanych.
Do końca XX w.	Zapoczątkowane w 1989 roku procesy zmiany w naszej gospodarce wprowadziły Polaków w nowe procesy o charakterze społecznym, ekonomicznym i gospodarczym. Generowane były sytuacje, które w dużej mierze odnosiły się do całego zakresu zagadnień związanych i powiązanych z bezrobociem. Często w opracowaniach spotykamy się z określeniami skutki w/w przemian ⁴³⁵ . Jest to czas pierwszych problemów grupy pracowników 50+. W sytuacji momentami wręcz masowej fali bezrobocia instytucje pomocowe stanęły przed koniecznością wskazania możliwości odnalezienia się na rynku pracy osobom, których kwalifikacje, doświadczenie nie znajdowały swojego miejsca w zapotrzebowaniu przedsiębiorstw na pracowników. Działania pomocowe realizowane po okresie transformacji (czyli po 1989 roku) stworzyły warunki dla dezaktywacji zawodowej osób 50+. Założenia wskazanej polityki wynikały z konieczności ustabilizowania wielu procesów w nowych dla Polski realiach

⁴³⁴ Hrebenda A., Wódz J., *Życie codzienne bezrobotnych w regionie Górnego Śląska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1992, s. 42.

⁴³⁵ Zdrojewski E. Z., *Zróżnicowanie stopy bezrobocia w układzie wojewódzkim*, (w:) J. Falkowski, M. Jasiulewicz (red.), *Restrukturyzacja państwowych gospodarstw w świetle doświadczeń ogólnopolskich*, WSI, Koszalin 1994, s.29.

Tab. 38 – cd.

Do końca XX w.	gospodarki wolnorynkowej. Fale zwolnień pracowników w zakładach wynikały z uruchomionych procesów restrukturyzacji, ogłaszanych upadłości. 1 stycznia 1990 roku utworzono Fundusz Pracy. Stanowi on celowy państwowy fundusz, którego istotnym zadaniem jest finansowanie programów przeciwdziałania bezrobociu oraz finansowanie świadczeń przysługujących bezrobotnym. Obszar działań, które można finansować z Funduszu Pracy został określono w art. 108 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 20 kwietnia 2004 roku.
Przełom XX i XXI w.	Przełom XX i XXI wieku to okres powolnego eksponowania tematyki związanej z sytuacją osób 50+ na rynku pracy. Poprzednie lata wykazały niekorzystny udział wydatków pochodzących z Funduszu Pracy na aktywne formy wsparcia dla osób pozostających w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, do których zaliczały się także osoby 50+. Po 2004 roku wzrastają systematycznie wydatki na aktywne polityki rynku pracy ⁴³⁶ : 2005 to 34,3%, 2006 – 37,6%, 2007 – 42,3%, a w 2008 dochodzą do 55,2% całego Funduszu Pracy.
Pierwsza dekada XXI w.	W grupie osób długotrwale bezrobotnych uwagę zwracać zaczynają osoby 50+, w przypadku których przedłużający się okres pozostawania bez pracy stanowi szczególne zagrożenie (niebezpieczeństwo przejścia w stan bezrobocia chronicznego). Bezrobocie długotrwale uważane jest za chorobę społeczną ⁴³⁷ . Sytuację komplikują dwie kwestie: 1) w 2005 roku w związku z wejściem naszego kraju do Unii Europejskiej nastąpiło poszerzenie możliwości znalezienia zatrudnienia na już europejskim rynku pracy. Emigracja młodych ludzi na rynki Unii Europejskiej ujawnia na krajowym rynku pracy pierwsze sygnały niedoborów pracowników. Tu jednak nadal mamy procentowo wysoki odsetek osób o niskich kwalifikacjach także w grupie 50+., 2) 2007 r. kryzys gospodarczy w Stanach Zjednoczonych wpływa także na sytuację w Polsce doprowadzając do kolejnego wzrostu bezrobocia w 2009 roku. Na polskim rynku pracy zaczynają funkcjonować programy pomocowe dedykowane grupie osób 50+, które mają zachęcić pracodawców do zatrudniania wskazanej grupy pracowników dojrzałych. Wskazane programy realizowane są w ramach między innymi środków Inicjatywy Wspólnotowej EQUOL ⁴³⁸ , projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) ⁴³⁹ , w ramach działań urzędów pracy realizowane są staże dla osób bezrobotnych z wskazanej grupy wiekowej, prace interwencyjne. 2006 – Program „Uczenie się przez całe życie” (Lifelong Learning Programme — LLP)

⁴³⁶ Organiściak-Krzykowska A., *Efektywność programów rynku pracy w wymiarze regionalnym*, ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS FOLIA OECONOMICA 248, 2011, s. 310.

⁴³⁷ Murawska A., *Zróżnicowanie bezrobocia osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy na przykładzie polskich województw*, Institute of Economic Research Working Papers Nr 82/2015, s. 9 – 10, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/219698/1/ier-wp-2015-082.pdf> – dostęp z dnia 23.04.2022.

⁴³⁸ <http://www.equal.org.pl/equal.php?lang=pl> – wskazana strona zawiera informacje dotyczące Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUOL – dostęp z dnia 14.08.2019.

⁴³⁹ <http://www.kapitalludzki.gov.pl/> – wskazana strona zawiera informacje dotyczące Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – dostęp z dnia 14.08.2019.

Tab. 38 – cd.

Pierwsza dekada XXI w.	stanowił kontynuację programów Socrates, Leonardo da Vinci, Jean Monnet, e-Learning i European Language Label. Cel stanowiły działania nastawione na rozwój różnych form uczenia się przez całe życie ukierunkowane na rozwój współpracy państw członkowskich. Realizacja w okresie 2007 – 2013⁴⁴⁰. Fundusze norweskie - pomoc finansowa jest udzielana w ramach dwóch instrumentów finansowych: Norweskiego Mechanizmu Finansowego i Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG). Polska dzięki przystąpieniu do Unii Europejskiej otrzymała możliwość korzystania z pomocy finansowej krajów Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (EFTA)⁴⁴¹. Ponadto Rada Ministrów 17 października 2008 r. przyjmuje program „Solidarność pokoleń – działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”⁴⁴², do których należą między innymi: działania na rzecz poprawy warunków pracy, promocji zatrudnienia pracowników po pięćdziesiątym roku życia i zarządzania wiekiem, działania na rzecz poprawy kompetencji i kwalifikacji pracowników 50+, aktywizację osób bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy w grupie 50+, zmniejszenie kosztów pracy związanych z zatrudnianiem pracowników 50+, ograniczenie dezaktywacji pracowników w systemie świadczeń społecznych – system emerytur pomostowych, ograniczenie przechodzenia na wcześniejsze emerytury, promocja działań promujących przesunięcie wieku przejścia na emeryturę. Podjęmowane działania na rzecz osób 50+ to: aktywizacja zawodowa/przeciwdziałanie bezrobociu we wskazanej grupie potencjalnych pracowników, uzupełnianie luk kompetencyjnych, przeciwdziałanie dezaktywacji w systemie świadczeń społecznych.
Ostatnie 15 lat (do 2022 r.)	We wskazanym okresie widoczne jest podejmowanie działań promujących: wydłużanie aktywności zawodowej pracowników 50+ (także w okresie uzyskania świadczeń emerytalnych), zarządzanie wiekiem, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, zmiana stereotypu postrzegania osób 50+ jako potencjalnych i wartościowych dla organizacji pracowników. Realizacja wskazanych celów na poziomie projektów między innymi w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO), Programów Operacyjnych Wiedza, Edukacja, Rozwój

⁴⁴⁰ <https://www.esto-project.eu/index.php-id=25&L=10.html> – wskazana strona zawiera informacje dotyczące Programu – dostęp z dnia 03.05.2022.

⁴⁴¹ W Polsce w latach 2004 – 2005 realizowane były jedynie dwa projekty w ramach funduszy norweskich: „Być seniorem” – realizator: Ustecki Uniwersytet Trzeciego Wieku — Żyj Kolorowo oraz „FOSA ludzi, idei, działań” – realizator – Federacja Organizacji Społecznych Województwa Warmińsko-Mazurskiego – więcej informacji o projektach w: *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2011, s. 158 – 160.

⁴⁴² Ustanowienie Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+. - Prawo.pl oraz Seniorzy/aktywne starzenie / Program Solidarność pokoleń / Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (mrips.gov.pl) – wskazane strony zawierają informacje dotyczące Programu – dostęp z dnia 03.05.2022.

Tab. 38 – cd.

Ostatnie 15 lat (do 2022 r.)	(PO WER), dotacji celowych udzielanych przez urzędy pracy: dotacje unijne na rozpoczęcie działalności gospodarczej, bony szkoleniowe, Krajowy Fundusz Szkoleniowy. Oprócz wskazanych także programy zdrowotne⁴⁴³, Program Wieloletni na rzecz Osób Starszych na lata 2021 – 2025. Działania informacyjne: Zielona Linia⁴⁴⁴ – Centrum Informacyjno-Konsultacyjne Służb Zatrudnienia – składa się z portalu informacyjnego o rynku pracy i infolinii dostępnej na terenie Polski i poza jej granicami w dni robocze, w godzinach 8.00 – 20.00 pod numerem 19524 – udziela informacji o instrumentach i usługach rynku pracy. Działania nastawione na budowanie pozytywnego wizerunku pracownika 50+ wśród pracodawców⁴⁴⁵: redagowanie poradników dotyczących zakresu problemów pracowników 50+, dedykowane strony www, kampanie społeczne.
--	---

Źródło: opracowanie własne

Obecna sytuacja na rynku pracy nie powinna być zaskoczeniem dla jego ekspertów i specjalistów. Obserwacja procesów demograficznych stanowi źródło informacji o podstawach różnych problemów społecznych od lat. Analizując literaturę przedmiotu i dane statystyczne, trudno nie oprzeć się wrażeniu, że odnoszą się one głównie do opisu konsekwencji, nie zaś wskazań, co należy robić, jakie działania są

⁴⁴³ Programy zdrowotne - Zdrowy-Senior.org – informacje na temat programów zdrowotnych, w tym kierowanych do osób 50+ – dostęp z dnia 03.05.2022.

⁴⁴⁴ Od 1 stycznia 2013 r. Ochotnicze Hufce Pracy przejęły od Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (beneficjent systemowy) utrzymanie przez okres, o którym mowa w art. 57 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 (Dz. Urz. UE Nr L210) rezultatów projektu „Zielona Linia. Centrum Informacyjno-Konsultacyjne Służb Zatrudnienia”, <https://zielonalinia.gov.pl/o-portalu-zielona-linia-32640> – dostęp z dnia 03.05.2022.

⁴⁴⁵ Strony internetowe poświęcone tematyce osób 50+: <https://www.lhhpolska.pl/kandydat-50-na-ryнку-pracy/> – strona LHH Polska podejmuje działania na rzecz wspierania trudnych zmian w organizacji, wzmacniania zaangażowania pracowników, rozwoju menadżerów i liderów – dostęp z dnia 11.02.2022; <https://www.infor.pl/eksperci/4476,Polskie-Stowarzyszenie-Zarzadzania-Kadrami.html> – na stronie infor.pl znajdujemy informację zredagowaną przy współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami na temat korzyści z zatrudniania osób 50+ – dostęp z dnia 11.02.2022; <http://50plus.gov.pl/> – strona osób 50+ powstała w ramach projektu realizowanego w ramach poprzedniej perspektywy finansowania PO KL. Z analizy treści strony wynika, że nie jest na bieżąco aktualizowana – dostęp z dnia 11.02.2022; <https://ekonomia.spoeczna.pl/srebrne-tsunami-50-plus-na-ryнку-pracy/> – strona poświęcona problematyce silversów – pracowników 50+ – dostęp z dnia 11.02.2022; <https://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Na-ryнку-pracy-nadchodzi-czas-pokolenia-50-prognozy-dla-zatrudnienia-osob-50-> – prognozy dla zatrudnienia osób 50+ – dostęp z dnia 11.02.2022. Poradniki: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl/?nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=300002045&html_tresc_id=300002051&html_klucz=19558&html_klucz_spis=-informacja-na-temat-stosowanych-już-rozwiązań-zatrudniania-osob-50- – informacja na temat stosowanych już rozwiązań zatrudniania osób 50+ – dostęp z dnia 11.02.2022; <https://odpowiedzialny.biznes.pl/publikacje/zarzadzanie-wiekem-skierowane-na-osoby-50-poradnik-dla-malych-i-srednich-przedsiębiorców-i-nie-tylko/> – do pobrania „Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+ Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko” – dostęp z dnia 11.02.2022. TVP – Telewizja Polska S.A włącza się w działania kampanii na rzecz propagowania nowego wizerunku osób 50+: <https://pytanienasniadanie.tvp.pl/60216125/jak-znalezc-prace-po-50tce> – rozmowa z dnia 17.05.2022 godz. 8:37 – dostęp z dnia 17.05.2022; <https://pytanienasniadanie.tvp.pl/60059580/po-50tce-zostala-mistrzyni-swiata-w-podnoszeniu-ciezarow> - rozmowa z dnia 08.05.2022 godz. 8:38 – dostęp z dnia 17.05.2022.

właściwe, aby uniknąć wielu nieprzewidzianych następstw opisywanych okoliczności, także w otoczeniu współczesnych organizacji. Ograniczanie zjawiska określonego jako „bomba demograficzna” albo „metastaza ludzkości” na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku doprowadziło w dalszym aspekcie do „drugiego przejścia demograficznego”. Stworzenie przestrzeni dla tak zwanej „prolongaty młodości” wynika ze wzrostu aspiracji edukacyjnych ludzi. Procesy cywilizacyjne związane ze wzrostem poziomu i jakości życia, jak również rozwój medycyny, profilaktyki zdrowotnej wpływają na wydłużanie się nie tylko naszego życia, ale także na szczęście możliwości i wydolności organizmu człowieka⁴⁴⁶.

W nawiązaniu do powyższego przepisy Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2021 r. poz. 1100)⁴⁴⁷ zawierają szereg rozwiązań na rzecz promowania zatrudniania osób dojrzałych i utrzymania ich aktywności zawodowej. Należą do nich:

a) działanie kierowane bezpośrednio do potencjalnych pracowników

- w przypadku posiadania status osoby bezrobotnej osoby 50+, będące na mocy przytoczonej powyżej ustawy osobami w szczególnej sytuacji, mają pierwszeństwo w skierowaniu do udziału w programach specjalnych, które umożliwiają aktywizację bezrobotnych, poszukujących pracy, a także zagrożonych jej utratą,
- osoby powyżej 50 roku życia, podobnie jak inne zarejestrowane osoby bezrobotne, mogą na zasadach ogólnych korzystać z szerokiego spektrum usług i instrumentów rynku pracy, obejmującego: pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe, szkolenia, staże, skierowanie do pracy na refundowane stanowiska pracy, dofinansowanie podjęcia działalności gospodarczej,
- pracownicy oraz osoby wykonujące inną pracę zarobkową lub działalność gospodarczą w wieku 45 lat i powyżej, zainteresowane pomocą w rozwoju zawodowym, po zarejestrowaniu się w urzędzie pracy jako poszukujący pracy, mogą skorzystać m.in. z finansowania szkoleń, egzaminów i studiów podyplomowych,

⁴⁴⁶ Kijak J. R., op. cit., s. 6 – 7.

⁴⁴⁷ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2021 r. poz. 1100), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210001100> – dostęp z dnia 13.05.2021.

- wskazana powyżej Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy przewiduje także możliwość finansowania ze środków Funduszu Pracy (FP), w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS), kształcenia i szkolenia pracowników.
- b) działania kierowane do pracodawców, mające postać zachęty do zatrudniania osób 50+:
- pracodawca, do którego w ramach prac interwencyjnych został skierowany bezrobotny, który ukończył 50 rok życia, otrzymuje refundację wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne za tę osobę,
 - pracodawcy i inne jednostki organizacyjne, zatrudniające osoby, które ukończyły 50 rok życia, są zwolnieni z obowiązku opłacania składek na FP i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP) przez okres 12 miesięcy,
 - pracodawcy oraz inne jednostki organizacyjne zatrudniające osoby w wieku powyżej 55 lat (kobiety) i 60 lat (mężczyźni) są całkowicie zwolnieni z obowiązku odprowadzania za nich składek na FP i FGŚP,
 - pracodawcy lub przedsiębiorcy mogą również otrzymać dofinansowanie do wynagrodzenia zatrudnionego skierowanego bezrobotnego, przez okres 12 (jeżeli bezrobotny ukończył 50 lat, a nie ukończył 60 lat) lub 24 miesięcy (jeżeli bezrobotny ukończył 60 rok życia).

Krajowy Plan Działania na rzecz Zatrudnienia na rok 2021⁴⁴⁸ wpisuje się także w problematykę utrzymani aktywności zawodowej pracowników 50+. W celu szczegółowym 2: *Równowaga na rynku pracy* zwrócono uwagę, że kwestia wydłużenia okresu życia i to w dobrej kondycji zdrowotnej oraz system emerytalny sprawiają, że grupa osób w wieku okołoemerytalnym staje się adresatem podejmowanych działań przez różne instytucje.

Poza wskazanymi wyżej działaniami Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości organizuje w tym roku już VI edycję konkursu „Pracodawca

⁴⁴⁸ Krajowy Plan Działania na rzecz Zatrudnienia na rok 2021, [https://www.google.com/search?q=Krajowy+Plan+Dzia%C5%82a%C5%84+na+rzecz+Zatrudnienia+-+Ministerstwo+Rodziny+i+Polityki+Spo%C5%82ecznej+-+Portal+Gov.pl+\(www.gov.pl\)&rlz=1C1RUCY_plPL857PL861&oq=Krajowy+Plan+Dzia%C5%82a%C5%84+na+rzecz+Zatrudnienia+-+Ministerstwo+Rodziny+i+Polityki+Spo%C5%82ecznej+-+Portal+Gov.pl+\(www.gov.pl\)&aqs=chrome..69i57.508j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Krajowy+Plan+Dzia%C5%82a%C5%84+na+rzecz+Zatrudnienia+-+Ministerstwo+Rodziny+i+Polityki+Spo%C5%82ecznej+-+Portal+Gov.pl+(www.gov.pl)&rlz=1C1RUCY_plPL857PL861&oq=Krajowy+Plan+Dzia%C5%82a%C5%84+na+rzecz+Zatrudnienia+-+Ministerstwo+Rodziny+i+Polityki+Spo%C5%82ecznej+-+Portal+Gov.pl+(www.gov.pl)&aqs=chrome..69i57.508j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8) – dostęp z dnia 31.03.2021.

Jutra”⁴⁴⁹, w którym wyróżnia się i promuje przedsiębiorców realizujących modelowe inicjatywy edukacyjne z zakresu współpracy biznesu z edukacją w trzech kategoriach. Jedną z nich to „Dojrzałe Kompetencje” – promuje ona działania z zakresu programów rozwojowych dedykowanych grupom pracowników w wieku powyżej 50 roku życia, inicjatywy zwiększające szanse i rozwój pracowników, programy mentorskie polegające na wykorzystaniu eksperckiej wiedzy pracowników w wieku powyżej 50 roku życia.

Działań na rzecz pracowników 50+ jest coraz więcej, a może raczej jest coraz więcej szumu wokół analizowanej grupy osób. Kiedy wskazujemy na aspekty ich wykluczania, czy marginalizowania, poszukujemy konkretnych działań, które wpisują się w sferę definiowanego ageizmu. Zwróćmy jednak uwagę że w ramach opisanych inicjatyw omawiana grupa prezentuje się jako naznaczona jakimś dziwnym piętnem – piętnem wieku, które wszystko potrafi zmienić z dnia na dzień. Raptem pracownik, człowiek przekraczający granicę pięćdziesięciu lat, jawi się jako „przezroczysty”⁴⁵⁰ dla pracodawców. Jego dorobek zawodowy wypracowany przez lata, w pewnym momencie staje się jego brzemieniem.

W najtrudniejszej sytuacji są osoby, które jako 50+ podjęły decyzję o zmianie ścieżki swojej kariery zawodowej, lub z różnych przyczyn tracą pracę. Okazuje się, że tej pracy znaleźć nie mogą w tak szybki sposób, jak sugerują to wszelkiego rodzaju ogłaszane deklaracje. Z treści analizy przeprowadzonej przez Work Service⁴⁵¹ wynika, że prawie 27% firm planuje zatrudnić pracowników w grupie wiekowej 50+. Informacja ta reprezentuje wysoki poziom ogólności i wprowadza w błąd czytelnika. Użyto tutaj czasu przyszłego, brak jest danych na temat sposobu zatrudniania osób 50+, przydzielonych im zadań, stanowisk, a także koncepcji utrzymania ciągłości ich zatrudnienia. Respondenci w ramach wywiadów wskazywali, że firmy dyskretnie wycofują się z dedykowania ich grupie wiekowej działań rozwojowych, że często zatrudniają ich do prac poniżej ich kwalifikacji, a sposób ich zatrudniania idealnie

⁴⁴⁹ „Pracodawca Jutra”, <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/pracodawca-jutra> – dostęp z dnia 16.02.2022.

⁴⁵⁰ Określenie użyte w ramach tekstu „*Srebrne Tsunami: 50 plus na rynku pracy*” na stronie <https://ekonomia.spoeczna.pl/srebrne-tsunami-50-plus-na-ryнку-pracy/> – dostęp z dnia 11.02.2022.

⁴⁵¹ Dane pozyskane z tekstu „*Na rynku pracy nadchodzi czas pokolenia 50+*” zamieszczonego na stronie, <https://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Na-ryнку-pracy-nadchodzi-czas-pokolenia-50> – dostęp z dnia 11.02.2022.

wpisuje się w sferę *underemploymentu*⁴⁵². Przedstawiciele organizacji w rozmowach kuluarowych stwierdzali, że jak mają do wyboru pracownika młodszego i starszego to jednak skłaniają się ku młodszemu. Stereotypy na temat osób 50+ wciąż są żywe w świadomości społecznej. Lata zaniedbań w tym zakresie ujawnia, że zmiana mentalności osób odpowiedzialnych za zasoby ludzkie w organizacjach to także proces wymagający czasu.

Na stronie ATENA RESEARCH&CONSULTING zamieszczono tester raportu “Power Generation, Pokolenie 50+, co o nich wiemy?”⁴⁵³ Jego Autorzy próbują wprowadzić zupełnie nowe podejście do grupy osób 50 – 70 (przedział wieku także jest nowym ujęciem). Określenie *POWER GENERATION* to następstwo takich cech osób 50 – 70 jak: otwartość na nowe, poczucie bycia młodszym o 11 lat, aktywność zawodowa, praca stanowi dla nich wartość, skoncentrowanie na sobie, ustabilizowanie finansowe. Wskazane dane i informacje konfrontują się z pozyskanym przez autorkę materiałem empirycznym.

6.1 Wnioski z badań empirycznych

Analiza materiału badawczego pozyskanego w trakcie wywiadów z pracownikami dojrzałymi wykazała przede wszystkim, że nie posiadają oni doświadczeń w zakresie działań ukierunkowanych na przygotowanie ich do przejścia na emeryturę, radzenia sobie z problemami w podanym obszarze, planowania własnej przyszłości w nowych zawodowo okolicznościach. Badani podejmowali rozmaite aktywności z własnej inicjatywy, często posiadanych wzorców z otoczenia rodzinnego.

Grupa respondentów uczestniczących w wywiadach to osoby, które potrafiły w sposób przedsiębiorczy realizować swoje plany życiowe. Część badanych – Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo (G_II) ma za sobą doświadczenia życiowe, pozostawiające silne piętno tak na ich psychice, jak i późniejszym życiu zawodowym i możliwościach dokonywania wyborów.

Kolejną grupą badanych, zmagająca się z wieloma trudnościami w takcie kariery zawodowej są osoby w przedziale wieku 50 lat i więcej – Pracownicy w wieku okołemerytalnym (G_I). W sferze ich doświadczeń zawodowych pozostają realia

⁴⁵² Karpiński D., *Zjawisko underemployment na rynku pracy w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 25/2021, s. 97 – 100, <https://ezeszyty.wne.tu.koszalin.pl/index.php/zeszyty/article/view/298> – dostęp z dnia 17.03.2022.

⁴⁵³ *Raport – Power Generation, Pokolenie 50+, co o nich wiemy?*, <https://atenaresearch.pl/wp-content/uploads/2019/07/raport-power-generation.pdf> – dostęp z dnia 07.05.2022.

okresu przemian gospodarczych po 1989 roku XX wieku. Ich młodość zawodowa przypadła na okres wysokiego poziomu bezrobocia, trudności w sferze ekonomicznej, dużych zmian w zakresie wymagań i funkcjonowania pracownika na rynku pracy.

W kontekście powyższego respondenci zgłaszali, że nie posiadali często wystarczającego ich zdaniem przygotowania do nowych realiów rynku pracy. To właśnie w obrębie przekazanych na zasadzie dziedziczenia umiejętności radzenia sobie w trudnych okolicznościach – wzorce rodzinne – upatrywali tego, że potrafią sobie radzić z różnymi zaskakującymi ich w życiu sytuacjami. Opisywane przez nich sytuacje często zmuszały ich do zmiany zawodu, nabywania lub uzupełniania uzyskanych formalnie kwalifikacji, które często już na wejściu w życie zawodowe okazywały się niewystarczające.

W ramach analizy dotyczącej psychologicznych aspektów przedsiębiorczości Joanna Moczydłowska⁴⁵⁴, odnosząc się do ujęcia zagadnienia w kontekście jednostki, zwraca uwagę na szczególne, wręcz unikatowe cechy osobowościowe przypisane do osób przedsiębiorczych, wśród których Autorka wymienia między innymi:

- aktywność,
- na wysokim poziomie sygnalizowana gotowość do podejmowania ryzyka,
- poszukiwanie sposobu wyrażania swojej indywidualności,
- posiadanie inteligencji kontekstualnej i doświadczeniowej.

Charakteryzując osobę przedsiębiorczą, J. M. Moczydłowska stwierdza, że wskazane cechy, spięte w jednostkowo określony wzorzec, stanowią dla danej osoby jej istotny atrybut.

Analizując historie i doświadczenia respondentów, należy zgodzić się z podanym twierdzeniem. Badani radzili sobie w różnych okolicznościach swojego życia osobistego i zawodowego. Niektórzy nawet przełamali barierę długotrwałego bezrobocia, korzystając z rozwijanych od najmłodszych lat kompetencji. Respondenci odnieśli się także do ujawnienia sposobu, w jaki definiują określone pojęcia. W sferze potrzeb szczególną uwagę zwrócono na kwestie związane z bezpieczeństwem. Pracownicy 50+ to osoby, które rozpoczynały swe kariery zawodowe w nowych uwarunkowaniach ustrojowych, wymuszających na aktywnych zawodowo pracownikach zmianę podejścia do miejsca pracy. Dziadkowie, także rodzice badanych

⁴⁵⁴ Moczydłowska J. M., *Istota i determinanty przedsiębiorczości – interdyscyplinarna analiza teoretyczna*, (w:) M. Makowiec, A. Pietruszka-Ortyl (red. naukowa), *Przedsiębiorczość a źródła przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017, s. 50 – 51.

realizowali swoje zadania zawodowe w jednym zakładzie pracy. Obecni pięćdziesięciolatkowie to pracownicy, kształtujący swoje kariery w ramach dynamicznie działających procesów na rynku pracy, w różnych podmiotach.

Wskazane przemiany zmieniać zaczęły takie aspekty pracy jak: gwarancja zatrudnienia, jego stałość i wynikające z tego pozorne bezpieczeństwo. Współczesny rynek pracy wymaga od pracownika nowych umiejętności i kompetencji. Opierają się one na wymogu interakcyjności w miejscu pracy, stałej gotowości do uczenia się w zmiennych warunkach funkcjonowania organizacji. Przewidywalny wzorzec kariery ustępuje wymogom bycia elastycznym, gotowym do przeprowadzania częstych, nawet nieoczekiwanych zmian w świecie ciągłych zwrotów akcji życia zawodowego⁴⁵⁵.

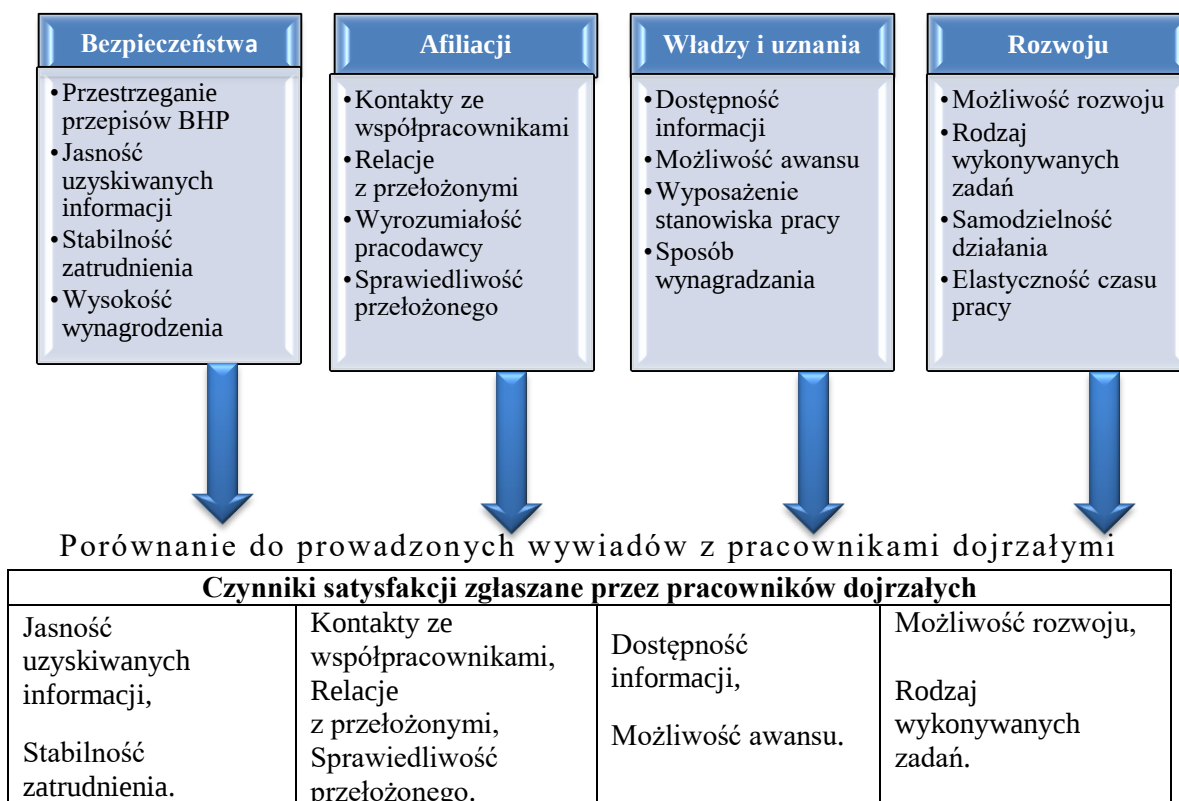
Respondenci opowiadali o różnych sytuacjach w swoim życiu, które odznaczały się na ich karierach zawodowych. Ich doświadczenia wpływają na sposób postrzegania i definiowania wielu pojęć, takich jak między innymi bezpieczeństwo, praca, aktywność. Szczególnie grupa badanych w wieku powyżej 60 roku życia sygnalizuje, iż wskazane obszary traktuje w obrębie reprezentowanych przez siebie systemów w kategoriach istotnych wartości.

Omawiane pojęcia znajdowały także swoje sprzężenia w kwestiach dotyczących definiowania potrzeb. Respondenci podanym zagadnieniom nadawali szczególnego, emocjonalnego charakteru. Wśród istotnych zgłaszane były przez pracowników potrzeby związane z bezpieczeństwem, zadowoleniem z życia pracy. Zauważyć można iż, dużą rolę odgrywała ich satysfakcja i zadowolenie z tego, co osiągnęli. W tym miejscu warto odnieść się do badań Agnieszki Springer⁴⁵⁶, która powiązała obszary potrzeb człowieka z czynnikami satysfakcji pracownika. Autorka wyodrębniła cztery zmienne dla organizacji, które mogły wpływać na realizację potrzeb i przyczyniać się do poziomu odczuwanej przez pracownika satysfakcji.

W badaniu A. Spriger uczestniczyło 468 osób w wieku produkcyjnym, w tym 80% aktywnych zawodowo kobiet i mężczyzn zróżnicowanych pod względem wieku. Autorka widzi możliwość porównania wskazanych badań z prowadzonymi przez siebie w grupie pracowników dojrzałych, gdyż zauważa w nich pewne zbieżności możliwe do wyeksponowania – *Rysunek 9*:

⁴⁵⁵ Drabik-Podgórna V., Podgórný M., *op. cit.*, s. 59 – 62.

⁴⁵⁶ Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34) 2011, s. 169 – 170.



Rysunek 9 Opracowanie własne na podstawie⁴⁵⁷ – Zmienne dla potrzeb i satysfakcji pracownika

Pracownicy dojrzały w ramach omawianych potrzeb i oczekiwań szczególnie wskazywali na braki w obrębie jasności i dostępności uzyskiwanych informacji w różnych obszarach własnej kariery zawodowej i jej przyszłych losów, czynników wpływających na stabilność ich zatrudnienia, sprawiedliwości w obrębie dostępu do zasobów (szczególnie w obszarze działań rozwojowych), utrzymania relacji interpersonalnych i możliwości ich budowania w zróżnicowanych wiekowo zespołach pracowniczych, zakresu wykonywanych zadań (także w odniesieniu do ich przydzielania zgodnie z kwalifikacjami w sytuacjach zatrudnienia dodatkowego w czasie pobierania emerytury lub powrotu na rynek pracy po przejściu na emeryturę).

W odniesieniu do programów rozwojowych kierowanych do pracowników dojrzałych respondenci potwierdzali, że z takimi nie spotkali się w organizacjach, w których byli zatrudnieni. W grupie badanych 91 osób potwierdziło, że spotkali się z brakiem akceptacji ze strony osób odpowiedzialnych za działania rozwojowe w swojej firmie. Uczestnicy wywiadów zgłaszali, że decydowali się na finansowanie dodatkowych form kształcenia we własnym zakresie, niektórzy po prostu rezygnowali z nich.

⁴⁵⁷ *Ibidem*, s. 170 oraz dane z wywiadów własnych.

Analizując wypowiedzi respondentów dotyczące uwarunkowań dla ich rozwoju zawodowego, wskazać należy istotne w tym zakresie predykatory *Tabela 39*:

Tabela 39. Predykatory rozwoju zawodowego pracowników 50 + w oparciu o materiał empiryczny

Predyktor	Zakres wpływu	
	Wspierające	Hamujące
Własne potrzeby	Respondenci we wszystkich grupach od G_I do G_IV wskazywali na potrzebę zdobywania i rozwijania swoich kwalifikacji poprzez różne formy doskonalenia zawodowego. Pojawiały się także potrzeby zdobycia dodatkowych kwalifikacji zawodowych popartych formalnie uzyskanymi kwalifikacjami w ramach studiów I lub II stopnia. Badani potwierdzali, że wychodzili z inicjatywą podniesienia kwalifikacji do swoich pracodawców.	Pojawiały się informacje o braku programów rozwojowych dla pracowników 50+. Respondenci spotykali się z sugestiami o postrzeganiu pracowników 50+ w organizacji, jako grupy o niskim potencjale inwestycyjnym – w kontekście potencjału wiedzy pracownika i jego udziału w ogólnym rozwoju organizacji. Badani zgłaszali w sferze psychicznej sygnały świadczące o obniżeniu poczucia ich własnej wartości.
Rodzina	Respondenci głównie w grupie G_II opierali swoje działania rozwojowe, często podejmowane w ramach własnych inicjatyw jako powielanie przykładu, schematu rodzinnego. Osoby te często ze względu na warunki życia, okres powojenny, zmuszeni byli zmieniać swoje działania rozwojowe w sferze zawodowej.	Pracownicy 50+ zgłaszali sytuacje, w których najbliższe otoczenie nie podzielało ich potrzeb w obrębie kontynuowania działań rozwojowych – sytuacje te związane były z okresem, w którym respondenci przekroczyli już granice wieku 50 lat.
Otoczenie zawodowe	Respondenci w grupie G_III żywo deklarowali, że przywiązują wagę, tak do własnego rozwoju (jako właścicieli), jak i zatrudnionych pracowników. Część badanych z pozostałych grup potwierdzała, że mogą korzystać z działań rozwojowych w swoich organizacjach i realizują się w podanej sferze.	Wielu respondentów zgłaszało, że doświadczyli sytuacji, w których nieformalnie otrzymywali sygnały o braku działań rozwojowych skierowanych do pracowników 50+. Potwierdzali, że odczuli, iż granica wieku miała tutaj istotne znaczenie.
Zdrowie	Jako czynnik wspierający respondenci wskazywali stan swojego zdrowia. Kwestia ta pojawiała się na przykład przy okazji wypowiedzi na temat utrzymania i rozumienia własnej aktywności., która respondenci odnosili także do aktywności pozazawodowej. Dbalości o jej utrzymanie wiązali z utrzymaniem dobrej sprawności fizycznej i psychicznej, także w kontekście sprawności do uczenia się.	Problemy zdrowotne wskazywane były jako te, które mogą, lub nawet na jakimś etapie kariery zawodowej badanych wpłynęły na ograniczenie ich możliwości rozwoju zawodowego – respondenci nie odnosili tej kwestii do awansu zawodowego tylko rozwoju własnego potencjału i możliwych do pojawienia się z tego względu luk kompetencyjnych.
Warunki ekonomiczne	Często finansowe możliwości własne respondenta umożliwiały mu podjęcie działań rozwojowych w obrębie aktywności zawodowych na własną rękę.	Badani potwierdzali, że niezadowalające warunki ekonomiczne stanowiły dla nich istotną barierę w rozwoju zawodowym. Pojawiały się stwierdzenia, że problemy ekonomiczne nie mogły być powodem jeszcze większych trudności ich rodziny.
Świadomość własnego potencjału	Niektórzy badani wskazywali na świadomość własnych dokonań, poczucie własnej wartości jako czynniki	Wielu respondentów wskazało, że odczuli spadek poczucia własnej wartości, tracili sens dalszego działania w sytuacjach,

Tab. 39 – cd.

Świadomość własnego potencjału	istotne w sferze ich wartości i wspierające ich motywację do rozwoju zawodowego.	kiedy otrzymywali z otoczenia (tak zawodowego, jak i rodzinnego) sygnały o braku wiary w ich dalsze, zawodowe możliwości.
Własna biografia	Dla wielu respondentów własna biografia, schematy rodzinne im przekazywane stanowiły podstawę ich przedsiębiorczości w życiu zawodowym i osobistym. Podobnie w odniesieniu do potrzeby uczenia się – u wielu realizacja wskazanej sfery aktywności wynikała z głęboko zakorzenionego szacunku do posiadania i zdobywania wiedzy.	U części badanych pojawiał się w wypowiedziach smutek, że nie doświadczyli w młodym wieku możliwości, które posiada współczesna młodzież i pracownicy rozpoczynający swą karierę zawodową.

Źródło: Opracowanie własne

Analiza dostępnych danych wskazuje, że oczekiwana długość życia wzrasta do 80 – 90 lat lub więcej, zaś odsetek młodych pokoleń maleje z dnia na dzień. Jedynym sposobem na utrzymanie ilości i jakości pracy jest stworzenie systemu uczenia się przez całe życie⁴⁵⁸.

Wskazany system uczenia się przez całe życie może realizować się w dwóch obszarach – zgłaszanych przez respondentów potrzeb związanych bezpośrednio z rozwojem zawodowym danego pracownika i możliwościami jego nowych aktywności w obrębie organizacji – na przykład w ramach relacji z pracownikami mniej doświadczonymi zawodowo i zadaniami polegającymi na przekazywaniu im wiedzy opartej na własnym doświadczeniu.

W wypowiedziach respondentów nie zauważono istotnych różnic, na które mogłaby mieć wpływ płeć albo wykształcenie badanych.

Ciekawe wywiady z pracownikami 50+ i ich pracodawcami przeprowadził Piotr Zientara⁴⁵⁹. Na ich podstawie ustalił, że pracownicy chcą kontynuować swoją aktywność zawodową także w okresie emerytalnym, nie tylko ze względów ekonomicznych, ale także z potrzeby bycia aktywnym i chęci uczestniczenia w życiu społecznym. Wskazał on, że aktywna postawa pracownika wobec pracy pełni funkcję

⁴⁵⁸ Ates H., Alsak K., *The importance of lifelong learning has been increasing*, Procedia – Social and Behavioral Sciences 46 (2012), s. 4093, https://www.researchgate.net/publication/271618718_The_Importance_of_Lifelong_Learning_has_been_Increasing/link/55e19fd608aede0b57308f11/download – dostęp z dnia 11.08.2020.

⁴⁵⁹ Zientara P., *Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations*, Human Resource Development International, vol. 12, 2009, s. 135 – 153.

ochronną do utraty aktywności z wiekiem jednostki. Sformułowane przez P. Zientarę wnioski są także zbieżne z informacjami zebranymi przez autorkę od respondentów.

Na istotną ewolucję w obrębie poglądów, dotyczących znaczenia zasobów ludzkich w organizacji i funkcji personalnej, zwróciła uwagę Elżbieta Jędrych⁴⁶⁰. Badaczka porównuje dwa podejścia (za Czesławem Szmidtem), wskazując różnice między rzemiosłem a sztuką. Owa konfrontacja ma charakter nieco metaforyczny i pozwala nadać jej walor wartościujący, przypisujący rzemiosłu cechy odtwórcze, związane ze standardowym wykonawstwem, a sztukę wiązać z jej unikatowymi wytworami i osiągnięciami.

Nawiązując do sygnalizowanej przez J. M. Moczydłowską koncepcji Zarządzania Relacjami z Pracownikami, istotne jest budowanie podłoża dla długotrwałych relacji z pracownikami, które stanowić będą dla pracownika korzyści w sferze zaspokojenia jego potrzeb ekonomicznych i psychologicznych. Biorąc pod uwagę pośredni aspekt korzyści związanych z budowaniem marki odpowiedzialnego pracodawcy, pojawia się w organizacji obszar dla zachowania ciągłości zatrudnienia osób, które pobierając świadczenie emerytalne, pragną nadal pracować zawodowo lub je wydłużać w okresie osiągnięcia wieku emerytalnego. Zmniejszenie ryzyka utraty wartościowej grupy pracowników przy uwarunkowaniach dzisiejszego rynku pracy staje się niezwykle istotne dla organizacji. Podstawę decyzji zawodowych stanowi zaangażowanie pracowników oraz lojalność wobec odpowiedzialnego społecznie pracodawcy.

Zmienność uwarunkowań dla prowadzonej działalności gospodarczej wymusza na organizacjach konieczność systematycznego monitorowania realizowanych przedsięwzięć. Tam gdzie mamy do czynienia z czynnikiem ludzkim, każda zmiana oddziałuje na sferę psychologiczną pracownika.

Wskazywane przez J. M. Moczydłowską sygnały wydłużenia okresu emerytalnego nawet o około 10 lat mogą doprowadzić do kluczowych zmian w obrębie motywacji pracowników w różnym wieku, a szczególnie dojrzałych. Istotą działań pracodawcy społecznie odpowiedzialnego powinno być w takim razie takie reagowania na zachodzące procesy, aby doprowadzić do zwiększenia decyzyjności pracownika w tym obszarze. Na stronie Emerytura – portal informacyjny – Gov.pl – Portal Gov.pl (www.gov.pl) – można znaleźć informację, że *„decyzja o przejściu na emeryturę jest*

⁴⁶⁰ Jędrych E., *op. cit.*, s. 110 – 112.

*indywidualnym wyborem, ale aby go świadomie dokonać pomocne są dokładne kalkulacje. Powołani w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych doradcy emerytalni oraz dostępny kalkulator emerytalny umożliwią na bieżąco wyliczenie emerytury i **podjęcie decyzji o okresie przedłużenia aktywności zawodowej, po osiągnięciu wieku emerytalnego***⁴⁶¹.

Emerytura i związany z nią stan obniżonej aktywności dla wielu osób jest trudny do zaakceptowania na poziomie mentalnym. Sygnalizuje on wiele drastycznych zmian między innymi w sferze pełnionych ról społecznych. Pojawiają się nowe okoliczności dla budowania poczucia własnej. Zachodzi potrzeba adaptacji do ostatniego okresu rozwojowego. Jak podaje za Robertem C. Atchley'em Iga Kowalska⁴⁶², przejście na emeryturę stanowi proces, w którym wyróżnić można siedem faz:

- Faza 1 – oddalona w czasie – faza przypisana do wieku średniego pracownika - ze względu na znaczne oddalenie w czasie momentu przejścia na emeryturę działania przygotowujące do przejścia na emeryturę nie występują lub pojawiają się w bardzo wąskim zakresie,
- Faza 2 – przedemerytalna – pojawia się myślenie, planowanie emerytury ze względu na jej zbliżanie się w czasie,
- Faza 3 – miesiąca miodowego – powiązana z pewnego rodzaju euforią, zadowoleniem z nowej sytuacji, pojawiają się próby wcielania w życie planów, które były przygotowywane na okoliczność emerytury,
- Faza 4 – rozczarowania – w sytuacji, gdy jednostka na emeryturze nie może osiągnąć pełnego zadowolenia ze swojej sytuacji, zauważa bariery w realizacji swoich planów,
- Faza 5 – zmiany kierunku – po rozczarowaniu pojawia się zrozumienie dla swojej sytuacji, możliwości działania w okresie emerytalnym. Człowiek zaczyna planować w oparciu o nowe doświadczenia i realne możliwości,
- Faza 6 – stabilizacji – w tym czasie następuje wypracowanie działań, zachowań przypisanych do czasu emerytury. Jednostka dobrze radzi sobie organizacyjnie, rozumie swoje możliwości i ograniczenia dla podejmowanych aktywności. Wskazuje się, że jest to etap dobrego przygotowania do bycia emerytem,

⁴⁶¹ Emerytura – portal informacyjny - Gov.pl - Portal Gov.pl (www.gov.pl) – dostęp z dnia 05.05.2022

⁴⁶² Kowalska I., *Sytuacja przejścia na emeryturę (w świetle badań diagnostycznych)*, Edukacja Dorosłych 2015, nr 1, s. 128.

- Faza 7 – końcowa – zatrzymanie warunków dla realizowania się w roli emeryta w wyniku na przykład pojawienia się choroby, ograniczenia własnej samodzielności, samoobsługi lub decyzja o powrocie do roli pracownika.

Doprowadzenie do autonomii pracownika w podejmowaniu decyzji o memencie przejścia w stan bierności zawodowej wspiera obszar jego motywacji, pozwala mu uczestniczyć na zasadzie partnerstwa w kreowaniu własnej ścieżki kariery zawodowej. Poza tym własna decyzyjność wiąże się z odpowiedzialnością pracownika za swoje wybory i w ten sposób istotnie ogranicza poczucie przymusu, które powiązane jest z nakazowo często odbieranymi granicami aktywności zawodowej jednostki.

Komunikacja, która pozwala stronom procesu pracy mówić wspólnym językiem, stanowi podstawę powodzenia każdego działania. W odniesieniu do komunikacji międzypokoleniowej jest to ważny czynnik sukcesu, na który zwrócił uwagę Czesław Szmidt⁴⁶³ w kontekście dbałości o koabitację, stanowiącą podłoże dla wspólnego funkcjonowania różnych grup wiekowych.

Badanie własne Katarzyny Stankiewicz⁴⁶⁴ w ramach realizacji międzynarodowego projektu *Best Agers Lighthouses Project – Strategic Age Management For SME in The Baltic Sea Region* pozwoliło uzyskać podczas pomiaru kwestionariuszowego 864 pracowników przedsiębiorstw MŚP Finlandii, Łotwy, Litwy, Niemiec i Szwecji informację, iż 63% respondentów uznało, że zróżnicowanie wiekowe w miejscu pracy stanowi dla organizacji istotny atrybut, zaś możliwość współpracy z kolegami w różnym wieku dla 72,8% badanych stanowiło atut.

Zebrany przez autorkę tej pracy materiał empiryczny wskazuje na istnienie ważnych dla pracowników i organizacji kwestii w obrębie zarządzania pracownikami dojrzałymi. Analizując wypowiedzi respondentów, wskazać można, że każda z grup zauważa problem, jednak mimo wielu opracowań, analiz nadal nie ma koncepcji modelu wdrażania działań rozwojowych ukierunkowanych na utrzymanie i aktualizację kompetencji pracowników 50+. Potrzeby pracowników pozostają w sferze ich osobistych dylematów, organizacja bardziej skupia się na aspekcie ekonomicznym.

⁴⁶³ Wypowiedź prof. dr hab. Czesław Szmidt, kierownik Studium Doktoranckiego w Akademii Leona Koźmińskiego dla Personelu: Guryn H., *Trzeba mówić jednym językiem. Rola działów HR na tle wyzwań, z jakimi muszą się mierzyć*, Personel 11/2018, s. 96.

⁴⁶⁴ Stankiewicz K., *Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach*, Edukacja Ekonomistów i Menadżerów, 1 (39) 2016, s. 145 – 149.

W kontekście powyższego Violetta Drabik-Podgórna i Marek Podgórny⁴⁶⁵ zwracają uwagę, iż cały proces formowania biografii zawodowej pracownika na tle jego decyzji (edukacyjnych i tych związanych bezpośrednio z pracą) w ramach czasu trwania jego życia i kariery zawodowej naznaczony jest wieloma uproszczeniami, a nawet mitami. Do istotnych zaliczyć można:

- uznawanie, że w odniesieniu do decyzji edukacyjno-zawodowych możemy wskazywać na ich charakter indywidualny – wskazane podejście pomija istotną rolę wpływu wielu czynników zewnętrznych, którym podlega jednostka i podejmowane przez nią we wskazanych sferach aktywności. To właśnie wiele czynników zewnętrznych wpływało na decyzje respondentów o ich zawodowej dezaktywacji, to liczne stymulanty pochodzące z otoczenia determinowały powroty do pracy, podejmowanie nowych działań rozwojowych przez pracowników dojrzałych,
- przeświadczenie, że proces podejmowania decyzji przez jednostkę charakteryzuje się racjonalnością – wskazane podejście pomija rolę jaką w życiu człowieka, jego aktywnościach odgrywa na przykład intuicja, czy emocje, a zatem cała sfera procesów nieuświadomionych, które w znacznym stopniu mogą prowadzić do zniekształceń w obrębie definiowania i odbierania rzeczywistości. Poczucie zmęczenia, które najprawdopodobniej mogło być objawem wypalenia zawodowego istotnie zdominowało proces decyzyjny jednego z respondentów. Podobnie w sytuacji presji, jaka towarzyszyła działaniom o charakterze mobbingującym negatywny, silny stres uruchomił u jednego z badanych mechanizm ucieczkowy, dla którego wcześniejsza emerytura stała się możliwością uniknięcia kolejnych, przykrych sytuacji stanowiących zagrożenie dla jego zdrowia,
- poczucie, że proces decyzyjny jest kontrolowany przez człowieka i pozwala mu na świadome kierowanie swoim życiem. Wskazane podejście pomija możliwość wystąpienia w naszym życiu sytuacji kryzysowych, których istnienia często nie jesteśmy w stanie przewidzieć lub sobie uświadomić. Traumatyczne okoliczności podejmowania decyzji o przejściu na wcześniejszą emeryturę – konieczność zabezpieczenia opieki nad niesprawnym rodzicem i brak środków na uzyskanie zewnętrznego wsparcia doprowadza do sprzężenia z kolejnym

⁴⁶⁵ Drabik-Podgórna V., Podgórny M., *Zawód czy kompetencje? Wymagania rynku pracy a wspieranie rozwoju kariery*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016, s. 64 – 65.

równie silnym zdarzeniem – śmiercią osoby bliskiej. Wskazana sytuacja doprowadza do istotnego zubożenia jednostki, uświadamia jej zagrożenie własnego bytu i zmusza do podjęcia pracy na pozycji niższego szczebla awansu. Pracownik traci swą pozycję zawodową, nie ma miejsca powrotu, zmuszony jest szukać nowej koncepcji na swoje życie i jego przeżycie.

Przygotowanie pracownika do rozumienia swojego rozwoju zawodowego na tle poszczególnych jego etapów, stanowi, w odniesieniu do wypowiedzi respondentów, kluczowe zadanie dla całego systemu przygotowania pracownika do jego funkcjonowania na rynku pracy. Ostatni etap, ze względu na koszty psychologiczne wymaga szczególnego podejścia ze strony społecznie odpowiedzialnych pracodawców. W publikacji *„Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę”*⁴⁶⁶ proponowane są cztery formy wsparcia możliwe do zastosowania w ramach organizacji wobec pracowników dojrzałych w wieku przedemerytalnym. Należą do nich (Tabela 40):

Tabela 40. Działania przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę

Rozmowa z pracownikiem w wieku przedemerytalnym	Rozmowa stanowić ma pewnego rodzaju wprowadzenie pracownika w wieku przedemerytalnym w tematykę problemów wynikających z przejścia na emeryturę. Ma także, i to wydaje się bardzo istotne, przygotować go psychicznie do nowej sytuacji w jego życiu. W trakcie takiej rozmowy pojawia się miejsce na zadanie pytań, dotyczących jego planów w obrębie jego aktywności zawodowej. Jest to także moment do nawiązania dyskusji na temat możliwych do podjęcia aktywności i zasad ich planowania w czasie emerytury. Jest to także szansa na przekazanie pracownikowi informacji, że może wydłużyć sobie okres aktywności zawodowej, zaś przejście na emeryturę może na podstawie jego decyzji zostać przesunięte – warto w tym miejscu omówić z pracownikiem wszystkie za i przeciw podjęcia takiej decyzji. Jest to także ważny moment, aby poznać sytuację psychiczną, z jaką zmagają się pracownik w związku ze świadomością końca pewnego etapu w życiu. Pozyskana w ten sposób wiedza na temat indywidualnej sytuacji pracownika pozwala zaproponować mu lub wskazać wsparcie, na przykład psychologiczne, w przypadku stwierdzenia wysokiego stresu wywołanego opisaną sytuacją.
Szkolenie dotyczące różnych aspektów przechodzenia na emeryturę	Szkolenie stanowi ważny kontekst doskonalenia kompetencji pracownika w wieku przedemerytalnym. Sytuacja, z którą ma się on spotkać, stanowi dla niego zupełnie nowy wymiar doświadczeń, gdyż pojawia się konieczność planowania swojego życia nie tylko w sferze finansowej, psychologicznej, zdrowotnej, ale także w kontekście możliwych do podjęcia aktywności zawodowych i okołozawodowych. W literaturze wskazuje się, iż takie szkolenia najczęściej organizują

⁴⁶⁶ Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę* – publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – PARP, Warszawa 2010, s. 12.

Tab. 40 – cd.

Szkolenie dotyczące różnych aspektów przechodzenia na emeryturę	duże firmy na prośbę grupy pracowników w wieku przedemerytalnym. W odniesieniu do idei zarządzania wiekiem system szkoleń w podanym obszarze, informujący i sygnalizujący etapowość życia zawodowego wydaje się być godnym rekomendacji.
Specjalny urlop	W ramach przewidzianych przepisami rodzajów urlopów nie ma urlopu specjalnego pozwalającego przygotować się pracownikowi do przejścia na emeryturę. Wskazana forma wsparcia jest jedną z zalecanych w literaturze ⁴⁶⁷ . W ramach istniejących uregulowań prawnych istnieje możliwość udzielenia urlopu dodatkowego pracownikowi przez pracodawcę na podstawie art. 154 i nast. Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy ⁴⁶⁸ ustalają minimalne wymiary urlopów wypoczynkowych zagwarantowanych pracownikowi. W świetle powyższego pracodawca nie może, pod groźbą odpowiedzialności prawnej, udzielić swojemu pracownikowi urlopu w wymiarze niższym, niż ten wynikający z właściwych przepisów ⁴⁶⁹ .
Stosowanie elastycznych form przechodzenia na emeryturę	Stosowanie elastycznych form przechodzenia na emeryturę, na przykład proponowane jest między innymi stopniowe zmniejszanie wymiaru zatrudnienia, to znaczy zatrudnianie na część etatu lub stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy osób zbliżających się do wieku emerytalnego. Założeniem jest tutaj stopniowe przyzwyczajanie pracownika do zmiany stylu życia, pojawienia się do jego dyspozycji większej ilości czasu spowodowanej zmniejszoną liczbą zadań. Jest to także rozwiązanie pozwalające poradzić sobie pracownikowi dojrzałemu na przykład z ograniczeniami natury fizycznej – w ramach zmniejszonej liczby godzin zatrudnienia może on w organizacji pełnić rolę mentora.

Źródło: opracowanie własne na podstawie⁴⁷⁰

Dla pracowników dojrzałych, którzy mają świadomość wysiłku włożonego w swój rozwój i zdobyte doświadczenie, ważne jest potwierdzenie wszystkich wartości zamykających się w ich zawodowej drodze. Z tego powodu istotne wydaje się, w jaki sposób zostaną oni wprowadzeni w ten ostatni etap swojej kariery zawodowej i okołozawodowej.

W IV kwartale 2012 roku Iga Kowalska⁴⁷¹ przeprowadziła badanie metodą

⁴⁶⁷ Liwiński J., Sztanderska U., *op cit*, s. 12 – w publikacji podano informację, że *Dalkia Poznań ZEC S.A.* opracowała projekt programu „Urlop przed emeryturą” – program jednak nie został wdrożony.

⁴⁶⁸ Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 z późn. zm. – tekst jednolity, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20140001502> – dostęp z dnia 07.05.2022.

⁴⁶⁹ Odnosząc się do art. 9 § 2 k.p. postanowienia układów zbiorowych pracy, porozumień zbiorowych oraz regulaminów i statutów wskazane przepisy nie mogą być mniej korzystne dla pracowników niż te wynikające z zapisów Kodeksu pracy oraz innych ustaw i aktów wykonawczych, <https://www.prawo.pl/kadry/pracodawca-moze-udzielac-urlopu-wypoczynkowego-w-wyzszym-wymiarze,264304.html> – dostęp z dnia 07.05.2022.

⁴⁷⁰ Publikacja: J. Liwiński, U. Sztanderska „*Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę*” oraz przeprowadzonych przez autorkę usług doradczych, coachingowych i szkoleniowych w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

⁴⁷¹ Kowalska I., *op. cit.*, s. 130 – 134.

indywidualnych przypadków, techniką wywiadu nieskategoryzowanego opartego na przygotowanych dyspozycjach w grupie 27 respondentów, emerytów z krótkim stażem między 8 a 32 miesiące. Grupa była zróżnicowana pod względem wieku – najmłodszy badany miał 55 lat, zaś najstarszy 72 lata. W badaniu dokonano analizy sytuacji, jaką jest przejście na emeryturę pracownika. Na podstawie wypowiedzi pracowników, którzy przeszli na emeryturę, wyróżniono cztery wzory dla przejść na emeryturę:

- oficjalne pożegnanie – to była największa grupa respondentów. Wskazywali oni na zwyczaje związane z przejściem pracownika na emeryturę osadzone w kulturze danej organizacji,
- skromne spotkanie w gronie najbliższych współpracowników – związane z sympatią kolegów do odchodzącego pracownika. Niski poziom powiązania z istniejącymi w organizacji zwyczajami,
- brak zwyczaju pożegnań – respondenci określali te sytuację jako „ciche odejście”. Jak wynikało z ich wypowiedzi w organizacji nie obchodziło się także innych świąt, wydarzeń i pracownicy w pewien sposób byli przygotowani do takiego potraktowania ich w momencie przejścia na emeryturę.
- formalność – dla ośmiu badanych przejście stanowiło dla nich jedynie formalność, pewien zakres działań, które należy wykonać, aby otrzymać świadczenie emerytalne.

Informacje pozyskane podczas wywiadów w grupie respondentów stanowiących przedstawicieli organizacji (G_V, G_VI, G_VII) pozwalają na stwierdzenie, że w Polsce nadal nie jest stosowane zarządzanie wiekiem⁴⁷² w sposób powszechny. Z wypowiedzi respondentów wynika, że średnie i duże przedsiębiorstwa często bardziej eksponują model miękkiego zarządzania wiekiem, koncentrujący się na komunikacji, zaangażowaniu, motywacji oraz przywództwie. Wskazany model pozwala na traktowanie partnerskie i podmiotowe pracownika. W mikro oraz małych przedsiębiorstwach obserwujemy przesunięcie siły działań na model twardy, który koncentruje się na kwestiach biznesowych i analizuje problemy zarządzania zasobami ludzkimi w sferze racjonalnych dążeń do osiągnięcia wyznaczonych celów⁴⁷³.

⁴⁷² Modele zarządzania wiekiem opisuje Izabela Kołodziejczyk – Olczyk w: Kołodziejczyk-Olczyk I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 250 – 251 – Autorka dokonała dostosowania typologii reaktywnych i proaktywnych strategii M. Wallina i T. Hussiego do polskich realiów, postulując tym samym wprowadzenie nowej klasyfikacji, bazującej na miękkich i twardych strategiach zarządzania wiekiem. Wskazany podział zaczerpnięty został z klasyfikacji J. Storeya.

⁴⁷³ *Ibidem*, s. 250 – 251.

Na istnienie modeli hybrydowych w obrębie zarządzania wiekiem wskazywała Izabela Kołodziejczyk-Olczak⁴⁷⁴. Jednak z analizy autorki wynika, że istnieje wyraźny podział modeli wynikający z typu organizacji. Poza tym odnosząc się do wypowiedzi respondentów w ramach wywiadów prowadzonych w grupie przedstawicieli organizacji, można czasem mieć wątpliwości, czy organizacja w ogóle wdraża świadomie jakiegokolwiek elementy idei zarządzania wiekiem – szczególnie wskazany komentarz kierowany jest do mikro i małych przedsiębiorstw.

Odpowiedzi na pytania badawcze

W ramach pracy postawiono pytania badawcze, na które w toku przeprowadzonych badań jakościowych uzyskano odpowiedzi.

Pytanie pierwsze brzmiało: **Jakie są motywy pracowników za utrzymaniem aktywności zawodowej i okołozawodowej?**

Analiza wyników badań wskazuje, że istnieją różnice w postrzeganiu aktywności zawodowej przez pracowników w wieku 50+. Dla Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo” – (G_II) i „Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych” – (G_III) praca postrzegana jest jako szczególna wartość w ich życiu. Jej posiadanie stanowi źródło różnych aktywności, pozwala poszukiwać nowe zainteresowania, daje możliwość rozwijania. Praca, jako życie, czyli jako istotne pożywienie dla motywacji człowieka do podejmowania w nim kolejnych aktywności. Osoby te mają багаż wielu, często ciężkich życiowo doświadczeń podchodzą do możliwości bycia aktywnym z ogromnym szacunkiem.

„Pracownicy w wieku okołemerytalnym” – (G_I), ale od 59 roku życia wszyscy twierdzą, iż praca jest ogólnie źródłem podnoszenia wszelkiej aktywności, nie tylko zawodowej. Z wypowiedzi respondentów wynika, że aktywność spełnia dla nich funkcję motywacyjną, pozwala odnaleźć sens swojego istnienia i działania. Daje także informację o wartości własnych działań w zakresie ich użyteczności. Wskazana powyżej grupa osób dzieliła się podczas swoich wypowiedzi interesującymi refleksjami na temat przemijania, wieku, bycia potrzebnym – te kwestie były dla nich ważne.

Dla osób w wieku 50 – 58 lat praca często ma charakter narzędziowy, stanowi źródło utrzymania, możliwości zdobywania awansu. Stanowi ona także możliwości schowania swoich problemów jak: samotność, czy nierozwiązane sprawy.

⁴⁷⁴ *Ibidem*, s. 250 – 251.

Respondenci przyznawali, że dzięki temu, że mogą działać i pracować nie czują swojego wieku. Mają wiele pomysłów, które chcieliby zrealizować. Odczuwają dyskomfort braku pomysłu na karierę pracownika w różnych okresach jego życia.

Badani zwracali uwagę na silny związek motywacji z urzeczywistnieniem ich potrzeb, oczekiwaniem efektów i ich spełnianiem, na poziomie zadań, których wykonanie powiązane jest z określoną nagrodą.

Pytanie drugie brzmiało: **Jakie potrzeby i oczekiwania zgłaszają pracownicy w odniesieniu do możliwych do podjęcia działań przygotowujących ich do odejścia na emeryturę lub innej formy aktywności?**

Jak wynika z wypowiedzi respondentów, poczucie spełnienia oczekiwań i potrzeb, ma istotne znaczenie w kontekście czasu trwania życia jednostki. Kolejne jego etapy mają silny związek z poczuciem przemijania. Świadomość własnych działań i ich wyników stanowi nie tylko podłoże dla motywacji, ale także dla mobilności do podejmowania własnych szeroko rozumianych aktywności.

W swoich wypowiedziach badani zgłaszali, że zostali zaskoczeni informacją, że kończy się ich kariera zawodowa. W tym miejscu wyraźnie zostało zachwiane ich poczucie bezpieczeństwa, które dawała im praca, świadomość pełnionych ról. Ponadto informacja ta często docierała do nich w sposób nieoczekiwany. Stawali wobec sytuacji, w których otoczenie dawało im sygnał, że ich dalszy rozwój nie jest do końca uzasadniony. Respondenci zgłaszali, że organizacje, w których pracowali nie miały przygotowanych programów, które wprowadziłyby ich w planowanie nowego etapu życia zawodowego. Uczestnicy wywiadów sygnalizowali, że nie rozumieją, dlaczego ich kariery zawodowe mają wygasać, skoro są w pełni sił, aby je rozwijać. Adaptacja do nowych warunków, w jakich się znaleźli w związku z przekroczeniem granicy pięćdziesięciu lat oparta była na ich własnym potencjale i kompetencjach.

Pytanie trzecie brzmiało: **Jakie działania podejmują pracodawcy w celu dostosowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi do potrzeb pracowników wieku okołoemerytalnym związanych z utrzymaniem ich aktywności zawodowej i okołozawodowej?**

Z przeprowadzonych wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za obszar zarządzania zasobami ludzkimi wynika, że w organizacjach istnieje przeświadczenie, że idea zarządzania wiekiem funkcjonuje, bo do wszystkich działań mają dostęp wszyscy pracownicy. Badani przyznali, że ich organizacje nie posiadają programów rozwojowych dedykowanych grupie zatrudnionych w wieku 50+.

Organizacje średnie i duże, które wprowadziły rozwiązania ukierunkowane na pracowników dojrzałych, nie powiązały ich z modyfikacją ścieżek kariery. Choć organizacje duże podejmują zabiegi ukierunkowane na zatrzymanie pracowników w wieku przedemerytalnym, to interesują się częściej kosztami wyszkolenia nowego pracownika, niż ogólnie ideą utrzymania aktywności pracownika w dłuższym okresie.

Podobnie organizacje duże i średnie wprowadzają rytuały pożegnania pracownika, inicjują kontakty z nim po odejściu na emeryturę, co często może być możliwością jego powrotu do pracy także w tym okresie. Organizacje mikro i mikro – organizacje zdefiniowane w pracy jako osoby prowadzące działalność gospodarczą oraz małe nie prowadzą zaplanowanych działań w podanym obszarze.

W podanym obszarze autorka liczyła na ciekawe informacje weryfikujące zapisy raportów CSR. Niestety w tej kwestii nie udało się uzyskać kontaktu z wybranymi organizacjami. W tej sytuacji materiał nie stanowi oczekiwanej przez autorkę wartości.

W ramach uzyskanych informacji za pośrednictwem e-mailingu od organizacji I sektora, potwierdzona została tendencja podobna do istniejącej w organizacjach II i III sektora, że idea zarządzania wiekiem realizowana jest poprzez zachowanie dostępu wszystkich pracowników do działań rozwojowych bez względu na wiek. Wśród wskazanych respondentów jeden stosuje analizę potrzeby szkoleniowej, trzech systematycznie wypełnia Indywidualne Plany Rozwoju Zawodowego i jeden zadeklarował działania dedykowane grupie pracowników dojrzałych.

Pytanie czwarte brzmiało: **Z jakimi barierami spotykają się organizacje podczas wdrażania w/w działań?**

Ze względu na niski procent działań ukierunkowanych na pracowników 50+ przedstawiciele organizacji nie potrafili określić barier, z którymi się spotykają w podanym obszarze. Respondenci zauważają problemy wynikające ze zmiany struktury wiekowej zespołów pracowniczych, jednak nie wiążą tego z koniecznością podjęcia działań o charakterze wspomagającym pracowników i długoterminowym w kontekście budowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Pytanie piąte brzmiało: **Jaka jest wiedza pracodawców i osób bezpośrednio odpowiedzialnych za kształtowanie polityki personalnej na temat przygotowania pracowników do odejść na emeryturę lub wskazania innych możliwości dla utrzymania aktywności zawodowej i okołozawodowej?**

Jedynie przedstawiciele dużych przedsiębiorstw deklarowali, że podejmują lub myślą o działaniach wspierających pracowników w wieku okołomerytalnym w zakresie

przygotowania ich do tego okresu życia zawodowego. W przypadku jednej organizacji potwierdzono podjęcie działań polegających na badaniu opinii pracowników.

W pozostałych przypadkach im mniejsza organizacja, tym niższy poziom zaangażowania w podaną sferę aktywności pracownika. W średnich organizacjach wskazywano na możliwości zgłaszania przez pracownika jego potrzeb. Przedstawiciel organizacji III sektora stwierdził, iż pracownicy mogą uzyskać pomoc, ale ze względu na profil klienta, nie chcą, aby osoby w wieku przedemerytalnym poczuły się jak wykluczone. W małych i mikro przedsiębiorstwach wręcz zgłaszano brak czasu i możliwości na podejmowanie wskazanych działań.

Pytanie szóste brzmiało: **Jakie inne działania mogą podejmować pracodawcy w celu dostosowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi do potrzeb pracowników wieku okołomerytalnym związanych z utrzymaniem ich aktywności zawodowej i okołozawodowej?**

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami wybranych organizacji ustalono, że pracodawcy nie posiadają pełnej wiedzy na temat możliwych do zastosowania rozwiązań w celu utrzymania aktywności zawodowej i okołozawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym. Pojawiają się pojedyncze przypadki, w obrębie dużych organizacji, przygotowywania się do wdrożenia takich rozwiązań, ale w chwili przeprowadzanego badania prowadzona była dopiero analiza potrzeby. W średnich przedsiębiorstwach podejmowane są działania sygnalizujące pracownikom możliwość wydłużenia aktywności zawodowej także w okresie osiągniętego wieku emerytalnego, jednak są one związane ze sferą ekonomiczną i brakiem na rynku pracy pracowników poszukiwanych specjalności. Pozostałe organizacje (mikro, małe) nie włączają do zarządzania zasobami ludzkimi wskazanych rozwiązań, motywując to brakiem czasu i możliwości finansowych.

Pytanie siódme brzmiało: **Jakie korzyści mogą mieć organizacje z wdrażania działań na rzecz pracowników w wieku okołomerytalnym?**

W ramach przeglądu literatury autorka odniosła się do omówienia wskazywanych korzyści z zatrudniania osób w wieku okołomerytalnym, które stanowią treść wielu stron www, poradników, kampanii społecznych dedykowanych pracodawcom. Wskazane działania są ukierunkowane na zmianę wizerunku osób 50+, wykazania ich potencjału, przeciwdziałania dyskryminacji i wykluczeniu. Jak wynika z wypowiedzi respondentów, pracowników w wieku przedemerytalnym, doświadczają oni różnych sygnałów lub niestety działań, które wpisują się w obszar ageizmu.

Weryfikacja wypowiedzi przedstawicieli organizacji, w których pełnią oni funkcje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, wskazuje, iż istnieje nadal luka w zakresie posiadania koncepcji na długoterminowe zarządzanie karierą pracowników, w której swe istotne miejsce zajmować będzie także jej etap w okresie przedemerytalnym.

Pytanie ósme brzmiało: Jaki jest zakres działań pracodawców społecznie odpowiedzialnych?

Analiza raportów CSR, na którą liczyła autorka, niestety nie przyniosła oczekiwanych rezultatów. Próby zweryfikowania ich części dotyczącej zarządzania wiekiem, zarządzania różnorodnością – w kontekście działań ukierunkowanych na pracowników 50+, pozostały bez odzewu ze strony organizacji, do których telefonicznie i e-mailowo zwróciła się autorka. Kontakty telefoniczne zawsze kończyły się prośbą o wystosowanie odpowiedniego e-maila z pytaniami. Osoby udzielające odpowiedzi telefonicznych unikały wchodzenia w szczegóły raportu. e-maile pozostały bez odpowiedzi. W tej sytuacji materiał z raportów CSR nie stanowi merytorycznej wartości dla opracowania. W dużej mierze, analizując wypowiedzi respondentów – pracowników w wieku przedemerytalnym zauważyć można, że mają one postać działań marketingowych dla organizacji, próby wykazania wpisania się w bieżące trendy i wytyczne formalne, nie wykazują zaś znamion realnej strategii.

Odnosząc się dalej do wypowiedzi tak pracowników w wieku przedemerytalnym, jak i przedstawicieli zaproszonych do badania organizacji, wynika że istnieje luka w koncepcji wieloaspektowego zarządzania zasobami ludzkimi. Kwestie wieku stanowią dla wielu organizacji, szczególnie mikro i małych przedsiębiorstw, problem kolejnej trudności pojawiającej się w danej chwili. Organizacje średnie i duże podejmują próby działań w zakresie zarządzania wiekiem, jednak pracownicy 50+, ich zawodowa przyszłość nadal nie ma jasnych kryteriów dla jej zarządzania w kontekście budowania ścieżki kariery z uwzględnieniem wyznaczonych wiekiem jej etapów.

Autorka zauważa, że badacze zagadnienia sygnalizują już od połowy XX wieku możliwe problemy w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi wynikające z uwarunkowań demograficznych. Kwestia ta jest podejmowana jako fakt, nie zaś jako wytyczna do planowania przyszłości zarządzania zasobami ludzkimi.

Na podstawie analizy literatury i badań własnych autorka sformułowała własną definicję pracownika w wieku okołomerytalnym. Próbując zdefiniować pracownika w wieku okołomerytalnym i nadać tej definicji walor uniwersalności, autorka założyła

„uniezależnienie się” od uregulowań prawnych, Wzięła pod uwagę „sens” projektowania i wdrażania programów zarządzania zasobami ludzkimi skierowanych do omawianej grupy (założenia polityki personalnej organizacji). Zatem przyjęła, że pracownik w wieku okołoemerytalnym to osoba, która:

- za pięć lat osiągnie wiek emerytalny,
- podejmuje decyzję o przejściu na emeryturę, ale chce być wciąż aktywna (np. w ramach wolontariatu pracowniczego, umów cywilnoprawnych itp.),
- w ciągu pięciu lat od przejścia na emeryturę decyduje o podjęciu aktywności okołozawodowej – wolontariat, pracowniczy, umowy cywilno-prawne itp. (mimo, że wcześniej na to się nie zdecydowała).

Dodatkowo autorka podjęła próbę typologizacji pracowników w wieku okołoemerytalnym, której efekt przedstawiła w *Tabeli 41*.

Tabela 41 – Typy pracowników dojrzałych (w wieku okołoemerytalnym)

Nazwa kategorii pracowników	Cechy charakterystyczne
Aktywiści	Osoby wykazujące permanentną potrzebę aktywności zawodowej i okołozawodowej. Są to pracownicy, którzy bez względu na okoliczności, nawet brak pracy, zawsze potrafią zorganizować sobie wymaganą i potrzebną, czyli wynikającą z okoliczności aktywność. Ponadto dla wskazanej grupy pracowników dojrzałych emerytura nie stanowi, aż tak widocznego w sensie psychologicznym problemu. Są to osoby, które zdają sobie sprawę z potrzeby bycia aktywnym. Dla nich aktywność okołozawodowa staje się priorytetem, kiedy ze względu na sędziwy wiek wyciszają działania w zakresie aktywności strikte zawodowej.
Racjonaliści	Racjonalny pracownik dojrzały uzależnia swoją aktywność zawodową od metodycznie wyznaczonych celów. Kwestia momentu ich osiągnięcia i zrealizowania może wyznaczać granice jego aktywności zawodowej. Często wśród czynników warunkujących przejście na emeryturę są na przykład potrzeby materialne – spłata kredytu, kupno mieszkania dla siebie lub dzieci, spełnienie jakiegoś marzenia, wypracowanie wyższego wskaźnika do naliczenia świadczenia emerytalnego i tym podobne. Realizacja jest naturalnym sygnałem do przejścia na kolejny etap, czyli emeryturę.
Sentymentalisci	Stanowią szczególną grupę pracowników dojrzałych. Dla nich świat wartości, przede wszystkim niematerialnych, stanowi podstawę ich dobrostanu. Jakikolwiek zaburzenie w podanej sferze ich życia wprowadza do ich psychiki chaos i poczucie braku bezpieczeństwa. Są to osoby, które uznają, że istnieją wartości uniwersalne, jak odpowiedzialność, przyjaźń, człowieczeństwo przez duże „Cz”, ale i odnoszące do pracy, własnego zaangażowania, dbania nie tylko o siebie, ale także o innych. Grupa, dla której zmiany kulturowe, rozluźnienie odpowiedzialności w zakresie definiowania wskazanych

Tab. 41 – cd.

Sentymentalisci	wartości przynoszą im frustrację i poczucie braku sensu swojego działania.
Nie-Aktywiści	Jest to grupa osób w wieku okołoemerytalnym, która wymaga dużej dbałości w zakresie kierowania ich karierą zawodową. Bezradni oczekują wręcz wsparcia ze strony organizacji. Są to pracownicy w grupie dojrzałych, którzy w przypadku jakichkolwiek zawirowań systemowych, politycznych, historycznych potrzebują jasnego wytyczenia planu działania dla utrzymania własnej aktywności zawodowej w każdym okresie swojego życia. Osoby te pozostawione bez wsparcia w sytuacji kryzysu narażone mogą być na wejście w tak zwany syndrom wyuczonej bezradności.

Źródło: opracowanie własne

6.2 Proponowany model zarządzania wiekiem

Model zarządzania wiekiem proponowany przez autorkę przedstawia *Rysunek 10*. Jest on wynikiem przeprowadzonych przez autorkę badań jakościowych i stanowi próbę zbudowania teoretycznego modelu funkcjonowania pracownika na rynku pracy, ujmując istotne dla niego działania w sposób systematyczny i kompleksowy w kontekście czasu trwania jego kariery zawodowej.

Odnosząc się do obszarów zastosowania modeli teoretycznych, Mariusz Mazurek⁴⁷⁵ wskazuje na ich następujące funkcje:

- opisową – podstawowa funkcja modelu – opisuje obiekt lub układ obiektów,
- badanie teorii – pozwala zrozumieć charakter zjawisk, dotyczy rozwiązywania problemów, na których dany model jest oparty,
- heurystyczna – odnosi się do modyfikacji opartej o wzbogacanie starej teorii o uzyskane własności obiektów empirycznych,
- testowanie teorii – pozwala zlikwidować lukę w teorii poprzez wprowadzenie do niej pewnych przybliżeń lub porównań do eksperymentu.

Podstawą dla konstruowania modeli jest wysoka złożoność badanej rzeczywistości. O jakości modelu może świadczyć nie tylko próba objaśnienia przeszłych zdarzeń, ale także odniesienie się do ich przyszłego kontekstu z wskazaniem sposobu ich analizy⁴⁷⁶. Wskazane modele traktuje się jak pewnego rodzaju wygodne

⁴⁷⁵ Mazurek M., *Modele teoretyczne*, Filozofia i Nauka, Studia Filozoficzne i Interdyscyplinarne, Tom 3, 2015, s. 150 – 151.

⁴⁷⁶ Spustek H., *Modele interdyscyplinarne w nauce*, (w:) E. Kozerskiej, M. Maciejewskiego, P. Steca (red.), *Historia testis temporum, lux veritatis, vita memoriae, nuntia vetustatis: księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Włodzimierzowi Kaczorowskiemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2015, s. 755 – 758.

przybliżenia opisywanej rzeczywistości empirycznej. Konstruowanie ich wspiera określone cele poznawcze⁴⁷⁷.

Badania odnoszące się do uwarunkowań dla kształtowania kariery zawodowej i aktywności pracowników w wieku przedemerytalnym w powiązaniu na tym tle z zadaniami społecznie odpowiedzialnego pracodawcy nie były do tej pory realizowane, stąd nie było możliwości skonstruowania takiego modelu na podstawie opisu z literatury przedmiotu i odniesienia się na podstawie badań własnych do jego praktycznego kontekstu.

Zaprezentowany poniżej model stanowi próbę odniesienia się do przeprowadzonych badań jakościowych. W procesie jego konstruowania autorka odniosła się do następujących zasad:

- model poza elementami materialnymi uwzględnia także niematerialne,
- model, będąc uproszczonym schematem rzeczywistości, nie powinien wykazywać zbyt dużego poziomu złożoności,
- prezentowany model powinien odnosić się do wszystkich poziomów i płaszczyzn, na których można określić uwarunkowania organizacyjne: poziom całości, poziom grupy i poziom jednostki,
- opracowany model powinien być otwarty lub częściowo otwarty, wykazując tym samym łączność organizacji z elementami otoczenia,
- omawiany model powinien mieć postać dynamicznego systemu poprzez implikowanie, zasilanie oraz formułowanie efektów⁴⁷⁸.

Odnosząc się także do doświadczeń autorki jako doradcy zawodowego i doradcy kariery, uwzględniono również etap szkolny doradztwa zawodowego na poziomie I, II i III etapu edukacyjnego, jako wstępnego dla analizy potencjału kompetencyjnego młodego człowieka. Potencjalny pracownik na wejściu na rynek pracy powinien być już po pierwszej analizie swoich predyspozycji zawodowych w ramach sesji doradczych i autorefleksji na temat własnego celu zawodowego sformułowanego po uczestnictwie w zaplanowanych działaniach rozwojowych. Po uzyskaniu statusu „aktywny na rynku pracy” pracownik automatycznie wchodzi w proces systematycznej analizy własnych potrzeb, które powinny być konfrontowane z potrzebami organizacji. Autorka

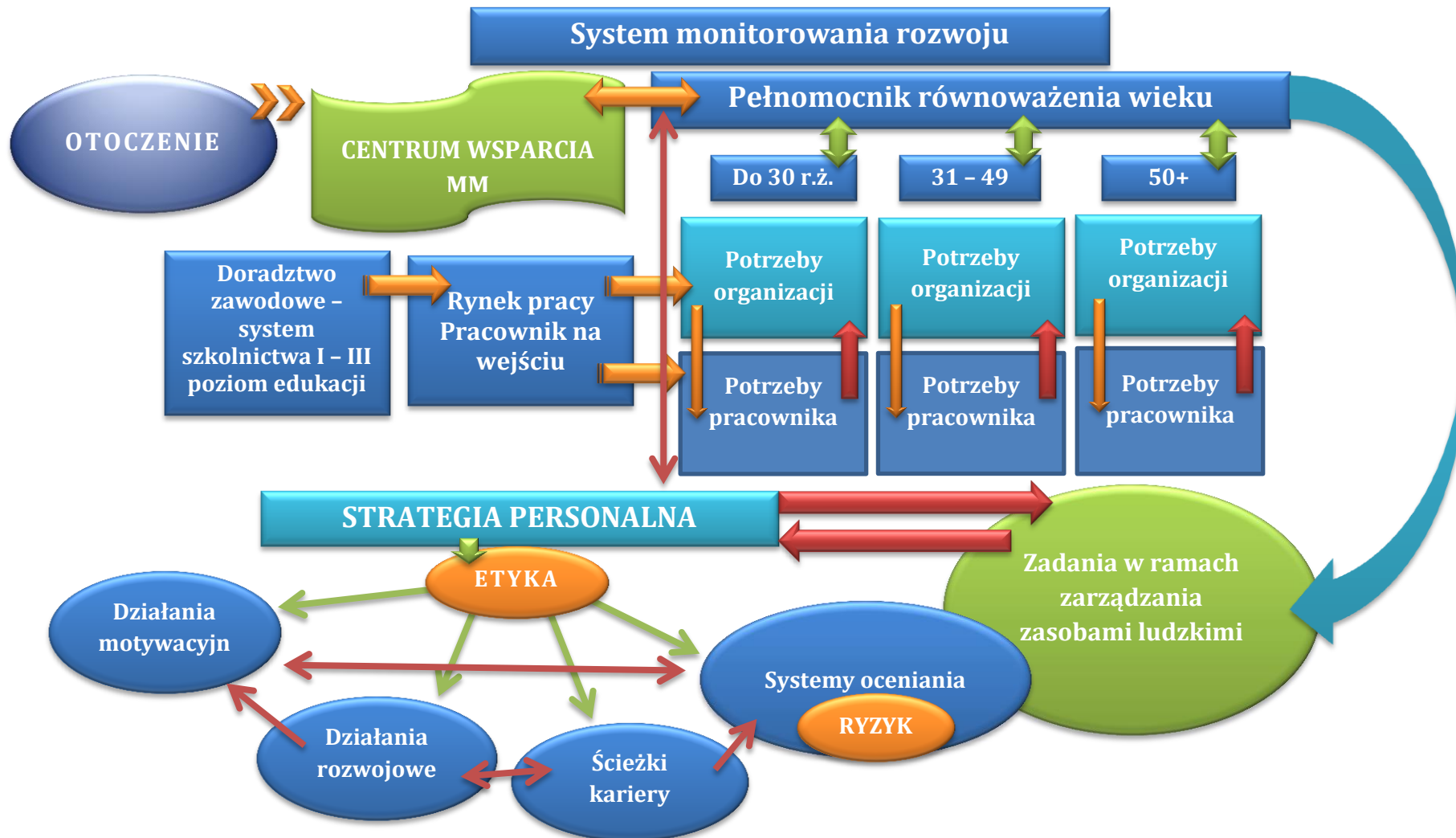
⁴⁷⁷ Zeidler P., *Status poznawczy modeli teoretycznych*, Filozofia Nauki, Nr 3(15), Rok IV, 1996, s. 76.

⁴⁷⁸ Chomicki M., *Propozycja syntetycznego modelu analizy organizacyjnych uwarunkowań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 114, 2017, s. 72.

zaproponowała podział na trzy grupy wiekowe (dla uproszczenia analizy modelu), ale można go rozszerzyć o dodatkowe grupy wiekowe.

Analiza wyników badania wykazała, że organizacje nie uwzględniają w swych działaniach potrzeb, opinii pracowników w wieku przedemerytalnym. Poza tym brakuje jednolitej koncepcji na rozwój wskazanej grupy osób w obrębie działalności organizacji. Idea zarządzania wiekiem traktowana jest jako powszechny dostęp wszystkich pracowników do wszystkich instrumentów wsparcia. W ramach badania zauważono także, że istnieją różnice w podejściu do działań rozwojowych pracowników w zależności od wielkości organizacji.

MODEL ZARZĄDZANIA WIEKIEM W ORGANIZACJI



Rysunek10 – Opracowanie własne

Autorka podjęła się próby wskazania na istotne dla rozwoju pracownika obszary w kontekście idei zarządzania wiekiem. Ponadto starała się wyeksponować ważną jej zdaniem okoliczność. Pracownik nie pojawia się w organizacji w momencie, gdy ma lat 50+. Jego kariera zawodowa, jak wskazują na to obserwacje rynku pracy, ma charakter dynamiczny, a okres przedemerytalny jest jednym z jej etapów.

Od wejścia pracownika do organizacji powinien działać system monitorowania, który także będzie współpracować w zakresie prowadzonej analizy z działaniami kreującymi założenia strategii personalnej danej organizacji. Autorka, odnosząc się do informacji uzyskanych podczas wywiadów z pracownikami 50+ i przedstawicielami organizacji odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi zaproponowała w ramach strategii cztery obszary:

- działania motywacyjne, która powiązane są z potrzebami pracowników, ich wartościami, oczekiwaniami,
- działania rozwojowe, które pozwolą utrzymać i aktualizować kompetencje i kwalifikacje pracowników w różnych grupach wiekowych w sposób permanentny,
- działania związane planowaniem ścieżek karier, czyli jasno określonych dróg rozwoju i awansu zawodowego pracowników w czasie ich zawodowej wędrówki,
- działania ewaluacyjne, które pozwolą na szybki feedback dla pracownika i organizacji, ograniczając ryzyko wynikające z różnych zmienności otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja i pracownik.

Ogniwiem spajającym wszystkie działania będzie *Pełnomocnik równoważenia wieku* w organizacji. Pomysł zaangażowanie do działań na rzecz idei zarządzania wiekiem *Pełnomocnika* autorka zaczerpnęła z realizacji projektu innowacyjnego „50+ doświadczenie”⁴⁷⁹ realizowanego w województwie lubelskim przez Caritas Polska w partnerstwie z Krajową Izbą Gospodarczą, z Regionalną Izbą Gospodarczą w Lublinie oraz z Agrotec Polska Sp. z o.o. W projekcie zaproponowano zatrudnienie w organizacjach „Pełnomocnika ds. pracowników 50+”, który miałby za zadanie wdrożenie w imieniu pracodawcy mechanizmów, pozwalających utrzymać aktywność zawodową pracowników we wskazanej grupie wiekowej dzięki wykorzystaniu

⁴⁷⁹ *Praktyczny poradnik zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo*, publikacja jest produktem finalnym projektu innowacyjnego „50+ doświadczenie” realizowanego w województwie lubelskim przez Caritas Polska w partnerstwie z Krajową Izbą Gospodarczą, z Regionalną Izbą Gospodarczą w Lublinie oraz z Agrotec Polska Sp. z o.o., Warszawa 2015, s. 17 – 23.

metodologii i narzędzi zaproponowanej w ramach opracowanego na potrzeby realizacji projektu poradnika.

Autorce zależy, aby działania miały charakter ciągły, nie zaś, jak to bywa w przypadku projektów incydentalny. *Pełnomocnik równoważenia wieku* byłby osobą, która poprzez stały monitoring sytuacji w obrębie zasobów ludzkich będzie w stanie sygnalizować konieczność dokonania konkretnych zmian w obrębie strategii personalnej, modyfikując tym samym zadania dla osób zarządzających personelem organizacji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Pełnomocnik miałby spełniać także rolę „równoważenia wieku” pracowników. Wskazane założenie pozwoliłoby wdrażać ideę zarządzania wiekiem z uwzględnieniem wieku każdego pracownika. *Pełnomocnik* weryfikowałby zakres działań w organizacji na rzecz indywidualizacji działań rozwojowych i wspierających. Autorka ma nadzieję, iż wskazane podejście pozwoli zerwać ze stygmatyzującym podziałem na grupy wiekowe pracowników, skupiając się na działaniach rozwojowych, pozwalających traktować karierę zawodową pracownika w sposób otwarty, a nie tak jak jest to obecnie, że wiek emerytalny wyznacza często definitywny jej koniec.

Do istotnych zadań *Pełnomocnika równoważenia wieku* powinno należeć:

- monitorowanie poziomu wdrożenia idei zarządzania wiekiem w organizacji,
- komunikowanie się w organizacji z wyznaczonymi na poziomie operacyjnym i strategicznym jednostkami/osobami odpowiedzialnymi za wdrażania idei zarządzania wiekiem,
- budowanie i utrzymywanie systemów komunikacji między pracownikami różnych grup wiekowych,
- inicjowanie, prowadzenie i koordynowanie projektów na rzecz doskonalenia idei zarządzania wiekiem w organizacji,
- opracowanie i nadzorowanie systemu komunikacji z pracownikami pozwalającego informować ich o wszelkich zmianach i nowościach w ramach danego obszaru zarządzania w organizacji,
- koordynowanie działań rozwojowych w obrębie zarządzania wiekiem na poziomie pracowników i kadry zarządzającej,
- prowadzenie okresowych audytów w ramach analizy potrzeb pracowników w obszarach istotnych dla zarządzania wiekiem,

- koordynowanie działań upowszechniających ideę zarządzania wiekiem i w tym aspekcie sylwetki kreowanie sylwetki pracodawcy społecznie odpowiedzialnego,
- nawiązywanie współpracy z instytucjami zewnętrznymi działającymi na rzecz wspierania idei zarządzania wiekiem i poszerzania kręgu centrów wpływu o nowe podmioty.

Mając także na względzie obserwowaną trudną sytuację mikro i małych przedsiębiorstw, których przedstawiciele zgłaszali braki w zakresie możliwości rozwijania działań rozwojowych dla pracowników, proponowane jest utworzenie *Centrum Wsparcia MM*. Działania *Centrum*, mogłyby być powierzone organizacjom pozarządowym działającym lokalnie, które skupiają ekspertów i doradców a w ramach działalności statutowej zajmują się i mają doświadczenie we wsparciu organizacji sektora mikro i makro. Wskazane *Centrum* ściśle współpracowałoby z wyznaczonymi na poziomie organizacji *Pełnomocnikami*.

Zadaniem *Pełnomocnika*, a także na poziomie mikro i małych organizacji *Centrum*, powinno być budowanie silnego organizacyjnego ekosystemu wokół wszystkich interesariuszy zaangażowanych w zarządzanie zasobami ludzkimi i działających na rzecz idei zarządzania wiekiem.

Zbierane i wstępnie weryfikowane dane z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego (między innymi na poziomie równoważenia potrzeb organizacji i pracowników w różnych przedziałach wiekowych) przez *Centrum* i *Pełnomocnika* pozwolą przekazać istotne dla kształtowania strategii personalnej informacje. Te zaś na poziomie organizacji pozwolą na formułowanie jej założeń.

Autorka, konstruując omawiany model, opierała się także na założeniach modelu organizacji Harolda Jacka Leavitta, który w literaturze uzyskuje miano uniwersalnego.

Wskazany model jest istotny w obrębie omawianego zagadnienia ze względu na podejście H. J. Leaviatta do zasobów ludzkich. Wskazuje on, że dla organizacji podsystem jest to najważniejszy podsystem. Nie dzieli go w żaden sposób, nie różnicuje, podchodzi do zagadnienia w sposób holistyczny⁴⁸⁰.

⁴⁸⁰ Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, (w:) Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 44.

Ogólny model organizacji według H. J. Leavitta



Rysunek 11 Opracowanie własne na podstawie: za Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, (w:) Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 41 – 84.

W przywołanym powyżej modelu autorce brakowało jasnego odniesienia do otoczenia organizacji. Ta kwestia została ujęta w koncepcji Aleksego Pocztowskiego, który zwraca uwagę na konieczność tworzenia warunków dla stymulacji zachowań zatrudnionego personelu w celu uzyskania ich efektywności. Jest to możliwe dzięki realizacji zasady, że wszystkie czynności związane z zapewnieniem w określonym czasie i miejscu odpowiedniej liczby pracowników są ze sobą logicznie powiązane. Dalej poziom zaspokajania potrzeb stanowi podstawowe kryterium bezkolizyjnego funkcjonowania całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Model A. Pocztowskiego uwzględnia analizy w otoczeniu zewnętrznymi i wewnętrznym organizacji⁴⁸¹.

Odnosząc się do kwestii społecznej odpowiedzialności pracodawcy, warto w tym miejscu wskazać na koncepcję jeszcze jednego modelu. Marcin Bielski⁴⁸² w systemowym modelu organizacji ujmuje pięć podsystemów:

- celów i wartości,
- techniczny,
- psychospołeczny,

⁴⁸¹ Witczak H., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Studium systemu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 36 – 37.

⁴⁸² Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 44.

- struktury,
- zarządzania.

Podsystem celów i wartości ściśle wiąże z otoczeniem organizacji, gdyż właśnie wartości dana organizacja pozyskuje z otoczenia. Jest on także kształtowany przez jej interesariuszy, którzy wnoszą do niej swoje indywidualne cele, wartości i interesy w celu realizacji ich na poziomie danej organizacji. Otoczenie wpływa również pośrednio na kształtowanie ludzi. Wskazana zależność ma charakter dwustronny, gdyż organizacja stara się wytworzyć własną kulturę.

Odnosząc się do obecnej i przewidywanej sytuacji demograficznej, pracodawca staje na rynku pracy wobec nowych wyzwań. Poza sferą stricte materialnych efektów działalności organizacji coraz silniej eksponowany jest obszar pozamaterialny, związany z człowiekiem i jego funkcjonowaniem w otoczeniu.

We wskazanym modelu Anna Adamik i Marek Matejun⁴⁸³ zwracają uwagę na podsystem zarządzania, którego zadaniem jest utrzymanie równowagi pomiędzy pozostałymi podsystemami. Wskazany podsystem, działając w niepewnym otoczeniu, dąży do adaptacji całej organizacji i poszczególnych jej obszarów do pojawiających się zmian.

Ze względu na wysoki poziom zmienności i dynamiki otoczenia organizacji sugerowane jest dokonanie podziału odpowiedzialności za wskazane procesy adaptacji. Uruchomienie partycypacji w odpowiedzialności za wskazany obszar działań pozwala jest możliwy na poziomie zadań *Centrum Wsparcia MM, Pełnomocnika równoważenia wieku*, osób odpowiedzialnych za realizację kluczowych obszarów w ramach strategii personalnej.

Poziom etyki powiązany z podziałem odpowiedzialności za zarządzanie zmianami pozwala uzyskać podmiotowość organizacji. Zerwanie z pojęciem społeczna odpowiedzialność organizacji na społeczna odpowiedzialność pracodawcy może pozwolić na usunięcie pewnego nieokreślonego tworu w kategoriach etyki biznesu. Organizację tworzą ludzie, sprzężeni ze sobą na poziomie różnych zależności i relacji. Obszar etyki powinien stanowić swoisty kodeks pracodawcy, weryfikujący jego działania w obrębie zasobów ludzkich. Poza tym powinien także ukierunkowywać pracodawcę na projektowanie przyszłości, w której człowiek, nie tylko hasłowo, ale realnie stanowić będzie centrum zainteresowania.

⁴⁸³ Adamik A., Matejun M., *op. cit.* s. 45 – 48.

W tym znaczeniu społeczna odpowiedzialności przedsiębiorstwa jako pracodawcy przestaje być problemem kategorii jedynie etycznej, oderwanej od celów ekonomicznych. We wskazanych okolicznościach opiera ona swoje podstawy o budowane relacje ze wszystkimi interesariuszami (zewnętrznymi i wewnętrznymi)⁴⁸⁴, mając na uwadze, że inicjowane aktywności mają swoje długoterminowe konsekwencje także poza obszarem organizacji.

Opisując obszar działań wdrażanych przez organizacje w obrębie idei zarządzania wiekiem i kreowania postawy pracodawcy odpowiedzialnego społecznie, autorka dokonała próby skonfrontowania treści wybranych Raportów CSR⁴⁸⁵. Wskazana analiza nie przyniosła autorce opracowania oczekiwanych rezultatów. Przedmiotem analizy były zapisy wskazanych dokumentów raportujących działania organizacji w obszarach niefinansowych aktywności. W podanym kontekście istotne były inicjatywy uruchamiane i realizowane w sferze zarządzania wiekiem i ich ukierunkowanie na pracowników dojrzałych. W związku z powyższym podjęte zostały próby bezpośredniego skontaktowania się z osobami, które w danej organizacji odpowiadają za zarządzanie zasobami ludzkimi w odniesieniu do budowania założeń polityki personalnej lub realizacji jej wytycznych. W okresie 01.2020 – 02.2020 autorka telefonicznie próbowała skontaktować się z osobami odpowiedzialnymi za wskazany powyżej obszar. Wszystkich dziesięć wybranych organizacji wskazało na konieczność skierowania zapytania w formie e-maila odpowiednio do działu HR, personalnego lub sekretariatu zarządu. W lutym 2020 do wybranych organizacji skierowano e-mailem zapytanie we wskazanej sprawie. Żadna z organizacji nie udzieliła odpowiedzi na zadane pytania. Próbę ponownego kontaktu podjęto w okresie wprowadzenia systemu pracy zdalnej w związku z epidemią COVID-19 na przełomie maja i czerwca 2020. I tym razem brak było odpowiedzi w podanej kwestii.

W wybranych raportach pojawiają się określenia i deklaracje dotyczące różnorodności jak na przykład: cenimy różnorodność, zapewniamy wszystkim równe szanse; dbamy o równy dostęp do wewnętrznych awansów, szkoleń i urlopów; pracujemy razem; wdrażamy działania, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy; zróżnicowana siła robocza jest kluczową wartością dla naszej firmy i ma bezpośredni wpływ na nasz

⁴⁸⁴ Stachowicz-Stanusch A., *Etyka biznesu – przegląd pojęć i koncepcji*, Organizacja i Zarządzanie nr 4, 2016, s. 85–88.

⁴⁸⁵ Raporty CSR pozyskiwano za pośrednictwem bazy zamieszczonej na stronie: CSRInfo (rejestraportow.pl) – w okresie 01.2020 – 10.2021.

sukces biznesowy. W obszarze inicjatyw ukierunkowanych na rozwój pracowników wskazywano, że: planowanie wskazanych działań podporządkowane jest celom strategicznym i biznesowym i skupia się na wyborze optymalnych form rozwoju; dostęp do uczenia się i szkolenia zapewniony jest w sposób formalny wszystkim pracownikom; zachęca się pracowników do samodzielnego tworzenia i wdrażania innowacji, które bezpośrednio wpływają tak na klientów, jak i innych pracowników; tworzone są jednolite procedury w zakresie rekrutacji, szkoleń oraz praktyk i staży w celu zapewnienie dobrego wizerunku pracodawcy i równości w zatrudnieniu; każdy pracownik może być inicjatorem nowego projektu, może ulepszyć już istniejące rozwiązanie, może wpłynąć na udoskonalenie kultury organizacyjnej; każdy pracownik ma zapewniona możliwość udziału w szkoleniach i rozwój zainteresowań.

Z wskazanych zapisów nie wynika jasno, czy organizacje realizują lub wdrażają ideę zarządzania wiekiem. W raportach podawane są dane dotyczące struktury zatrudnienia z uwzględnieniem także wieku pracowników. Kwestie te jednak nie przekładają się na informacje odnoszące się do wskazania konkretnych działań dla grupy pracowników dojrzałych, którzy w wielu organizacjach stanowią nawet 45% personelu. Określenia „każdy pracownik”, „wszyscy pracownicy” stanowią jedynie ogólne stwierdzenia. Deklaracje zapewniające o przestrzeganiu zasad równości nie potwierdzają, że w kontekście działań rozwojowych podejmowane są dedykowane inicjatywy wspierające kariery pracowników dojrzałych. Brak w tym względzie także wskazań na działania zapobiegające wykluczeniu i dyskryminacji ze względu na wiek⁴⁸⁶.

Na podstawie przeprowadzonej analizy należy zwrócić uwagę, że barierą o wysokim poziomie istotności jest brak zrozumienia dla idei zarządzania wiekiem i podstaw jej wdrażania w organizacji. Częste traktowanie jej w kategoriach jedynie narzędzia marketingowego wprowadza jeszcze większe zamieszanie w obrębie identyfikowania i zabezpieczania potrzeb organizacji, wynikających ze zmieniającej się wiekowo struktury personelu.

Proponowany przez autorkę model umożliwia wdrażanie w organizacji rozwiązań mobilnych w obrębie zarządzania wiekiem. Mobilność odnosi się do możliwości szybkiego wprowadzania zmian w obszarach istotnych dla zarządzania

⁴⁸⁶ W ramach wywiadów prowadzonych przez autorkę z pracownikami dojrzałymi wielu z nich wskazywało na poczucie bycia wykluczonym ze względu na wiek, respondenci sygnalizowali, że w organizacjach brak jest koncepcji rozwoju ich kariery w kontekście jej trwania także w okresie osiągnięcia wieku emerytalnego.

zasobami ludzkimi oraz pozwala na równorzędne traktowanie wszystkich grup wiekowych pracowników przy uwzględnieniu ich potrzeb i oczekiwań w konfrontacji z potrzebami organizacji.

6.3 Rekomendacje dla utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku okołomerytalnym

Rekomendacje dotyczące sposobu postrzegania pracowników 50+ – w kierunku eliminowania warunków dla wykluczenia społecznego wskazanej grupy osób

WNIOSEK:



w ramach pozyskanego materiału badawczego ustalono, że tak sami respondenci – pracownicy w wieku okołomerytalnym, jak i badawcze wskazują na istnienie barier, które w konsekwencji prowadzić mogą do dezaktywacji pracowników 50+ i w dalszym aspekcie do ich wykluczenia społecznego, istotne jest podjęcie szerokich działań wspierających zmianę społecznego sposobu postrzegania osób 50+.

Obserwowana sytuacja pracowników 50+ wskazuje na istnienie pewnego schematu, który stanowi w otoczeniu relacji społecznych niebezpieczny proces. Wszelkie znamiona ekskluzji skutkują deprywacją i stanowią źródło dla powolnej alienacji osób 50+⁴⁸⁷.

Z przeprowadzonych przez autorkę badań wynika, że osoby w wieku przedemerytalnym niestety nadal spotykają się z sytuacjami, w których ograniczany jest ich rozwój (dotyczy na przykład dostępu do form doskonalenia i kształcenia zawodowego, potwierdzania kwalifikacji, certyfikowania), możliwości awansu (brak czytelnie opisanych ścieżek kariery zawodowej, uwzględniających jej etapy powiązane z wiekiem pracownika i jego ogólnym stażem), podejmowania nowej pracy (zmiana prac na zupełnie nową, podjęcie zatrudnienia po latach, długotrwałe bezrobocie), zmiany koncepcji dla własnej kariery zawodowej (nauka nowego zawodu, specjalności).

⁴⁸⁷ Niewiadomska A., *Przyczyny wykluczenia osób starszych z rynku pracy w Polsce*, *Ekonomia — Wrocław Economic Review* 23/4, 2017, *Acta Universitatis Wratislaviensis* No 3823, s. 114 – 117, *Przyczyny wykluczenia osób starszych z rynku pracy w Polsce - Repozytorium Uniwersytetu Wrocławskiego* – dostęp z dnia 19.04.2022.

Wskazane sytuacje to konsekwencje społecznie zbudowanego wizerunku osoby starszej. Badanie realizowane w ramach ogólnopolskiego projektu badawczego „Po co seniorom kultura? Badania kulturalnych aktywności osób starszych”⁴⁸⁸ analizowało także warunki dla kreowania wizerunku osoby starszej. Respondenci wskazywali, że poczucie bycia starym jest sprawą wysoce indywidualną. Wiąże się nie z kwestiami obniżenia sprawności dla sfery fizycznej, czy procesów fizjologicznych. Według badanych wynika z poziomu mentalnego, duchowego, także behawioralnego, gdy zaczynamy zachowywać się jak osoby starsze, bo tego oczekuje od nas otoczenie. Często wskazana kwestia wynika z przypisanych ról społecznych, które dodatkowo nakładają pewien schemat zachowania. Dla wielu osób koniec pracy zawodowej, przejście na emeryturę wiąże się z wejściem w okres starości.



DLATEGO

właściwym byłoby podejmowanie systematycznych działań z wykorzystaniem na przykład dostępnych narzędzi inżynierii społecznej nastawionych na systematyczne budowanie pozytywnego wizerunku człowieka na tle kolejnych, powiązanych z wiekiem, etapów jego życia.

Wskazane działania w swym celu i oczekiwanych efektach wpisują się w koncepcję wychowania do starości Aleksandra Kamińskiego⁴⁸⁹, która odnosi się do analizy czynników wpływających na zaspokojenie potrzeb rozwojowych człowieka na poziomie jednostki i zbiorowości w różnych okresach życia i związanych z nim sytuacjach. Wskazana koncepcja osadzona jest na przekonaniu, że:

- w starości jesteśmy tacy sami jak w młodości,
- starzenie się (za tym starość) jest procesem charakteryzującym się silnym zindywidualizowaniem – nasza postawa względem starości i jakość jej przebiegu zależy od naszej całej biografii.

Odnosząc się do powyższych argumentów, zauważyć należy, iż podejmowane przez jednostkę działania w ciągu całego jej życia warunkują jak przebiegają procesy starzenia się organizmu w różnych jego obszarach. W tej sytuacji istotne wydaje się na

⁴⁸⁸ Raport z ogólnopolskiego projektu badawczego „Po co seniorom kultura? Badania kulturalnych aktywności osób starszych” zrealizowanego przez Związek Miast Polskich w partnerstwie z Centrum Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, „Regionalnym Obserwatorium Kultury”, dofinansowany ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 2012, s. 62 – 68, <https://www.nck.pl/badania/raporty/po-co-seniorom-kultura-badania-kulturalnych-aktywnosci-osob-starszych> – dostęp z dnia 27.09.2019.

⁴⁸⁹ Chabior A., *op. cit.*, s. 38 – 40.

poziomie już procesów wychowawczych wdrażać inicjatywy przygotowujące człowieka do tego okresu życia. Ważne jest zbudowanie w świecie mentalnym jednostki akceptacji upływu czasu, w tym kontekście także akceptacji siebie w każdym okresie życia i wyposażenie jej w wiedzę na temat możliwości zarządzania własnym życiem na każdym jego etapie. Aby wskazane działania mogły przynieść pozytywne rezultaty kluczowe jest ich systematyczne monitorowanie. Na braki w podanym obszarze zwraca uwagę J. M. Moczydłowska⁴⁹⁰, analizując zjawisko dyskryminacji w grupie pracowników 50+, upatrując w tym między innymi obszaru utrudniającego diagnozowanie wskazanego zjawiska w sferze społecznej i organizacyjnej. Skuteczność podejmowanych procesów o wskazanym zasięgu i założeniu według A. Kamiński powiązane jest z kondycją na poziomie ekonomicznym, gospodarczym, kulturalnym oraz społeczno-politycznym, a wyraża się położeniem społecznym i socjalnym jednostki. Uzyskując w ten sposób zmiany na poziomie myślenia o starości oraz przemijaniu, jest możliwe uzyskanie zmiany działania na poziomie postrzegania człowieka w kontekście jego wieku metrykalnego.

Rekomendacje dotyczące rozwoju kariery pracowników 50+

WNIOSEK:



z pozyskanego materiału badawczego wynika, że respondenci – pracownicy w wieku okołoemerytalnym, potwierdzają istnienie barier dla zaplanowanych w organizacji działań rozwojowych dedykowanych ich grupie wiekowej, a przedstawiciele organizacji, którzy reprezentują osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi wskazywały jedynie ogólne działania w podanym obszarze, ważnym wydaje się jest promowanie inicjatyw pracodawców we wskazanym zakresie.

Nauka w żaden sposób nie potwierdziła, że przekroczenie wieku pięćdziesięciu lat bezspornie wiąże się z obniżeniem naszych możliwości fizycznych i w zakresie procesów poznawczych. Oczywiście ze starzeniem się wiąże się obniżenie sprawności określonych zmysłów, na przykład wzroku, ale przypadłość ta jest tak samo przypisana do ludzi młodych, jak i dojrzałych. Ponadto proces starzenia się organizmu towarzyszy jednostce już od momentu jej narodzin. Wiadomo natomiast, że brak aktywności,

⁴⁹⁰ Moczydłowska J. M., *Stereotyp pracownika w wieku 50+ jako potencjalne źródło zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy*, Modern Management Review, vol. XX, 22 (2/2015), s. 79.

szczególnie zawodowej, może prowadzić do wręcz degradacji naszych zasobów psychofizycznych⁴⁹¹.

Dynamika współczesnego otoczenia organizacyjnego wpływa na drastyczne zmiany w obrębie, koncepcji i zasad kształtowania kariery zawodowej pracowników. Zmiany są tak istotne, że w ciągu jednego pokolenia zmienił się w sposób znaczący model pracy i kariery zawodowej⁴⁹². W tych okolicznościach systemy edukacyjne, które miały za zadanie przygotować współczesnych pięćdziesięciolatków do poruszania się po rynku pracy okazały się zupełnie nieskuteczne.

Zagrożenie niedostosowania kwalifikacji i umiejętności do obecnych wymogów rynku pracy w przypadku wielu pracowników stało się faktem. Ze względu na brak wspomnianej wyżej elastyczności względem zachodzących w otoczeniu zmian i mobilności do szybkiego przekształcania systemów kształcenia potencjalnych pracowników w chwili obecnej spotykamy się z grupą określaną zgodnie z art. 49 ustawy z dnia 20.04.2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, jako w szczególnej sytuacji na rynku pracy, czyli 50+. Jej unikatowość dotyczy przede wszystkim zagrożenia różnymi negatywnymi konsekwencjami w obrębie budowania i realizowania indywidualnych ścieżek kariery zawodowej. Jedną z nich jest niebezpieczeństwo wejścia w proces długotrwałego bezrobocia.

Poszukując rozwiązań dla pracowników w wieku okołoemerytalnym, autorka na podstawie przeglądu literatury, przeprowadzonych badań i własnych doświadczeń jako praktyka w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi, wskazywała na korzyści po stronie jednostki, organizacji i systemu państwa z utrzymania aktywności zawodowej i okołozawodowej osób we wskazanej grupie wiekowej.

Praca ma dla człowieka szczególne znaczenie. Stanowi ona dla niego źródło istotnych dla rozwoju psychicznego wartości, jest, jak to zauważa Ralph Dahrendorf⁴⁹³, „biletem do świata zasobów”. Jako socjolog, twórca teorii konfliktu, uznanego za podstawowy czynnik zmian społecznych, twierdził, że istnienie bezrobocia nie stanowi tylko dowodu na ograniczony dostęp do miejsc pracy, ale jest sygnałem wadliwej ich dystrybucji, w tym także opłacalności lub w sposób niejasny zdefiniowanych czynności.

⁴⁹¹ Kwestie dotyczące czynników wpływających na poziom sprawności psychofizycznej jednostki autorka szerzej omówiła w podrozdziale: *1.2 Aktywność zawodowa pracownika dojrzałego jako stymulator procesów życiowych jednostki*.

⁴⁹² Adamiec M., *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 59 – 61.

⁴⁹³ Dahrendorf R., *Nowoczesny konflikt społeczny. Esej o polityce wolności*, Czytelnik, Warszawa 1993, s. 227 – 232.

Odnosząc się do powyższej refleksji, pamiętać należy, że człowiek funkcjonuje w określonych uwarunkowaniach. Omawiając systemy rozwojowe pracowników, traktujemy je często w sposób wyizolowany, zapominając, że są one konsekwencją i mają swoje powiązanie ze wszystkimi okresami rozwojowymi jednostki, którym podlegała. Ponadto sytuacja osób 50+ obecnie funkcjonujących na rynku nie stanowi sytuacji incydentalnej. Każda z grup wiekowych pracowników może doświadczać problemów związanych z jej historią i biografią,



DLATEGO

właściwym byłoby ujęcie działań nakierowanych na rozwój zawodowy pracownika w zintegrowany system działań w ciągu całego życia jednostki. Próby takiego ujęcia pojawiają się w rozwiązaniach systemowych. Należy do nich Wewnątrzszkolny System Doradztwa Zawodowego, który w swych założeniach powinni tworzyć i realizować wszyscy specjaliści i nauczyciele. Ma on przygotować uczniów do podejmowania decyzji o swoim życiu i karierze zawodowej.

W tym kontekście argument Grzegorza Filipowicza⁴⁹⁴, że zakończony z sukcesem proces rekrutacji pracownika, stanowi jego początek „historii kompetencyjnej”, a podjęte w ramach okresu adaptacji działania rozwojowe pozwolą uzyskać taki poziom kompetencji, który uznać można za zbliżony do pożądanego, wymaga także weryfikacji w świetle zgłaszanych potrzeb i oczekiwań pracowników w wieku okołomerytalnym i uzyskiwanego feedbacku z rynku pracy w zakresie diagnozowanych problemów.

Oczywiście szczególnie zwracamy uwagę na grupy osób zagrożonych wykluczeniem, jako tych, którzy w określonych uwarunkowaniach otoczenia nie poradzili sobie z własną karierą. Pamiętać należy że istnieją jednostki, które mimo ciężkich życiowych wyzwań, negatywnych wpływów środowiska potrafią reprezentować wysoki poziom pozytywnej adaptacyjności (ang. *resilience*)⁴⁹⁵. Czy zatem one nie potrzebują wsparcia?

Działaniami rozwojowymi powinny być objęte wszystkie osoby przed wejściem na rynek pracy i w trakcie pełnej na nim aktywności. Wskazane aktywności na

⁴⁹⁴ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa finansowa i osobista*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 290 – 291.

⁴⁹⁵ Boczkowska M., *Pojęcie resilience w ujęciu tradycyjnym i współczesnym*, Lubelski Rocznik Pedagogiczny, T. XXXVIII, z. 4, 2019, s. 125 – 127.

poziomie organizacji, monitorowane przez pracodawcę stanowią wkład w cały rozwój rynku pracy i otoczenia gospodarczego. W ciągu całego życia jednostki pojawiają się nie tylko sytuacje niekorzystne jak na przykład niedostatek, dysfunkcyjność środowiska rodzinnego. Adaptacja do takich sytuacji jak choroba, żałoba, porzucenie może także stanowić istotne dla pracownika wyzwanie. Jego umiejętność do „odbicia się” od wskazanych sytuacji, długoterminowa odporność w obliczu ryzykownych doświadczeń i utrzymanie równowagi stanowić może także istotne doświadczenie dla dalszej kariery zawodowej danej osoby⁴⁹⁶.

Rekomenduje się zatem w świetle przeprowadzonej dla potrzeb niniejszego opracowania analizy ujęcie działań rozwojowych pracowników jako systematyczny proces realizowany w ciągu całego ich życia. W tym kontekście etap kariery w okresie 50+ stanowić będzie jej zaplanowany etap.

W ramach działań rozwojowych społecznie odpowiedzialny pracodawca pełni kluczową rolę. Jego odpowiedzialność ma charakter szeroki, daleko wykraczający poza analizę zysków i strat własnej organizacji. Przygotowanie pracownika do wejścia na rynek pracy, utrzymanie na tym rynku, zapobieganie problemom w ujęciu uruchomienia narzędzi wsparcia zdiagnozowanych na podstawie analizy ryzyka stanowi wkład w sukces gospodarczy na poziomie lokalnym i państwowym. Wszelkie działania zapobiegające stratom w ludziach dają jednocześnie zwrot w postaci wymiernych zysków ekonomicznych na poziomie finansów państwa. Działania te stanowią system naczyń połączonych – są od siebie zależne i bezpośrednio na siebie oddziałują.

Rekomendacje dotyczące wdrażania idei zarządzania wiekiem w organizacji

WNIOSEK:



realizowane przez autorkę badanie potwierdziło, że w organizacjach w niskim stopniu realizowana jest idea zarządzania wiekiem na poziomie jej systemowych rozwiązań. Potwierdzali to respondenci – pracownicy w wieku okołoemerytalnym i przedstawiciele organizacji, w których są oni odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi.

Organizacje duże, średnie oraz instytucje I sektora potwierdzały, że zarządzanie wiekiem rozumiane jest jako dostępność wszystkich działań rozwojowych

⁴⁹⁶ Windle G., *What is resilience? A review and concept analysis*, Reviews in Clinical Gerontology, 2011, s. 1 – 5, https://www.researchgate.net/publication/231842385_What_is_resilience_A_review_and_concept_analysis/link/00b7d52414901b1e5f000000/download – dostęp z dnia 02.05.2022.

i wspierających dla wszystkich pracowników. Tylko nieliczni wskazywali na rozwiązania profilowane na przykład na pracowników 50+.

Zarządzanie wiekiem ze względu na trudną sytuację osób 50+ często jest głównie wiązana z tą właśnie grupą osób na rynku pracy. Idea *age management* postuluje przygotowanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji do potrzeb wszystkich grup wiekowych pracowników w powiązaniu z uwarunkowaniami dla otoczenia gospodarczego, społecznego, geopolitycznego, kulturowego. Skupienie się jedynie na wskazanej grupie osób w pewien sposób dodatkowo ją stygmatyzuje.

Należy zwrócić uwagę, że grupa osób 50+ opisywana na poziomie pierwszej dekady XXI w. różni się od populacji, która obecnie osiąga na rynku pracy wskazany wiek metrykalny. Grupa respondentów w wieku okołoemerytalnym, którą można określić jako 50+, nie wykazywała cech homonimicznych. Wyraźnie już na poziomie przedziału 50 – 60/65 lat można było zaobserwować różnice w podejściu do pracy, wartości, sposobie postrzegania swojej kariery zawodowej. Grupa obecnie zbliżająca się do granicy wieku emerytalnego to pokolenie, które w momencie przemian ustrojowych w 1989 roku reprezentowała młodą, rozpoczynającą swoją karierę zawodową część społeczeństwa.

A zatem obecnie do populacji 50+ zaliczamy osoby urodzone w okresie powojennego niżu demograficznego, jak i reprezentantów powojennego wyżu demograficznego. Jest to także pokolenie uczestniczące w wysokim wymiarze w migracjach zagranicznych: pomijając migracje po II wojnie światowej, wskazać należy okres wzmożonych wyjazdów na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w. (nieliczni wrócili do Polski pod koniec lat dziewięćdziesiątych i na początku XXI w.) oraz po roku 2005, kiedy weszliśmy w skład państw członkowskich Unii Europejskiej. Ponadto miejsce miały także migracje wewnętrzne pomiędzy miastem i wsią w latach 1952 – 1960 (12 milionów migrujących) i 1961 – 1970 (9 milionów migracji)⁴⁹⁷.

Kolejna obserwowana tendencja we wskazanej grupie osób to wczesna dezaktywacja na rynku pracy – system wcześniejszych świadczeń emerytalnym. Zatrzymanie aktywności pracowników w sferze zawodowej nie korespondowała z inicjatywami na rzecz jej utrzymania na przykład w sferze okołozawodowej⁴⁹⁸.

⁴⁹⁷ Rysz-Kowalczyk B., Sztur-Jaworska B., *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Raport syntetyczny z badań*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007, s. 20 – 34.

⁴⁹⁸ *Ibidem*, s. 26.

W grupie respondentów uczestniczących w badaniu – pracownicy w wieku okołoemerytalnym wyróżnić można dwa, a nawet trzy pokolenia kulturowe.

DLATEGO

wskazana sytuacja ujawnia potrzebę wdrażania idei zarządzania wiekiem z uwzględnieniem, a właściwie założeniem, że planując rozwój pracowników należy uwzględnić indywidualny, dla jednostki lub grupy kontekst rozwojowy.

Wskazany, celowo planowanych w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi i strategii personalnych obszar należy ukierunkować na bezwzględne znoszenie bariery wieku w obrębie stosunku pracy. Przywoływany w literaturze efekt atrakcyjności stanowi silny czynnik weryfikujący kandydatów na etapie rekrutacji, a także awansu. Dla jego uniknięcia, gdyż w pewien sposób stanowi on naturalne zjawisko psychologiczne, Tomasz Witkowski⁴⁹⁹ proponuje rozszerzenie składów komisji weryfikujących kandydata. W tym wypadku wśród wskazanej grupy osób powinni znaleźć się także przedstawiciele na przykład pokolenia osób w wieku przedemerytalnym, zaś ocena kandydata powinna przebiegać według ścisłych kryteriów merytorycznych.

Zwrócić należy także uwagę na to, że zmieniają się uwarunkowania dla zawieranych stosunków pracy. Coraz częstszym rozwiązaniem stają się bardziej elastyczne formy współpracy oparte na kontraktach menedżerskich, umowach B2B, czy cywilnoprawnych. W podanych okolicznościach istotne staje się także ujęcie zmian, tendencji pojawiających się na rynku pracy do wskazanej idei zarządzania wiekiem w celu, zgodnie z zasadami etyki, zabezpieczenia sprawiedliwości traktowania wszystkich uczestników rynku pracy. W tej sytuacji warto także odwołać się do działań ukierunkowanych na wielopoziomą modyfikację zachowań oparta na podejściu behawioralnym⁵⁰⁰. Obszar bezpieczeństwa pracy wskazuje, że zachowania ryzykowne podejmowane są gdy:

- istnieje brak wiedzy na temat sposobu wykonania, zrealizowania zadania,

⁴⁹⁹ Witkowski T., *Dobór personelu*, Biblioteka Moderadora, Taszów 2007, s. 401 – 417.

⁵⁰⁰ Behawioralne metody poprawy bezpieczeństwa pracy – wprowadzenie do tematyki, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, ulotka opracowana i wydana w ramach programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” (III etap) finansowanego w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, <https://behawioralne-metody-poprawy-bezpieczenstwa-pracy.html> – dostęp z dnia 17.03.2022.

- pojawia się niedocenianie ryzyka,
- widoczne są błędy w planowaniu i organizacji pracy,
- istnieją doświadczenia pozytywnych konsekwencji podejmowania działań ryzykownych,
- widoczny jest niski poziom świadomości na temat możliwych zagrożeń.

We wskazanej procedurze analizy behawioralnej jej trzon opiera się na analizie przyczyn obserwowanych zachowań, którą w przypadku wdrażania idei zarządzania wiekiem należałoby odnieść do poziomu organizacji oraz jej pracowników i interesariuszy. Podejście behawioralne ograniczania ryzyka zachowań niebezpiecznych opiera się na identyfikowaniu i wzmacnianiu jak największej liczby działań o charakterze pozytywnym. W podejściu behawioralnym kluczowe znaczenie mają zachowania, gdyż są one możliwe do obserwowania przez każdego przedstawiciela organizacji. Konsekwencje są tym, co pojawia się po zachowaniach.

Schemat podejścia behawioralnego opiera się w pierwszej kolejności na analizie sygnałów z otoczenia, nie zaś ich skutków. Obserwowana sytuacja na rynku pracy stanowi konsekwencję zgłaszanych wcześniej niepokojących zjawisk w obrębie struktury społecznej, zachowań kulturowych, trendów, priorytetów dla ekonomicznych uwarunkowań funkcjonowania rynku, zdarzeń o zasięgu geopolitycznym.

Włączenie do polityk personalnych działań w obrębie zarządzania wiekiem powinno opierać się na holistycznym podejściu do analizowanego zagadnienia. Pamiętać w tym miejscu należy o maksymie Hipokratesa⁵⁰¹, że „aby leczyć ciało ludzkie niezbędna jest wiedza o całości zjawisk”. Wynika z tego, że człowiek pozostaje w silnym związku ze środowiskiem, w którym istnieje, dlatego należy skupić się na pomocy i leczeniu człowieka, a nie nazwanej chorobie.

⁵⁰¹ Na ideę Hipokratesa powołano się (w:) Markocka-Mączka K., Grabowski K., Taboła R., *Holistyczne podejście do pacjenta*, (w:) E. Dubińska, M. Szpringer, R. Asienkiewicz (red.), *Profilaktyka Zdrowotna*, Lublin 2017, s. 172.

Zakończenie

Konsekwencje zmian demograficznych są coraz bardziej odczuwalne przez organizacje i pracowników. Wydłużający się czas trwania życia człowieka wprowadza w sferę jego aktywności nowy wymiar. Istotną kwestią jest definiowanie starości w odniesieniu do jej ram czasowych i punktów granicznych. Odnosząc się do skal przyporządkowanych do pomiaru procesu starzenia się E. Rosset zwraca uwagę, że zachowują one swoją wartość tak długo, jak długo utrzymują się warunki, na podstawie których zostały one skonstruowane⁵⁰², a te obecnie wykazują coraz silniejszą dynamikę.

Zmiany w sferze kulturowej i społecznej leżą u podstawy opisanego przez Dirka Jana van der Kaa drugiego przejścia demograficznego. Spadek rangi instytucji małżeństwa i rodziny, zaburzenia w sferze zastępowalności pokoleniowej prowadzą do powstania ryzyka zakłóceń w obrębie kontynuacji kulturowej. Dobrobyt, stanowiący konsekwencje rozwoju cywilizacyjnego, jest powiązany z wydłużeniem przeciętnego życia jednostki i jednocześnie ograniczeniem dzietności⁵⁰³.

W Polsce proces starzenia się demograficznego charakteryzuje się opóźnieniem w stosunku do jego przebiegu w innych krajach Unii Europejskiej. Sytuacja ta była następstwem specyficznych warunków dla polskiego przejścia demograficznego, które wpłynęły na ukształtowanie się nietypowego wzorca starzenia się demograficznego. Nie zmienia to jednak faktu, iż mimo jednego z najniższych poziomów odsetka osób 65+ w Unii Europejskiej (15,6% w 2015 roku), kolejne lata przyniosą silny wzrost procesów starzenia się ludności, sytuując Polskę w 2050 roku na szóstym miejscu wśród najstarszych krajów w Unii Europejskiej ze wskaźnikiem 32,6% dla populacji 65+⁵⁰⁴.

Struktura społeczności, już nie tylko w wymiarze europejskim, ale także światowym, coraz bardziej przesunięta jest w kierunku subpopulacji 50+. Wymiar społecznego starzenia się i na tym tle wydłużenie czasu trwania życia jednostki implikuje różne obszary problemów. Należą do nich nie tylko kwestie biologiczne, odnoszące się do diagnozowania warunków dla długowieczności człowieka⁵⁰⁵, ale także

⁵⁰² Grzelak-Kostulska E., *Seniorzy w Polsce w świetle procesów modernizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 39.

⁵⁰³ Trafiałek E., *Innowacyjna polityka senioralna XXI wieku. Między ageizmem, bezpieczeństwem socjalnym i active ageing*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016, s. 23 – 26.

⁵⁰⁴ Król M., *Postrzeganie przez osoby starsze wybranych instrumentów wspierania aktywności zawodowej – wyniki badań*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019, s. 97 – 98.

⁵⁰⁵ Ciekawym fenomenem są tak zwane *Niebieskie Strefy* (*blue zones* – termin wprowadzony przez National Geographic). W pięciu miejscach na świecie (Sardynia – Włochy, Ikaria – Grecja, Okinawa –

budowania koncepcji dla jego długoterminowej aktywności zawodowej i okołozawodowej.

Wysoka koncentracja na obszarze ekonomicznych rezultatów względem działań organizacji nieco odsunęła problematykę dotyczącą czynnika ludzkiego ze sfery istotnych problemów dla polityki wspólnotowej. Lukę tę wypełniły inicjatywy Organizacji Narodów Zjednoczonych i Światowej Organizacji Zdrowia⁵⁰⁶. Instytucje te rozpoczęły dyskusję na temat nie tylko problemu starzenia się społeczeństwa, ale także kreowania programów wspierających wydłużenie szeroko pojmowanej aktywności osób dojrzałych⁵⁰⁷.

Polska stanowi ciekawy kontekst badawczy w obrębie procesu starzenia się społeczeństwa. Wynika to z uwarunkowań gospodarczych, historycznych, geopolitycznych, kulturowych i społecznych, które stały się podstawą interpretowania zagrożeń demograficznych w innych kategoriach. W tej sytuacji zalecenia przyjętej w marcu 2000 roku Agendy Lizbońskiej stały się problematyczne do zrealizowania już w momencie naszego wejścia do Unii Europejskiej. Jednym z celów wskazanej strategii było osiągnięcie w 2010 roku 50% wskaźnika zatrudnienia w grupie wiekowej 55 – 64 lata. Wskaźnik ten okazał się dla Polski trudny do osiągnięcia w wyznaczonym terminie⁵⁰⁸.

Wskazane okoliczności potwierdzają, że w naszym kraju i na świecie od dłuższego czasu obserwowana jest tendencja do zwiększania się liczebności osób w wieku nie tylko poprodukcyjnym, ale także w grupie 50+. Dysproporcje między grupami osób aktywnych i biernych zawodowo dodatkowo generują istotne problemy

Japonia, Nicoya – Kostaryka, Loma Linda – USA, Kalifornia), w zdrowiu i radości życia wiodą swój żywot. Niebieskie Strefy to miejsca, gdzie nie tylko ludzie żyją długo, bo często ponad 100 lat, ale są to skupiska rdzennej ludności wyróżniające się mimo wieku jasnością umysłu i wysoką aktywnością w różnych sferach życia. Opisał je Dan Buettner w książce Wydawnictwa Galaktyka (2014) pt. *„Niebieskie strefy 9 lekcji długowieczności od ludzi żyjących najdłużej”*. Informacje o Niebieskich Strefach znaleźć można na stronach: <https://gemini.pl/poradnik/zdrowe-odzywianie/mieszkancy-niebieskich-stref-jaki-jest-sekret-ich-dlugowiecznosci/> – dostęp z dnia 16.09.2021., Niebieskie strefy. Czym są i dlaczego żyjący w nich ludzie są najszczęśliwsi? – Poradnia Psychologiczno-Psychiatryczna - PsychoMedic.pl – dostęp z dnia 16.09.2021.

⁵⁰⁶ W ramach podrozdziału: 3.1 Istota CSR i podstawy normalizacyjne – ukierunkowanie organizacji na pracowników dojrzałych, zostało dokonane omówienie i zestawienie dokumentów o charakterze strategicznym odnoszących się do stworzenia warunków dla wydłużania aktywności zawodowej i okołozawodowej osób starszych.

⁵⁰⁷ Urbaniak B., Gładzicka-Janowska A., Żyra J., Kaliszczak L., Piekutowska A., Rollnik-Sadowska E., Sobolewska-Poniedziałek E., Niewiadomska A., Gagacka M., *Socjoekonomika starzenia się współczesnych społeczeństw*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 22 – 26.

⁵⁰⁸ Balcerowicz-Szcutnik M., *Dynamika zatrudnienia a procesy globalizacyjne w wybranych państwach UE*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 291, 2016, s. 7 – 12.

w sferze wynikających z tego obciążeń budżetu państwa. W ciągu ostatnich lat podejmowane były inicjatywy legislacyjne kierowane do osób starszych⁵⁰⁹. Działania te nie wypełniają wszystkich potrzeb, które wynikają z poziomu oczekiwań osób dojrzałych, organizacji i zadań państwa. W tym względzie istotne wydaje się stworzenie warunków dla aktywizacji inicjatyw o charakterze bardziej oddolnym – poziom jednostki – pracownika i organizacji oraz powiązanie ich z działaniami realizowanymi w obrębie struktury państwa.

Ze względu na wagę prezentowanego problemu autorka zainteresowała się problematyką pracowników dojrzałych. Celem niniejszej rozprawy była analiza pozwalająca określić:

- poziom strategicznej roli działań kierowanych do pracowników w wieku okołodemerytalnym, wpisujących się w ideę CSR,
- zakres działań zawierających się w polityce personalnej danej organizacji, a skierowanych do pracowników w wieku okołodemerytalnym,
- podstawy dla formułowanych dla organizacji rekomendacji w zakresie założeń polityki personalnej ukierunkowanej na pracownika w wieku okołodemerytalnym,
- standardy podejmowanych i planowanych działań we wskazanych zakresach.

W ramach rozprawy doktorskiej autorce zależało na opisanu zarządzania pracownikami w wieku okołodemerytalnym z perspektywy samych zainteresowanych, pracowników w wieku 50+ oraz z pozycji osób odpowiedzialnych w organizacjach za planowanie, podejmowanie decyzji, mających wpływ na zasoby ludzkie, organizowanie i wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku, kierowanie oraz monitorowanie działań.

Wskazane założenie pozwoliło autorce poznać stan realnych uwarunkowań dla sytuacji na rynku pracy pracowników w wieku przedemerytalnym. Wykorzystany w wywiadach z „Pracownikami w wieku emerytalnym aktywni zawodowo” (G_II) aspekt autobiograficzny pozwolił dodatkowo poznać źródła samodzielnie realizowanej i utrzymywanej aktywności zawodowej wskazanej grupy osób.

⁵⁰⁹ Więcej o wskazanych rozwiązaniach pisze Marek Woch (w:) *Instytucjonalna różnorodność form wsparcia osób starszych w Polsce (z uwzględnieniem perspektywy filozoficznoprawnej i holistycznej)*, Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM, Poznań 2019, s. 68 – 71.

Pamięć autobiograficzna⁵¹⁰ dostarcza jednostce treści z przeszłości, które pozwalają jej radzić sobie w teraźniejszości. Jej zasadniczą część odnosi się do doświadczenia osobistej historii. W pamięci autobiograficznej przechowywany jest szczególnie rodzaj doświadczeń człowieka. Odnoszą się one do doświadczeń danej jednostki i jej doświadczeń z relacji interpersonalnych. A zatem wiedza o świecie zewnętrznym pochodzi z informacji pozyskanych od różnych ludzi, z którymi dana osoba wchodzi w interakcje i z puli własnej aktywności poznawczej. W tym aspekcie doświadczenie staje się swoistym kapitałem jednostki. Pozwala jej radzić sobie z różnymi sytuacjami w życiu, rozwiązywać problemy, stawiać czoła przeciwnościom dnia powszedniego.

Zakres tematyczny pracy jest zgodny z zainteresowaniami i doświadczeniami zawodowymi autorki. Problematyka dotycząca obserwowanych zjawisk demograficznych, sytuacji osób 50+ pojawia się w publikacjach i projektach, co potwierdziła przeprowadzona analiza literatury. Jednak zrealizowane badania jakościowe, opierające się na bezpośrednim kontakcie z osobami reprezentującymi środowisko pracowników w wieku okołoemerytalnym i przedstawicieli pracodawców, potwierdzają istnienie licznych barier w systemowo uwarunkowanym rozwoju zawodowym osób 50+. Ponadto badanie pozwoliło potwierdzić, że grupa osób 50+ jest wewnętrznie zróżnicowana, co generuje różny poziom potrzeb wskazanych pracowników.

Całość rozprawy stanowi sześć rozdziałów. W pierwszym rozdziale omówiono zagadnienia dotyczące kwestii starzenia się społeczeństw w odniesieniu do analiz demograficznych, związanych z aspektem idei pozytywnego starzenia oraz wydłużania się czasu trwania życia jednostki. Czynniki warunkujące możliwość utrzymania aktywności zawodowej pracowników dojrzałych stanowią istotny kontekst dla procesów planowania polityk personalnych i programów rozwoju pracowników w odniesieniu do idei zarządzania wiekiem w organizacji.

Analiza działań w obrębie zarządzania pracownikami w różnym wieku i zmian, które oddziałują na sposób realizowania karier zawodowych pracowników stanowi treść drugiego rozdziału rozprawy. Dynamika różnego typu przekształceń w otoczeniu pracownika i organizacji wskazuje na konieczność nowego spojrzenia na metodykę kształtowania kariery pracownika w powiązaniu z okresami jego życia

⁵¹⁰ Maruszewski T., *Pamięć autobiograficzna*, GWP, Sopot 2005, s. 73 – 77.

i prowadzonej aktywności zawodowej. Zaprezentowana sylwetka pracownika dojrzałego jest odzwierciedleniem przesunięć w strukturze populacji aktywnych zawodowo osób. Wiek dla zarządzania wiekiem, zarządzania różnorodnością stanowi zmienną silnie determinującą zmiany.

Na tym tle omówiony w rozdziale trzecim obszar społecznej odpowiedzialności pracodawcy nabiera nowego wymiaru w kontekście polityki personalnej. Wyzwanie, jakie pojawia się przed organizacjami przyszłości poza problemami demograficznymi, to umiejętność radzenia sobie z tempem zmian w obszarze rozwoju technologii. Idea uczenia się przez całe życie sygnalizuje kariery zawodowe oparte na ciągłym uzupełnianiu i zmianie kwalifikacji. Od kompetencji jednostki zależeć będzie w dużej mierze, w jaki sposób radzić sobie będzie z wyzwaniami, które nieść będzie jej życie zawodowe. Wstrząsy ekonomiczne i technologiczne sygnalizują po stronie organizacji konieczność tworzenia nowych modeli społecznych, dzięki którym ludzie będą mogli wykorzystać swój potencjał i zaangażowanie. Coraz bardziej uwaga pracodawców kierowana jest na ochronę ludzi, a nie miejsc pracy⁵¹¹.

W rozdziale czwartym omówiono metodykę prowadzenia badań jakościowych. Wskazano na przesłanki dla zastosowanej metody badawczej i jej ograniczenia. Wskazano na sposób planowania pracy badawczej, wprowadzone korekty i ostateczny harmonogram przyjętych działań. Przedstawiono charakterystykę próby badawczej i podstawy jej doboru.

Zebrany materiał empiryczny, zaprezentowany w rozdziale piątym, pozwolił na konfrontację wiedzy o osobach w wieku przedemerytalnym uzyskanej w trakcie bezpośrednich wywiadów z materiałem pochodzącym z przeglądu literatury. Respondenci potwierdzali niski poziom pozytywnych doświadczeń w sferze praktyk odnoszących się do rozwoju ich karier zawodowych po pięćdziesiątym roku życia. Zgłaszali przypadki dyskryminacji ze względu na wiek w różnych sferach życia zawodowego. Potwierdzali, że ich własny potencjał, wzorce z otoczenia rodzinnego, przeżycia pozwoliły im utrzymać aktywność zawodową. Pracownicy zgłaszali chęć utrzymania aktywności zawodowej także w okresie uzyskania uprawnień do świadczeń emerytalnych. Wielu z nich wręcz postulowało, że emerytura to przywilej, nie przymus. Przedstawiciele organizacji odpowiedzialni za działania na rzecz zarządzania zasobami

⁵¹¹ Harari Y. N., *21 lekcji na XXI wiek*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018, s. 31 – 69 – Autor odnosi się do zmian w sferze społecznej, ekonomicznej, na tle przemian technologicznych. Wskazuje na powinności wyższych struktur organizacyjnych wobec ludzi i ich mobilności do adaptowania się do zmian.

ludzkimi potwierdzili, że organizacje duże i średnie oraz I sektora podejmują próby działań na rzecz zarządzania wiekiem. Z wypowiedzi respondentów wynikało jednak, że wskazaną ideę postrzegają bardziej jako powszechność dostępu wszystkich pracowników do wszystkich możliwych działań rozwojowych i wsparcia, nie zaś jako system zindywidualizowanych inicjatyw uwzględniających obszar potrzeb pracownika wynikających z jego wieku i aktualnej sytuacji.

Uzyskane wyniki badań pozwoliły na skonstruowanie w rozdziale szóstym modelu zarządzania wiekiem w organizacji, co pozwoliło osiągnąć założony cel rozprawy. Model ten ujmuje życie zawodowe pracownika w odniesieniu do zawodowych i pozazawodowych obszarów jego aktywności. Organizacje zaś sytuuje jako kreatora działań na rzecz rynku pracy i pracowników poprzez zintegrowany system działań i skuteczną wymianę informacji. Wskazany model odnosi się do stworzenia warunków wsparcia także dla mikro i małych organizacji, które w badaniu zgłaszały niskie możliwości angażowania się w sprawy rozwoju swoich pracowników w sposób strategiczny.

Analizując podjęte działania badawcze w odniesieniu do założonych celów, można przedyskutować je w ramach poniższych kryteriów *Tabela 42*:

Tabela 42. Kryteria analizy badań własnych

KRYTERIUM	OMÓWIENIE
Trafność	Badania podjęto po wnikliwej analizie sytuacji na rynku pracy w aspekcie historycznym i odnoszącym się do prognoz. Grupa docelowa została wyłoniona także po rozeznaniu jej potrzeb i trudnej sytuacji na rynku pracy. Metoda badawcza dostosowana została do założonych celów i oczekiwanych efektów. Wypracowane w ramach rozprawy wnioski mogą stanowić kierunek dla podejmowanych na gruncie organizacji działań w obszarze zarządzania wiekiem. Zebrany materiał pochodzi bezpośrednio od pracowników w wieku okołoemerytalnym. Pozwala to na silniejsze powiązanie planowanych założeń polityk personalnych od bezpośrednich potrzeb klientów wewnętrznych organizacji. Ponadto przeprowadzone badania pozwoliły zdiagnozować bariery i ograniczenia dla idei zarządzania wiekiem i rozwoju pracowników w wieku 50+.
Efektywność	Zrealizowane badania stanowią odpowiedź na założone dla rozprawy cele. Stanowią pracę własną autorki i są efektem jej osobistego zaangażowania. Organizacja pracy własnej pozwoliła na zaangażowanie do badania 116 respondentów będących pracownikami w wieku okołoemerytalnym. Wywiady przeprowadzono w bezpośrednim kontakcie z uczestnikami w oparciu o samodzielnie opracowane narzędzia stanowiące załączniki do niniejszej pracy. Kontakty z osobami 50+ oraz grupą reprezentantów pracodawców (28 osób) dla II i III sektora pozwoliły sformułować wnioski i rekomendacje z badania.

Tab. 42 – cd.

Skuteczność	Przeprowadzone badanie, szczególnie część dotycząca badań jakościowych, pozwoliło potwierdzić aktualność problemu dla teraźniejszych problemów zarządzania zasobami ludzkimi i stojących przed organizacjami wyzwań w przyszłości. Zadaniem autorki na osiągnięcie skuteczności dodatkowo wpływ ma zastosowana metoda badawcza i struktura próby badawczej. Sformułowane w ramach zebrane materiału wniosku mogą znaleźć swoje zastosowanie zarówno na poziomie organizacji, jak i w skali makro dla całego kraju.
Użyteczność (Oddziaływanie)	Podjęcie badań pozwoliło na nawiązanie kontaktu z przedstawicielami organizacji odpowiedzialnymi za działania na rzecz zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazane osoby stanowią moa w przyszłości centrum wpływu na rzecz upowszechniania zaplanowanych inicjatyw nastawionych na niwelowanie różnic w traktowaniu pracowników ze względu na wiek. Ponadto analiza sytuacji z pozycji pracownika i organizacji pozwala sformułować niezbędne zalecenia i rekomendacje do dalszej pracy badawczej.
Trwałość	Wyniki prowadzonych na bieżąco badań autorka prezentowała na konferencjach naukowych w ramach wygłaszanych referatów. Wykonywane na bieżąco badania stanowiły także podstawę dla opracowanych i publikowanych artykułów naukowych. Trwałość stanowią także nawiązane kontakty z respondentami i pozyskany od nich bogaty i szeroki materiał. Opracowany na podstawie badań model zarządzania wiekiem stanowi swoisty produkt badań. Jego szersze włączenie do polityki i praktyki personalnej wymaga podjęcia i przeprowadzenia działań upowszechniających. Wypracowane w ramach badań wnioski stanowią istotną bazę do planowanie przyszłych działań w obrębie zasobów ludzkich – wypracowane na tej podstawie kompetencje (także autorki) stanowią istotna wartość dodana dla wskazanej rozprawy i założeń badawczych.

Źródło: opracowanie własne

Do kryteriów dodatkowych zaliczyć można także zaangażowanie grup respondentów badania. W przypadku badanych pracowników wielu z nich kontaktowało się z autorką po przeprowadzonym wywiadzie. W rozmowie uzupełniali swe wypowiedzi, często je rozszerzali, dzielili się swoimi refleksjami. Wskazane sytuacje odnotowane zostały przez autorkę w formularzu stanowiącym *Załącznik 1*. W czasie pandemii COVID-19 rozmowy te często prowadzone były także za pośrednictwem Teams. Ponadto przedstawiciele organizacji, którzy uczestniczyli w badaniu, zwracali się do autorki z prośbą o pomoc w konsultacji pojawiających się problemów w ramach współpracy z osobami 50+ – rozmowy te także przeprowadzona za pośrednictwem Teams.

Biorąc pod uwagę zakres uzyskanych w ramach badania danych autorka ma nadzieję, iż staną się one wartościowym uzupełnieniem literatury poświęconej

zarządzaniu zasobami ludzkimi w odniesieniu do pracowników 50+. Ze względu na ujęcie zagadnienia w odniesieniu do aspektu pracodawcy społecznie odpowiedzialnego można powiedzieć, że praca ma charakter oryginalny.

Autorka zdaje sobie sprawę, że rozprawa nie wyczerpuje problematyki dotyczącej pracowników w wieku okołoemerytalnym. Podjęta inicjatywa badawcza może stanowić impuls do dalszych aktywności w tym zakresie innych naukowców i praktyków biznesu. Wskazywane w pracy kontekst interdyscyplinarny może stanowić ciekawe tło dla analizy zagadnienia na przykład w odniesieniu do aspektów socjologicznych albo psychologicznych. Można także szerzej przyjrzeć się kwestiom długotrwałego bezrobocia wśród osób 50+. Problem wydaje się także aktualny w świetle informacji uzyskanych przez autorkę od doradców zawodowych powiatowych urzędów pracy. Autorka zamierza kontynuować badania wskazanej problematyki, koncentrując się w chwili obecnej na sferze wykluczenia i dyskryminacji pracowników 50+ w odniesieniu między innymi do praktyk mobbingu.

Wykaz literatury

1. *Active Ageing Index. Analitical Report*, United Nations Economic Comission for Europe, ECE/WG.1/33, Octobre 2019, http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Active_Ageing_Index/ECE-WG33.pdf – dostęp z dnia 17.10.2020.
2. Adamiec M., *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa 2011.
3. Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, (w:) Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
4. Adamska M. (red.): *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*. PM Doradztwo Gospodarcze, i Sp. z o.o., Kraków 2014, przewodnik_po_sukcesji.pdf (parp.gov.pl) – dostęp z dnia 16.07.2021.
5. Adamska-Mieruszevska J., *Funkcjonowanie Funduszu Rezerwy Demograficznej w Polsce na tle rozwiązań światowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 74, t. 2, 2015, s. 428 – 437, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/74-2015/FRFU-74-t2-427.pdf – dostęp z dnia 06.03.2022.
6. Afeltowicz Ł., *Czy technika pozbawia nas pracy. Bezrobocie technologiczne w perspektywie teorii aktora– sieci*, Studia Socjologiczne 2007 1 (184), s.107-108.
7. *Ageing and Employment Policies*, Poland 2015, OECD Publishing, 2015.
8. *Agenda 2030*, Agenda_2030_na_rzecz_zrownowazonego_rozwoju.pdf – dostęp z dnia 08.01.2022.
9. *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006, s. 7 – <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf> – dostęp z dnia 23.07.2020.
10. Aksamit M., Czerniak A., *Fundusz Rezerwy Demograficznej i Norweski Fundusz Emerytalny – ocena dotychczasowej działalności i perspektywy*, *Ekonomia i Zarządzanie* 3(9), 2016, s. 1 – 20, https://wyd.edu.pl/images/Czasopisma_naukowe/EiZ_2016_3/Aksamit_Czerniak_EiZ_2016_3.pdf – dostęp z dnia 06.03.2022.
11. Al-Omari K., Okasheh H., *The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan*, *International Journal of Applied Engineering Research*, Vol. 12, Nr 24 2017, s. 15544 – 15548, https://www.ripublication.com/ijaer17/ijaerv12n24_223.pdf – dostęp z dnia 11.01.2022.
12. Amangala E. A. i Wali A. F., *Internal Marketing Strategy and Employee Performance*, *European Journal of Business and Management*, vol. 5, nr 31, 2013, s. 1 – 3, <https://www.11/IMOAOEPByAmangalaWali2013.2.pdf> – dostęp z dnia 23.07.2020.
13. *An Ideal Retirement System*, MERCER, CFA Institute, March 2015, https://www.cfainstitute.org/media/documents/support/future-finance/an-ideal-retirement-system.ashx?msclkid=9eabc852cf_0a11ecb0d56ec0fe07b6d5 – dostęp z dnia 11.10.2020.
14. Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2000.

15. Arden J. B., *Umysł – Mózg – Gen. W kierunku zintegrowanej psychoterapii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021.
16. Arredondo P., *Successful Diversity Management Initiatives – A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1996, 8 – 9, <https://findpdfread.com/gets/read.php?id=Qvsq1kOWTHMC&item=Successful%20Diversity%20Management%20Initiatives&author=Patricia%20Arredondo&page=228> – dostęp z dnia 14.06.2020.
17. Ashby W. Ross, *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall Ltd., London 1957.
18. Ates H., Alsai K., *The importance of lifelong learning has been increasing*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 46 (2012), s. 4093, https://www.researchgate.net/publication/271618718_The_Importance_of_Lifelong_Learning_has_been_Increasing/link/55e19fd608aede0b57308f11/download – dostęp z dnia 11.08.2020.
19. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
20. Balcerowicz-Szkutnik M., *Dynamika zatrudnienia a procesy globalizacyjne w wybranych państwach UE*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 291, 2016, s. 7 –12.
21. Bańka A., *Psychologiczne doradztwo karier*, Print-B, Poznań 2007.
22. Bartkowiak G. (red.), *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, postawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, Warszawa 2015.
23. Becker-Pestka D., Kubiński G., Łojko M., *Różne obszary wykluczenia społecznego w Polsce – wybrane zagadnienia*, Exante, Wrocław 2017.
24. Beer, S., *Cybernetyka a zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966.
25. Bertaux D., *Analiza pojedynczych przypadków (AU CAS PAR CAS)*, (w:) K. Kaźmierska (red.), *Metoda biograficzna w socjologii*, NOMOS, Kraków 2012.
26. Biegańska K., *Przełom w karierze zawodowej i jego uwarunkowania*, *Edukacja Ekonomistów i Menadżerów* – nr 2 (40) 2016, s. 31 – 32, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171472540> – dostęp z dnia 23.04.2019.
27. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
28. Bilikiewicz A., *Psychiatria podręcznik dla studentów medycyny*, PZWL, Warszawa 2004.
29. Bindé J., *The natural contract and development in the twenty-first century*, (w:) J. Bindé (ed.), *The future of values. 21st century talks*, UNESCO Publishing, Paris 2004.
30. Błaszczuk J., *Mózg – starzenie się i neurogeneza*, PZWL Wydawnictwo Lekarskie, Warszawa 2019.
31. Błaszczuk J., *Starzenie się i neurodegeneracja*, PZWL Wydawnictwo Lekarskie, Warszawa 2019.

32. Błędowski P., *Aktywność zawodowa osób w starszym wieku*, (w:) M. Kielkowska (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, Zeszyty Demograficzne, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013.
33. Boczkowska M., *Pojęcie resilience w ujęciu tradycyjnym i współczesnym*, *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, T. XXXVIII, z. 4, 2019, s. 125 – 127.
34. Boczkowski A., *Badania ilościowe i jakościowe w socjologii między separacją epistemologiczną a praktyczną komplementarnością*, *Roczniki Nauk Społecznych*, t. 10(46), nr 4, 2018.
35. Bogner A., Menz W., *The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction*, (w:) A. Bogner, B. Littig, W. Menz (red), *Interviewing Experts*, PALGRAVE MACMILLAN 2009, s. 43 – 53 – <https://epdf.pub/interviewing-experts-research-methods.html> – dostęp z dnia 16.02.2020.
36. Bolland E., Flecher F., *Problemy biznesowe. Rozwiązania*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2014.
37. Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press 2013.
38. Brack J., *Maximizing Millennials in the Workplace*, Chapel Hill, North Carolina: UNC Executive Development, 2012, <http://www.gandyr.com/wpcontent/uploads/2016/12/maximizing-millennials-in-the-workplace.pdf> – dostęp z dnia 17.09.2019.
39. Brdulak H., *Rola komunikowania w kulturze organizacyjnej korporacji międzynarodowych*, *International Journal of Management and Economics* 23, 2008, s. 103, https://bazhum.muzhp.pl/media/files/International_Journal_of_Management_and_Economics/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2008t23/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2008-t23-s98-117/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2008-t23-s98-117.pdf – dostęp z dnia 15.01.2021.
40. Brückner A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.
41. Brzezińska A.I., *Psychologiczne portrety człowieka*, GWP, Gdańsk 2005.
42. Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009.
43. Burns, T., Stalker, G., *The Management of Innovation*, Oxford University Press Inc., New York 1961, s. 96 – 124.
44. Bystrova E., *Affiliate marketing plan*, LAHTI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Degree programme in Business Studies International Trade, 2015, s. 14 – 16, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/95678/Bystrova_Ekaterina.pdf?sequence=1&isAllowed=y – dostęp z dnia 23.07.2020.
45. Carroll, Archie B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review* 4(4) 1979, s. 497–505, https://www.researchgate.net/publication/230745468A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Social_Performance – dostęp z dnia 12.07.2021.
46. Ceglarek R., Sztaba M., *Pozytywne aspekty starości. Refleksja w świetle personalizmu o inspiracji chrześcijańskiej*, (w:) K. Jagielska, A. Mirczak (red.), *Starzejemy się*

w dobrym stylu, Wydawnictwo Scriptum, Kraków – Świętochłowice 2015.

47. Chabiera A., Tokarz-Kamińska B., *Wizerunek starości i człowieka starego. Postawy wobec starzenia się społeczeństw*, (w:) Rzecznik Praw Obywatelskich, *Strategie działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*, Warszawa 2012, s. 124 – 127, 13541772380.pdf (brpo.gov.pl) – dostęp z dnia 23.08.2020.
48. Chabior A., *Wspomaganie procesu pomyślnego starzenia się u ludzi starych. Między powinnością a profesją*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2017.
49. Chomicz M., *Propozycja syntetycznego modelu analizy organizacyjnych uwarunkowań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 114, 2017, s. 72.
50. Ciesielska M., Wolanik Boström K., Öhlander M., *Obserwacja*, (w:) D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
51. Creswell J. W., *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, (3rd ed.), University of Nebraska-Lincoln, SAGE Publications 2009, Chapter 9 – Qualitative Procedures.
52. Cychoń M., Jedynak T., Strupczewski G. (red.nauk.), *Nowe trendy w zabezpieczeniu emerytalnym w Polsce*, Przegląd Ubezpieczeń, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2018, s. 9, <https://fip.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2017/07/Nowe-trendy-w-zabezpieczeniu-emerytalnym-w-Polsce.pdf> – dostęp z dnia 06.01.2021.
53. Czapiński J., Błędowski P., *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza społeczna 2013. Raport tematyczny*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej oraz Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014.
54. Czapiński J., Góra M., *Świadomość „emerytalna” Polaków. Raport z badania ilościowego*, Publikacje Europejskiego Kongresu Finansowego, Warszawa 2016, s. 4, https://www.efcongress.com/wp-content/uploads/2020/02/analizy2016_swiadomosc-emerytalna.pdf – dostęp z dnia 06.01.2021.
55. Czapla T., *Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany. Perspektywa kompetencyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
56. Czarnecki K. M., *Aktywność człowieka jako podstawowy potencjał jego rozwoju zawodowego: (zarys problemu)*, Problemy Profesjologii nr 2, 2006, s. 71 – 72, https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Profesjologii/Problemy_Profesjologii-r2006-t-n2/Problemy_Profesjologii-r2006-t-n2-s71-77/Problemy_Profesjologii-r2006-t-n2-s71-77.pdf – dostęp z dnia 31.08.2018.
57. Czernecka M., Woszczyk P. (red.), *Człowiek to inwestycja – podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź 2011, http://www.imp.lodz.pl/upload/intranet_aktualnosci/nowe/cz%C5%82owiek%20to%20inwestycja.pdf – dostęp z dnia 21.01.2020.
58. Czernek K., *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, (w:) W. Czakon (red. naukowa), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
59. Czerska I., *Pokolenie head down jako konsekwencja smartfonizacji społeczeństwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 459, Wrocław 2016, s. 215 – 220.

60. Czerska I., *Pracownik 50+ w świetle badań własnych – analiza porównawcza*, Marketing i Zarządzanie nr 2 (52) 2018, s. 29 – 36, <https://wnus.edu.pl/miz/pl/issue/895/article/14930/> – dostęp z dnia 15.04.2020.
61. Dahrendorf R., *Nowoczesny konflikt społeczny. Esej o polityce wolności*, Czytelnik, Warszawa 1993.
62. Danica Bakotić D., Goić S., Tadić I., *Motivation of Employees 50+*, European Scientific Journal August 2018, s. 50, https://www.researchgate.net/publication/327756171_Motivation_of_Employees_50 – dostęp z dnia 16.03.2022.
63. Dąbrowska P., *Samotność osób starszych i sposoby jej przeciwdziałania*, Kwartalnik Naukowy T.U. Fides et Ratio, 2 (6), 2011, s. 84 – 90.
64. Delors J. i inni, *Learning: the treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first century*, UNESCO – Paris 1996, <https://www.eccnetwork.net/sites/default/files/media/file/109590engo.pdf> – dostęp z dnia 08.01.2022.
65. *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2013, http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002_Strategia_DSRK_PL2030_RM.pdf – dostęp z dnia 07.01.2021.
66. Dolińska-Weryńska D., *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 92, s. 33 – https://ZNPSI_OiZ_92_2016_Doliska-Weryska.pdf – dostęp z dnia 26.07.2019.
67. Drabik-Podgórna V., Podgórnny M., *Zawód czy kompetencje? Wymagania rynku pracy a wspieranie rozwoju kariery*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.
68. Dubois D. D., Rothwell W. J., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
69. Dymek K., *Koncepcja edukacji nieustającej Jana Amosa Komeńskiego w recepcji studenta*, Siedleckie Zeszyty Komeniologiczne Seria: Pedagogika, tom II, 2015, s. 157 – 162.
70. *EALINE DISKRIMINEERIMINE TÕÖTURUL. Lühikokkuvõte 2018.aasta elanikkonna küsitluse tulemustest*, Eesti Avatud Ühiskonna Instituut, Tallin 2018.
71. Elfert M., *Revisiting the Faure Report (1972) and the Delors Report (1996): Why was UNESCO's Utopian Vision of Lifelong Learning an “Unfailure”?*, https://www.researchgate.net/publication/306030994_Revisiting_the_Faure_Report_1972and_the_Delors_Report_1996_Why_was_UNESCO's_Utopian_Vision_of_Lifelong_Learning_an_Unfailure – dostęp z dnia 23.12.2021.
72. Fabisiak J., Prokurat S., *Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Volume 8, Issue 4, 2012, s. 84 – 91, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/14230/JEMI_Vol_8_Issue_4_2012_Article_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y – dostęp z dnia 13.05.2019.
73. Fabiś A., *Człowiek stary wobec trosk egzystencjalnych*, Edukacja Dorosłych 2013, nr 2, s. 39.
74. Fabiś A., Wawrzyniak J.K., Chabior A., *Ludzka starość. Wybrane zagadnienia gerontologii społecznej*, IMPULS, Kraków 2017.

75. Faure E., Herrera F., Kaddoura A. R., Lopes H., Petrovsky A. V., Rahnema M., Ward F.C., *Learning to be*, Paris, France, UNESCO 1972, <http://www.nzdl.org/cgi-bin/library.cgi?e=d-00000-00---off-0cdl--00-0---0-10-0---0---0direct-10---4-----0-1l--11-en-50---20-about---00-0-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&cl=CL1.73&d=HASH0138df480260fe92373b0e73.4>=2> – dostęp z dnia 08.01.2022.
76. Ferrier F., Burke G., Smith C. S., *Skills development for a diverse older workforce - A National Vocational Education and Training Research and Evaluation Program Report*, Monash University-ACER Centre for the Economics of Education and Training, Australian Government 2008, https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay?docid=alma994301153402676&context=L&vid=41ILO_INST:41ILO_V1&lang=en&adaptor=Local%20Search%20Engine – dostęp z dnia 17.09.2019.
77. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa finansowa i osobista*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
78. Forsman A.K., Nordmyr J, *Att åldras på 2020-talet: Social delaktighet som grund för ett gott åldrande*, Tankesmedjan Agenda 2020, <https://www.agenda.fi/wpcontent/uploads/2020/03/Agenda-Att-%C3%A5ldras-p%C3%A5-2020-talet.pdf> – dostęp z dnia 26.06.2019.
79. Franken R. E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
80. Frederick, William C., *From CSR1 to CSR2. Maturing of Business-and-Society Thought*. Business and Society 33(2) 1994 (1978), s. 150 – 164, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00076503403300202> – dostęp z dnia 12.07.2021.
81. Fromm E., *Anatomia ludzkiej destrukcyjności*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
82. *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute 2011, s. 8 – 12, https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf – dostęp z dnia 21.05.2020.
83. Gestmann S., *Rozmowa i wywiad w psychologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
84. Gläser J., Laudel G., *Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations*, FQS, vol.14, No. 2, Art. 5, 2013, s. 14 – 15 – View of Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations (qualitative-research.net) – dostęp z dnia 11.04.2022.
85. Gleason J. B., Ratner N. B., *Psycholingwistyka*, GWP, Gdańsk 2005.
86. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
87. *Global Report on Ageism*, World Health Organization 2021, s. XXIII, <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthyageing/combating-ageism/global-report-on-ageism> – dostęp z dnia 08.07.2021.
88. Głabicka K., *The importance of lifelong learning in XXI century*, Central European Review of Economics & Finance 2015, Vol. 8, No. 2, s. 58, https://www.CEREF_Vol.8_No%202_Glabicka.pdf – dostęp z dnia 17.12.2019.
89. Gołaszewski T., *Szkoła jako system społeczny*, PWN, Warszawa 1974.
90. Goszczyńska E., *Promocja zdrowia w miejscu pracy jako narzędzie ograniczania*

skutków starzenia się populacji pracujących, Medycyna Pracy 2019, s. 70, <https://ppm.imp.lodz.pl/info/phd/IMP> – dostęp z dnia 11.07.2021.

91. Grabowski D., *Etyka pracy – przekonania wartościujące pracę a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2015.
92. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018.
93. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
94. Gruszczyński W., Dryja A., *Duchowość a zaburzenia psychiczne (psychosomatyczne)*, Journal of Health Study and Medicine, nr 3, 2016, s. 97, http://jhsm.san.edu.pl/wp-content/uploads/2020/01/JHSM_nr_3_tekst_6.pdf – dostęp z dnia 18.10.2019.
95. Grzegorzczkowska R., *Wprowadzenie do semantyki językowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
96. Grzelak-Kostulska E., *Seniorzy w Polsce w świetle procesów modernizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
97. Grzesiak M., *E-BRANDING vs. TRADITIONAL BRANDING*, Modern Management Review, vol. XX, 22 (4/2015), s. 95, <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/12804/Grzesiak%20Mateusz%2C%20E-branding%20vs%20traditional%20branding%2C%20Modern%20Management%20Review.pdf?sequence=1&isAllowed=y> – dostęp z dnia 17.09.2019.
98. Gulczyńska H., Świerzbowska-Kowalik E., *Alfabetyzm funkcjonalny – kwalifikacje – praca*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 7 1996, s. 46 – 48, <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/4373> – dostęp z dnia 15.01.2014.
99. Guryn H., *Trzeba mówić jednym językiem. Rola działów HR na tle wyzwań, z jakimi muszą się mierzyć*, Personel 11/2018, s. 96.
100. Guzikowski M., *Wpływ zmian demograficznych na regionalne rynki pracy w Polsce*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 276, Katowice 2016, s. 125.
101. Hackman R.J., Oldham G.R., *Development of the Job Diagnostic Survey*, “Journal of Applied Psychology”, 1975, Vol. 60, No. 2, s. 159–170, <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/02/Hackman-Oldham-1975-Development-of-the-JDS.pdf> – dostęp z dnia 22.08.2021.
102. Hall C. S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990.
103. Halicka M., *Starzenie się społeczeństwa i w społeczeństwie*, Pedagogika społeczna 3(69), 2018, s. 26 – 28, <http://pedagogikaspooleczna.com/wp-content/uploads/2019/01/PS3201821-32.pdf> – dostęp z dnia 06.12.2020.
104. Harari Y. N., *21 lekcji na XXI wiek*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018.
105. Hasmanová Marhánková J., *Aktivni stárnutí jako idea, nastroj a kapitál. Kde hledat kořeny úspěchu konceptu aktivního stárnutí?*, SOCIÁLNÍ STUDI 3/2014, s. 13 – 14, https://journals.muni.cz/socialni_studia/article/view/6032 – dostęp z dnia 28.09.2020.
106. Heidegger M., *Being and Time*, BLACKWELL Oxford UK&Cambridge USA 1962, <http://pdf-objects.com/files/Heidegger-Martin-Being-and-Time-trans.-Macquarrie-Robinson-Blackwell-1962.pdf> – dostęp z dnia 18.09.2020.

107. Henneberg M., *Biologiczne konsekwencje zmian w strukturze i dynamice demograficznej populacji ludzkich w XXI w.*, w: S. Kozieł (red. naukowa) *Wielowymiarowość badań biodemograficznych i związki z innymi naukami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
108. Hensel P., *Wyobrażenia organizacyjna a pułapki systemowe*, (w:) M. Kostera (redakcja naukowa), *Doradztwo organizacyjne. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
109. Herrera J., Heras-Rosas C., *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations*, Sustainability 2020, s. 1–18, https://www.researchgate.net/publication/338752744_Corporate_Social_Responsibility_and_Human_Resource_Management_Towards_Sustainable_Business_Organizations/link/5e2aa64e4585150ee77e043f/download – dostęp z dnia 24.11.2021.
110. Heuvel M., Demerouti E., Bakker A. B., Schaufeli W. B., *Adapting to change: The value of change information and meaning-making*, Journal of Vocational Behavior (83) 2013, <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/399.pdf> – dostęp z dnia 06.12.2019.
111. Hilgers M., *What is urban social sustainability?*, Urban Social Sustainability And Socially Engaged Art Practice, Two Literature Reviews, Part of the Evaluation Feedback by CUCR Goldsmiths, Sept. 2013, Nine Urban Biotopes, Negotiating the Future of Urban Living, s. 4, http://urbandialogues.de/wp-content/uploads/2020/03/9_UB_Hilgers_on_urban_social_sustainability.pdf – dostęp z dnia 17.01.2022.
112. Hrebenda A., Wódz J., *Życie codzienne bezrobotnych w regionie Górnego Śląska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1992.
113. *Human Development Report 1996*, UNDP, New York - Oxford University Press, s. 2 – 4, http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/257/hdr_1996_en_complete_nos_tats.pdf – dostęp z dnia 07.01.2021.
114. Hysa B., Zarządzanie różnorodnością pokoleniową, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – seria Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt 97, Gliwice 2016, s. 387 – 388.
115. Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1987.
116. Jackson R. L. II, Darlene K. Drummond D. K., Camara S., *What Is Qualitative Research?*, Qualitative Research Reports in Communication 2007, Vol. 8, No. 1, s. 26 – 27 – https://What_is_Qualitative_Research.pdf – dostęp z dnia 27.03.2018.
117. Jemielniak D., *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, t.1, Warszawa 2012.
118. Jemielniak D., Latusek D., *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
119. Jeruszka U., M. Wolan-Nowakowska M., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty psychologiczne*, Difin, Warszawa 2020.
120. Jędrych E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, (w:) E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2007.
121. Jha S., *Need for Growth, Achievement, Power and Affiliation: Determinants of Psychological Empowerment*, Global Business Review, 2010, 11(3), s. 379–393,

https://www.researchgate.net/publication/258137837_Need_for_Growth_Achievement_Power_and_Affiliation_Determinants_of_Psychological_Empowerment – dostęp z dnia 22.08.2021.

122. Johanesowa V., Vaňová J., *What is relationship marketing and how to use it to connect with your customers*, Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Vol. 28, Nr 46, 2020, s. 30 – 31, https://www.researchpapers.mtf.stuba.sk/wp-content/uploads/2020/07/VP_46_05_Johanesova_Vanova.pdf – dostęp z dnia 24.02.2021.
123. Juchnowicz M., *Uwarunkowania projekcji zapotrzebowania na pracowników*, (w:) Cewińska J. i Chmał Z. (red.), *Společne i organizacyjne problemy współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 158.
124. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
125. Kamińska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*, (w:) A. Tokarska (red.), *Bibliotekarstwo*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2013.
126. Kant. I., *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Kęty 2001.
127. Karski J.B., *Promocja zdrowia w perspektywie ostatniej dekady XX wieku*, (w:) *Antropologia a medycyna i promocja zdrowia*, Malinowski A., Stolarczyk H., Lorkiewicz U. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2000.
128. Kapsov I., *A New model of Human Needs*, London Journal of Research in Science: Natural and Formal 2019, Vol. 19, Issue 6, s. 19 – 21, https://journalspress.com/LJRS_Volume19/701_A-New-Model-of-Human-Needs.pdf – dostęp z dnia 23.11.2020.
129. Karpiński D., *Zjawisko underemployment na rynku pracy w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 25/2021, s. 97 – 100, <https://ezeszyty.wne.tu.koszalin.pl/index.php/zeszyty/article/view/298> – dostęp z dnia 17.03.2022.
130. Kaźmierska K., Waniek K., *Autobiograficzny wywiad narracyjny. Metoda – technika analiza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
131. Kelly E., *Business ecosystems come of age*, (w:) *Business ecosystems come of age. Business Trends*, Deloitte University Press, 2015, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf – dostęp z dnia 19.06.2021.
132. Keresztes M., *Le bien-être au travail : ré-engager les salariés ?*, Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation, Bruxelles 2019, s. 5 – 9, <http://www.cpcp.be/publications/bien-etre-travail/> – dostęp z dnia 02.02.2021.
133. Kielkowicz M., *Společna odpowiedzialność biznesu wobec środowiska naturalnego w kontekście idei zrównoważonego rozwoju: analiza podstaw etycznych*, Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (16), 2016, s. 41 – 42, [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_\(16\)/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_\(16\)-s3745/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_\(16\)-s37-45.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_(16)/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_(16)-s3745/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2016-t-n2_(16)-s37-45.pdf) – dostęp z dnia 28.04.2020.
134. Kijak R. J., Szarota Z., *Starość. Między diagnozą a działaniem*, Centrum Zasobów Ludzkich, Warszawa 2013.
135. Klamut R., *Bezpieczeństwo jako pojęcie psychologiczne*, Zeszyty Naukowe

- Politechniki Rzeszowskiej nr 286, *Ekonomia i Nauki Humanistyczne*, z. 19 (4/2012) 2012, s. 46, <http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/einh/21> – dostęp z dnia 18.06.2020.
136. Kłusek-Wojciszke B., Łosiewicz M., „*Generacja 50+*” – atut czy przeszkoda na rynku pracy? (w:) J. Fryca (red.), *Równi na rynku pracy?: analiza sytuacji absolwentów i osób w wieku 50+ w województwie pomorskim*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk 2009.
 137. Knapik A., Michałek K., Marcisz Cz., Rottermund J., Skrzypek M., *Walidacja polskiej wersji Kwestionariusza Pomyślnego Starzenia się*, *Hygeia Public Health* 2016, 51(4), s. 369, <http://www.h-ph.pl/pdf/hyg-2016/hyg-2016-4-368.pdf> – dostęp z dnia 23.02.2021.
 138. Kołodziejczyk-Olczyk I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
 139. Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie wiekiem a polityka wspierania starszych pracowników. Doświadczenia polskie na tle innych krajów*, *Studia Demograficzne* 2(166) 2014, s. 38.
 140. Konieczna-Woźniak R., *Uczenie się jako strategia pozytywnego starzenia się*, *Rocznik Andragogiczny* 2013, vol. 20, s. 185 – 200.
 141. Kos E., *Typy struktur doświadczeń porządkujących przebieg biografii. Wzbogacenie teorii F. Schütze na podstawie interpretacji narracji kobiet odnoszących sukcesy zawodowe*, *Edukacja Dorosłych* nr 2, 2017, s. 102 – 103.
 142. Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
 143. Kowalska I., *Sytuacja przejścia na emeryturę (w świetle badań diagnostycznych)*, *Edukacja Dorosłych* 2015, nr 1, s. 128.
 144. Koziński J., *Teoria czynności a psychotransgresjonizm*, (w:) I. Kurcz, D. Kądziałowa (red.), *Psychologia czynności – nowe perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.
 145. *Krajowy Plan Działania na rzecz Zatrudnienia na rok 2021*, [https://www.google.com/search?q=Krajowy+Plan+Dzia%C5%82a%C5%84+na+rzecz+Zatrudnienia+-+Ministerstwo+Rodziny+i+Polityki+Spo%C5%82ecznej+-+Portal+Gov.pl+\(www.gov.pl\)&rlz=1C1RUCY_plPL857PL861&oq=Krajowy+Plan+Dzia%C5%82a%C5%84+na+rzecz+Zatrudnienia+-+Ministerstwo+Rodziny+i+Polityki+Spo%C5%82ecznej++Portal+Gov.pl+\(www.gov.pl\)&aqs=chrome..69i57.508j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Krajowy+Plan+Dzia%C5%82a%C5%84+na+rzecz+Zatrudnienia+-+Ministerstwo+Rodziny+i+Polityki+Spo%C5%82ecznej+-+Portal+Gov.pl+(www.gov.pl)&rlz=1C1RUCY_plPL857PL861&oq=Krajowy+Plan+Dzia%C5%82a%C5%84+na+rzecz+Zatrudnienia+-+Ministerstwo+Rodziny+i+Polityki+Spo%C5%82ecznej++Portal+Gov.pl+(www.gov.pl)&aqs=chrome..69i57.508j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8) – dostęp z dnia 31.03.2021.
 146. Krak J., *Style przeprowadzania wywiadu i konsekwencje ich zastosowania*, *Przegląd Socjologiczny Sociological Review* 30, 1978.
 147. Król M., *Postrzeganie przez osoby starsze wybranych instrumentów wspierania aktywności zawodowej – wyniki badań*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019, s. 97 – 98.
 148. Kubinowski D., *Istota jakościowych badań pedagogicznych – wprowadzenie*, *Jakościowe Badania Pedagogiczne* 2016, t. 1, nr 1, s. 7 – 8.
 149. Kucharska A., *Pracownik 60+*, Państwowa Inspekcja Pracy Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2013.
 150. Kudra B., *O komunikacji społecznej*, (w:) B. Kudra i E. Olejniczak (red.),

- Komunikowanie publiczne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
151. Kurek S., *Przemiany demograficzne w Polsce w świetle teorii drugiego przejścia demograficznego w ujęciu przestrzennym*, w: A. Rączaszek (red. naukowy), *Demograficzne uwarunkowania rozwoju społecznego*, Zeszyty Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
 152. Kuśmierczyk S., *Antropologia doświadczenia wewnętrznego w dziele filmowym*, (w:) S. Kuśmierczyk, *Doświadczenia wewnętrzne bohatera w dziele filmowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2017.
 153. Kvale S., *Prowadzenie wywiadów. Niezbędnik badacza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
 154. Kwak S., Kim H., Chey J., Youm Y., *Feeling How Old I Am: Subjective Age Is Associated With Estimated Brian Age*, *Frontiers in Aging Neuroscience*, June 2018, s. 1 – 8, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnagi.2018.00168/full> – dostęp z dnia 01.02.2021.
 155. Kwaśniewska-Paszka S., *Analiza i ocena metod oraz narzędzi badawczych: doniesienie z badania pilotażowego dotyczącego obrazu Innego konstruowanego przez polskich trzecioklasistów*, *PRZEGŁĄD KRYTYCZNY* 2020, 2(1), s. 57 <https://23071-Tekst%20artyku%C5%82u-47566-1-10-20200527.pdf> – dostęp z dnia 28.12.2020.
 156. Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, (w:) W. A. Bielawska-Zakrzewska (red:) *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
 157. LeDoux J., *Lęk. Neuronauka na tropie źródeł leku i strachu*, Copernicus Center Press Sp. z o.o., Kraków 2017.
 158. Leoński W., Pluta A., Wieczorek-Szymańska A., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2020.
 159. Lewandowska A. (red.): *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”*, Wydawnictwo Lewandowska i Partnerzy, 2013
 160. Leoński W., Pluta A., Wieczorek-Szymańska A., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2020.
 161. *Life Care Leader. WW II. Special Edition. A Tribute To The Greatest Generations*, An Equal Opportunity Employer, 2011 Life Care Centers of America, s. 34, <https://lcca.com/images/publications/Leader-WWII-Web.pdf> – dostęp z dnia 17.09.2019.
 162. Lipińska A., *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* Nr 351, 2018, s. 47 – 48, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.cejsh-4a03704d-5c09-422f-912617eb5a901bb2> – dostęp z dnia 14.02.2021.
 163. Lippmann W., *Opinia publiczna*, Wydawnictwo Animi2, Kraków 2020.
 164. Litwiński J., *Charakterystyka badania – cz. I*, (w:) Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Warszawa 2008.

165. Litwiński J. i Sztanderska U., *„Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach”* dla projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – PARP, Warszawa 2010, System zarządzania wiekiem – zestaw komplementarnych narzędzi (działań), które firma może zastosować w celu utrzymania lub podwyższenia produktywności pracowników w wieku 45+ (przy czym działania te mogą dotyczyć pracowników poniżej 45 roku życia, o ile (parp.gov.pl) – dostęp z dnia 21.10.2011.
166. Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę* - publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – PARP, Warszawa 2010.
167. Lubrańska A., *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa 2017.
168. Macgregor Sue L. T., *Re-envisioning Basic Human Needs in the AAFCS Body of Knowledge*, International Journal of Home Economics Vol 7 No 2, 2014, s. 22 –24, https://www.researchgate.net/publication/310425519_Reenvisioning_basic_human_needs_in_the_AAFCS_Body_of_Knowledge – dostęp z dnia 25.10.2019.
169. Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
170. *Madrid International Plan of Action on Ageing* – MIPAA – United Nations, New York 2002, <https://www.un.org/esa/socdev/documents/ageing/MIPAA/political-declaration-en.pdf> – dostęp z dnia 14.12.2021.
171. Malesa R., *Marketing partnerski w działalności biblioteki publicznej*, „Folia Bibliologica”, VOL. LV/LVI, 2013/2014, s. 92 – 93, https://www.Marketing%20wewn%C4%99trzny,%20relacji/czas2913_55_56_2013_2014_6bb.pdf – dostęp z dnia 23.07.2020.
172. Marcaletti F., *Age Management e valorizzazione dei lavoratori anziani nei contesti lavorativi*, (w:) Zanutto A., *Il fenomeno degli OLDER WORKERS. Risultati di una ricerca-azione e proposte di co-progettazione*, IRS – Istituto per la Ricerca Sociale FOR.ES. – Formazione e sviluppo, Milano 2020, s. 77 – 92, https://www.researchgate.net/profile/FrancescoMarcaletti/publication/342804549_Dalla_consapevolezza_dell%27age_management_al_lavoro_con_le_impreselinks/5f07117792851c52d6249dff/Dalla-consapevolezza-dellage-management-al-lavoro-con-le-imprese.pdf – dostęp z dnia 07.01.2021.
173. Marcinek P., *Funkcjonowanie intelektualne w okresie starości*, Gerontologia Polska, t. 15 nr 3, s. 71 – 72, <https://gerontologia.org.pl/wp-content/uploads/2016/05/2007-03-9.pdf> – dostęp z dnia 11.07.2020.
174. Markocka-Mączka K., Grabowski K., Taboła R., *Holistyczne podejście do pacjenta*, (w:) E. Dubińska, M. Szpringer, R. Asienkiewicz (red.), *Profilaktyka Zdrowotna*, Lublin 2017, s. 172.

175. Maruszewski T., *Pamięć autobiograficzna*, GWP, Sopot 2005, s. 73 – 77.
176. Marzec-Holki K. (red.), *Pomoc Społeczna, Praca Socjalna – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, t. II, Bydgoszcz 2003.
177. Maslow A. H., *TOWARD A PSYCHOLOGY OF BEING*, Van Nostrand Reinhold, New York 1968.
178. Matejun M., Matusiak B. E., Różańska-Bińczyk I., *Praktyki green HR a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw*, (w:) J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
179. Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999.
180. Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne 2(8), 2013, s. 159, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-2feb26e4-c3e0-4e58-b474-bd15c93c093f> – dostęp z dnia 27.06.2018.
181. Mazurek M., *Modele teoretyczne*, Filozofia i Nauka, Studia Filozoficzne i Interdyscyplinarne, Tom 3, 2015, s. 150 – 151.
182. Mazur-Wierzbicka E., *Age management in an organisation. an employee over 50 – an opportunity or a limitation for companies?*, Forum Scientiae Oeconomia, Volume 6 , No. 4, 2018, s. 97, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-4b8f763b-7f8a-4fc9-bfb6-c613f86f3a6c> – dostęp z dnia 18.10.2020.
183. Mead M., *Culture and Commitment: The New Relationships between the Generations in the 1970 s.*, New York: Columbia University Press 1978.
184. Michalewski K., Teksty medialne a analfabetyzm funkcjonalny, (w:) K. Michalewski (red.), *Tekst w mediach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
185. Międzynarodowy Plan Działania w kwestii starzenia się społeczeństw, <http://www.unicef.org/ageing/plan.php> – dostęp z dnia 23.12.2021.
186. Mikołajczyk B., *Międzynarodowa ochrona praw osób starszych*, Wolters Kluwers Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
187. Miles M. B., Huberman A. M., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000.
188. Milewski R., *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
189. Milewski R., Kwiatkowski E., *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
190. Minichiello V., Browne J., Kendig H., *Perceptions and consequences of ageism: views of older people*, Ageing and Society 20 (3), Cambridge University Press 2000, s. 255 – 274, https://www.researchgate.net/publication/264899143_Perception_and_Consequences_of_Ageism_Views_of_Older_People – dostęp z dnia 10.03.2019.
191. Mirkowska Z., *Czy teoria pokoleń wyjaśnia naszą przyszłość?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 475 2017, s. 196 – 197.
192. Mishler E.G., *Research Interviewing. Context and Narrative*, Harvard University Press

Cambridge, Massachusetts and London, England, Printed in the United States of America 1986, <https://zavo.info/cnNFa72wf> – dostęp z dnia 16.02.2020.

193. Mitreǵa M., *Starzenie się społeczeństwa jako problem badań naukowych*, (w:) | L. Frąckiewicz, *Polska a Europa. Procesy demograficzne u progu XXI w. Proces starzenia się społeczeństwa i jego wyzwania dla polityki społecznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
194. Moczydłowska J. M., *Stereotyp pracownika w wieku 50+ jako potencjalne źródło zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy*, *Modern Managment Review*, vol. XX, 22 (2/2015), s. 79.
195. Moczydłowska J. M., *Zarządzanie pracownikami z grupy 55+ jako element zarządzania wiekiem – wybrane aspekty*, M. Makowiec (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, <https://boguszmikula.pl/pdf/WYBRANEPROBLEMY.pdf> – dostęp z dnia 24.04.2022.
196. Moczydłowska J. M., *Istota i determinanty przedsiębiorczości – interdyscyplinarna analiza teoretyczna*, (w:) M. Makowiec, A. Pietruszka-Ortyl (red. naukowa), *Przedsiębiorczość a źródła przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017.
197. Moczydłowska J. M., *Przynależność generacyjna pracowników jako źródło wyzwań dla zarządzania*, (w:) A. Sopińska, A. Modliński (red.), *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
198. Moczydłowska J. M., *Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji – nowe wyzwania rynku pracy*, *Marketing i Rynek* nr 1, 2021, s. 5 – 6, <https://www.pwe.com.pl/czasopisma/marketing-i-rynek/kluczowe-kompetencjezmieniacych-sie-organizacji-nowe-wyzwania-na-rynku-pracy,a2111224059> – dostęp z dnia 17.04.2022.
199. Moore T., *Dusza nie ma wieku*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2018.
200. Morawiec–Bartosik A., Mytnik Ł., *HR Itelligens (2). Analityk HR na froncie wyzwań biznesowych*, *Personel i Zarządzanie*, listopad 2018, nr 11 (344), s. 49 – 50.
201. Murawska A., *Zróźnicowanie bezrobocia osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy na przykładzie polskich województw*, *Institute of Economic Research Working Papers* Nr 82/2015, s. 9 – 10, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/219698/1/ier-wp-2015-082.pdf> – dostęp z dnia 23.04.2022.
202. Murkowski R., *Metody pomiaru zaawansowania procesu starzenia się ludności*, *Humanities and Social Sciences*, vol. XXIII, 25 (3/2018), s. 214 – 216, <http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/einh/416> – dostęp z dnia 01.10.2020.
203. Myszka-Strychalska L., *Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy*, *Problemy Profesjologii* 1/2018, s. 96 – 102.
204. Nagano H., *Case Study on the Developed Employment Systems of Elderly Persons — Report on Study for the Employment of Various Persons at the Middle-Elder Age (進展する高齢者雇用に関する事例分析—多様な中高年人材の雇用に関する研報告—)*, *Biuletyn Instytutu Nauk Społecznych Uniwersytetu Meiji* 2019, s. 25 – 38, shakaikagakukikiyo_2_25.pdf (meiji.ac.jp) – dostęp z dnia 26.07.2021.
205. Nayak P., *Human Development: Conceptual and Measurement Issues*, Oxford University Press, New Delhi 2010 – <https://www.academia.edu/573630/Human>

_development_conceptual_and_measurement_issues – dostęp z dnia 12.11.2020.

206. Nelson T. D., *Psychologia uprzedzeń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
207. Niewiadomska A., *Przyczyny wykluczenia osób starszych z rynku pracy w Polsce*, *Ekonomia — Wrocław Economic Review* 23/4, 2017, *Acta Universitatis Wratislaviensis* No 3823, s. 114 – 117, *Przyczyny wykluczenia osób starszych z rynku pracy w Polsce – Repozytorium Uniwersytetu Wrocławskiego* – dostęp z dnia 19.04.2022.
208. Nowacka A., Ścibło A., *Uwarunkowania systemu emerytalnego w Polsce*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne, 2017, s. 190 – 192.
209. Nowak A., *Pojęcie, istota, przyczyny, mechanizmy marginalizacji i wykluczenia społecznego*, *Chowanna* 1, 17 – 32, 2012, s. 24, <http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Chowanna/Chowanna-r2012-t1/Chowanna-r2012-t1-s17-32/Chowanna-r2012-t1-s17-32.pdf> – z dnia 11.06.2018.
210. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007.
211. Okólski M., *Demografia. Podstawowe pojęcia, procesy i teorie w encyklopedycznym zarysie*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.
212. Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, (w:) H. Mruk (red.) *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2002.
213. Organiściak-Krzykowska A., *Efektywność programów rynku pracy w wymiarze regionalnym*, *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica* 248, 211, s. 310.
214. Osiński W., *Antropomotoryka*, Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2018.
215. Ota S., 高齢者と若年者の雇用の代替関係について, 季刊 個人金融 2019 秋, s. 67– 71, http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/2019autumn_articles07.pdf – dostęp z dnia 25.07.2020.
216. Ozer E. M., Bandura A., *Mechanisms Governing Empowerment Effects: A Self-Efficacy Analysis*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, Vol. 58, No. 3, s. 473, <https://psycnet.apa.org/record/1990-19731-001> – dostęp z dnia 22.08.2021.
217. Paniale L., *Analysis Of Generational Differences And Their Effects On Schools And Student Performance*, University of Central Florida, Electronic Theses and Dissertations 2013, s. 19 – 25, <https://stars.library.ucf.edu/etd/2570/> – dostęp z dnia 10.01.2021.
218. Papuziński A., *Filozoficzne aspekty zrównoważonego rozwoju – wprowadzenie*, *Problemy Ekorozwoju* Nr 2, 2006, s. 28 – 29.
219. Parnowski T., *Jak ćma – depresje wieku podeszłego*, (w:) *Jak ćma – przejawy depresji w różnych okresach życia*, A. Antosik-Wójcińska, T. Parnowski, Ł. Święcicki, ITEM Publishing, Warszawa 2012.
220. Pasour E. C., *The Free Rider as a Basis for Government Intervention*, *The Journal of Liberrorion Sludies*, Vol. V, No. 4, 1981, s. 453 – 462, http://The_Free_Rider_as_a_Basis_for_Government_Intervent.pdf – dostęp z dnia 06.03.2022.

221. Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
222. Perek-Białas J., Marysińska E., *Indeks aktywnego starzenia się w ujęciu regionalnym; Ekspertyza dla Departamentu Polityki Senioralnej Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej*, Warszawa wrzesień – październik 2013, http://senior.gov.pl/source/Ekspertyza%20regionalny%20indeks%20aktywnego%20starzenia_27.XI.2013.pdf – dostęp z dnia 10.10.2017.
223. Perek-Białas J., Turek K., *Starszy pracownik z punktu widzenia pracodawcy*, Wydawnictwo AGH 2011, s. 131 – 133, https://www.researchgate.net/publication/277716396_Starszy_pracownik_z_punktu_widzenia_pracodawcy – dostęp z dnia 17.09.2018.
224. Piesiak W., *Genetyka starzenia się mózgu*, Neurokognitywistyka w Patologii i Zdrowiu, Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie 2011–2013, Szczecin 2013, s. 56 – 66.
225. Piotrowski P., *Zmiana stylów życia i modeli konsumpcji gospodarstw domowych po 1989 roku*, (w:) J. Fałowski, T. Iwanek, *Człowiek wobec zagrożeń współczesnego świata*, Oficyna Wydawnicza PWST, Nysa 2014.
226. Plewka, Cz., *Pracownicy współczesnego rynku pracy o uwarunkowaniach własnego rozwoju zawodowego*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych, 2016 nr 2, s. 39 – 50.
227. Pośluszyński Ł. G., Kubicki P., *Trajektoria bezrobocia: rozważania teoretyczne na podstawie prac z konkursów pamiątkarskich*, Studia Socjologiczne 2019, 4 (235), s. 216 – 217.
228. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf – dostęp z dnia 14.07.2021.
229. *Praktyczny poradnik zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo* – produkt finalny projektu innowacyjnego „50+ doświadczenie” realizowanego w województwie lubelskim przez Caritas Polska w partnerstwie z Krajową Izbą Gospodarczą, z Regionalną Izbą Gospodarczą w Lublinie oraz z Agrotec Polska Sp. z o.o., Warszawa 2015.
230. Pranulis V.P., Drewniak R., *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, Wilno – Toruń 2012.
231. Przybyłowska I., *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, Przegląd Socjologiczny Sociological Review 30, 1978, s. 53 – 54, https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review-r1978-t30/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review-r1978-t30-s53-68/Przegląd_Socjologiczny_Sociological_Review-r1978-t30-s53-68.pdf – dostęp z dnia 22.09.2018.
232. *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2011.
233. *Raport ewaluacyjny*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2013, <http://senior.gov.pl/assets/uploads/Za%C5%82%C4%85cznik%20nr%2012.pdf> – dostęp z dnia 07.01.2021.
234. *Raport – Power Generation, Pokolenie 50+, co o nich wiemy?*, <https://atenaresearch.pl/wp-content/uploads/2019/07/raport-power-generation.pdf> – dostęp z dnia

07.05.2022.

235. Raport z ogólnopolskiego projektu badawczego „Po co seniorom kultura *Badania kulturalnych aktywności osób starszych*” zrealizowanego przez Związek Miast Polskich w partnerstwie z Centrum Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, „Regionalnym Obserwatorium Kultury”, dofinansowany ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 2012, <https://www.nck.pl/badania/raporty/po-co-seniorom-kultura-badania-kulturalnych-aktywnosci-osob-starszych> – dostęp z dnia 27.09.2019.
236. *Regulamin konkursu* w ramach 8 Osi Priorytetowej – Rynek Pracy Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014 – 2020, Działanie 8.6 – Wsparcie na rzecz wydłużania aktywności zawodowej, Poddziałanie 8.6.2 Programy zdrowotne, Typ projektu A: Wdrażanie krajowych programów zdrowotnych dotyczących rozwoju profilaktyki nowotworowej w kierunku wykrywania raka jelita grubego, szyjki macicy i piersi, Konkurs nr RPMP.08.06.02-IP.02-12-004/20 – s. 7, <https://www.rpo.malopolska.pl/skorzystaj/nabory/poddzialanie-8-6-2-programy-zdrowotne-zmiana-terminu-rpmp-08-06-02-ip-02-12-004-20> – dostęp z dnia 25.09.2020.
237. *Regulamin* otwartego konkursu ofert w ramach Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014-2020 Edycja 2020, Warszawa 2019 – *Regulamin_Programu_ASOS_-_Edycja_2020.pdf* – dostęp z dnia 09.10.2020.
238. Riemann G., A Joint Project Against the Backdrop of a Research Tradition: An Introduction to "Doing Biographical Research", FQS, Volume 4, no 3, Art. 18 2003, s. 14, <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/666/1441> – dostęp z dnia 27.02.2019.
239. Roelofs S., Collard D., *De Plus van Begewen voor Quderen*, Mulier Instituut, Utrecht 2017, https://www.goldensports.nl/wp-content/uploads/2018/02/de_plus_van_bewegen_-_stephanie_roelofs_.pdf – dostęp z dnia 17.06.2020.
240. Rokicka E., Woźniak W., *W kierunku zrównoważonego rozwoju – koncepcje, interpretacje, konteksty*, Katedra Socjologii Ogólnej Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016, http://socjologia.uni.lodz.pl/pliki/32-w_kierunku_zrownowazonego_rozwoju.pdf – pozyskano w dniu 25.05.2020.
241. Rottermund J., Knapik A., *Opieka fizjoterapeutyczna osób w podeszłym wieku*, (w:) W. Wójcik, P. Dancák, A. Wąsiński (red.), *Idea opieki a zasad równości i wolności*, Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko – Biała 2012.
242. Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak–Białowolska D., Zięba–Pietrzak A., *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
243. Różański A., *Psychologiczne korelanty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014.
244. Rudnik A., Bieńkowski J., *Interpretacyjna Analiza Fenomenologiczna w badaniach jakościowych w psychologii. Przegląd najnowszych badań*, Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis, *Studia Psychologica* XI 2018, s. 35, http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_24917_20845596_11_2 – dostęp z dnia 18.09.2020.
245. Rysz-Kowalczyk B., Sztur-Jaworska B., *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Raport syntetyczny z badań*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce,

Warszawa 2007.

246. Rzechowska E. (red.), *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych*, Lubelska Szkoła Biznesu, Lublin 2010.
247. Santos-Orlandi AA, Brito TRP, Ottaviani AC, Rossetti ES, Zazzetta MS, Gratão ACM, Orlandi FS, Pavarini SCI, *Perfil de adultos mayores que cuidan de otros adultos mayores en contexto de alta vulnerabilidad social*, Escuela Anna Nery Revista de Enfermería 21 (1), 2017, s. 2 – 6, <https://www.scielo.br/j/ean/a/8MFh56zv5PBTMCq5ZLzGLp/abstract/?lang=pt> – dostęp z dnia 16.08.2019.
248. Sapolsky R. M., *Zachowuj się – jak biologia wydobywa z nas to, co najlepsze, i to co najgorsze*, Media Rodzina, Poznań 2017.
249. Schewe C.D., Noble S.M., *Market segmentation by cohorts: the value and validity of cohorts in America and abroad*, Journal of Marketing Management 16(1), 2000, s. 129 – 142, <https://mc.manuscriptcentral.com/rjmm#> – dostęp z dnia 14.02.2018.
250. Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M., „ACTIV 50 + – instrumenty wspierające aktywność zawodową pracowników” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pt. „Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+ - poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko”, 2015, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/06/poradnik-zarzadzania-wiekiem_042015.pdf – dostęp z dnia 25.05.2019.
251. Schütze F., *Analiza biograficzna ugruntowana empirycznie w autobiograficznym wywiadzie narracyjnym. Jak analizować autobiograficzne wywiady narracyjne*, (w:) K. Kaźmierska (red.), *Metoda biograficzna w socjologii. Antologia tekstów*, Nomos, Kraków 2012.
252. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
253. Sęk. H., *Zdrowie behawioralne*, (w:) *Psychologia. Podręcznik akademicki*, T. 3, *Jednostka a społeczeństwo i elementy psychologii stosowanej*, J. Strelau (red.), GWP, Gdańska 2005.
254. Sierotowicz T., *Innowacja modelu biznesowego w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, (w:) Baran M. (red.), *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej – wybrane uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.
255. Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
256. Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
257. Simon J., *Filozofia znaku*, Oficyna Naukowa S.c., 2004.
258. Skibniewski S. L., *Dusza w świetle badań psychologii katolickiej (Z portretem i życiorysem Autora)*, Lwowska Biblioteczka Pedagogiczna, Lwów 1938.
259. *Sklonność Polaków do dodatkowego oszczędzania na emeryturę–mit czy rzeczywistość*, TNS Polska dla Nationale-Nederlanden, Warszawa 2016, s. 8, <http://www.tns-global.pl/coslychac/files/2016/03/Sklonnosc-do-oszczedzania-na-emeryture2016-03-04.pdf> – dostęp z dnia 06.01.2021.
260. Skubalanka T., *Historyczna stylistyka języka polskiego – przekroje*, Zakład Narodowy

im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1994.

261. Slaper T. F., Hall T. J., *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*, Indiana Business Review, Spring 2011 s. 4 – 8, <http://econ2.econ.iastate.edu/classes/crp274/swenson/CRP566/Readings/Triple%20Bottom%20Line.pdf> – dostęp z dnia 19.05.2021.
262. *Sprawozdanie z działalności Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2013 roku*, PARP, s. 122, <https://bip.parp.gov.pl/files/164/165/20554.pdf> – dostęp z dnia 10.01.2021.
263. Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34) 2011, s. 169 – 170.
264. Spustek H., *Modele interdyscyplinarne w nauce*, (w:) E. Kozerskiej, M. Maciejewskiego, P. Steca (red.), *Historia testis temporum, lux veritatis, vita memoriae, nuntia vetustatis: księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Włodzimierzowi Kaczorowskiemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2015.
265. Stachowicz-Stanusch A., *Etyka biznesu – przegląd pojęć i koncepcji*, Organizacja i Zarządzanie nr 4, 2016, s. 85 –88.
266. *Stan wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków*, Narodowy Bank Polski 2015, s. 10, https://www.nbpportal.pl/data/assets/pdf_file/0006/54528/Diagnoza-stanu-wiedzy-i-swiadomosci-ekonomicznej-Polakow-2015.pdf – dostęp z dnia 06.01.2021.
267. Stankiewicz K., *Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach*, Edukacja Ekonomistów i Menadżerów, 1 (39) 2016, s. 145 – 149.
268. *Starzenie się społeczeństwa – wyzwania dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+ – raport tematyczny*, PARP i Grupa PFR, https://rada.wib.org.pl/wp-content/uploads/2021/02/Starzenie_sie_spoleczenstw_aktywizacja-pracownikow-50.pdf – dostęp z dnia 05.05.2022.
269. Stauden S., *Psychologia starzenia się i starości*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2011.
270. Stemplewska-Żakowicz K., *Metody jakościowe, metody ilościowe: Hamletowski dylemat czy różnorodność do wyboru*, Roczniki Psychologiczne 2010, t. XIII, nr 1, s. 89 – http://cw.kul.lublin.pl/Content/20842/RocznikiPsychologiczne_13_2010_Nr1_s87-96.pdf – dostęp z dnia 27.03.2018.
271. Stemplewska-Żakowicz K., Krejtz K. (red. naukowa), *Wywiad psychologiczny. Wywiad jako postępowanie badawcze*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005.
272. *Strategia Demograficzna 2040 (Projekt)*, Pełnomocnik Rządu ds. Polityki Demograficznej i Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa 2021, s. 5 – 7, [Projekt_Strategii_Demograficznej_2040.pdf](#) – dostęp z dnia 06.03.2022.
273. *Strategia rozwoju miasta Łodzi 2030+*, s. 26, https://bip.uml.lodz.pl/files/bip/public/BRM_2020/08_1535.pdf – pozyskano w dniu 03.01.2022.
274. Strauss W., Howe N., *Generations: The History of America's Futur*, New York 1991, N.Y. 10019, *Generations: Strauss, William: Free Download, Borrow, and Streaming: Internet Archive* – dostęp z dnia 17.09.2019.
275. Sułkowski Ł., *Metodologia Zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, (w:)

- W. Czakon (red. naukowa), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016.
276. Syper-Jędrzejak M., *Corporate wellness w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
 277. Szarota Z., *Starzenie się i starość w wymiarze instytucjonalnego wsparcia na przykładzie Krakowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego Kraków 2010, <https://rep.up.krakow.pl/xmlui/handle/11716/2404> – dostęp z dnia 12.12.2019.
 278. Szatur-Jaworska B., *Aktywne starzenie się i solidarność międzypokoleniowa w debacie międzynarodowej*, Problemy Polityki Społecznej vol. 17, 2012, s. 16, <http://www.problemypolitykispolecznej.pl/Aktywne-starzenie-sie-i-solidarnosc-miedzypokoleniowa-nw-debacie-miedzynarodowej,123235,0,1.html> – dostęp z dnia 11.03.2018.
 279. Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dzięgielewska M., *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2006.
 280. Szimanek T., *Zatrudnianie osób starszych*, (w:) *Strategie działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*, Rzecznik Praw Obywatelskich 2012, <https://bip.brpo.gov.pl/sites/default/files/Strategie%20dzia%C5%82ania%20w%20starzej%C4%85cym%20si%C4%99%20spo%C5%82ecze%C5%84stwie.%0Tezy%20i%20rekomendacje.Biuletyn%20RPO.%20%C5%B9r%C3%B3d%C5%82a%202012%2C%20nr%209.pdf> – dostęp z dnia 11.12.2018.
 281. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.
 282. Szukalski P., *Uprzedzenia i dyskryminacja ze względu na wiek (ageism) – przyczyny, przejawy, konsekwencje*, „Polityka Społeczna”, 2004, nr 2, s.12.
 283. Szukalski P., *Potencjał ludnościowy Europy w perspektywie roku 2050*, (w:) *Europa w perspektywie roku 2050*, Polska Akademia Nauk, Kancelaria PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, 2007.
 284. Szukalski P., *Solidarność pokoleń. Dylematy międzypokoleniowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2012, s. 12, <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/handle/11089/6012> – dostęp z dnia 12.01.2021.
 285. Szukalski P., *Ludzie bardzo starzy we współczesnej Polsce*, Przegląd Socjologiczny 2013, s. 34.
 286. Szukalski P., *Sytuacja demograficzna Łodzi. Zapaść demograficzna Miasta i jej skutki dla przyszłości Łodzi*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2012, s. 12, <http://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/3445/Sytuacja%20demograficzna%20%C81odzi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> – dostęp z dnia 17.08.2019.
 287. Szukalski P., *Depopulacja*, w: *Problemy społeczne. Polityka społeczna w regionie łódzkim*. Zeszyt 15, Regionalne Centrum Polityki Społecznej w Łodzi, Łódź 2015, s. 3 – 8.
 288. Schultz S., *Instytucja wychowania*, (w:) R. Schulz (red.), *Antropologiczne podstawy wychowania*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1996.
 289. Swartz M., *Strażnicy mózgu*, Wydawnictwo Charaktery, Kielce 2017.
 290. Tarnogórski Cz., *Człowiek i jego osiadłość*, (w:) M. Szyszkowska (red.) *Wokół istnienia człowieka*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1991.
 291. Taylor, C., *Self interpreting animals*, Philosophical Papers 1, Human Agency and Language Cambridge, Cambridge University Press 1985, s. 45 – 76, <https://>

www.cambridge.org/core/books/abs/philosophical-papers/selfinterpretinganimals/1C9D8283EFC58A29CD798457E356E2C9 – dostęp z dnia 18.09.2020.

292. *The Global Demographic Transition* – September 2004, https://www.google.com/search?q=World+Economic+Outlook+2004.+The+Global+Demographic+Transition%2C+International+Monetary+Found%2C+Washington+DC+2004.&rlz=1C1RUCY_plPL857PL861&oq=World+Economic+Outlook+2004.+The+Global+Demographic+Transition%2C+International+Monetary+Found%2C+Washington+DC+2004.&aqs=chrome..69i57.2239j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8 – dostęp z dnia 15.12.2019.
293. Todres J., *Maturity*, Houston Law Review, University of Houston, 2012, s. 1164 – 1165, https://www.researchgate.net/publication/235219208_Maturity – dostęp z dnia 19.02.2021.
294. Toffler A., *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S – ka, Poznań 1998.
295. Tokarz-Kamińska B., *Jak kształtować partnerskie relacje między pokoleniami?*, (w:) *Zasada równego traktowania*. Prawo i Praktyka, nr 10, Dialog Międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką. Inspiracje, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2013, s. 45, <https://www.brpo.gov.pl/sites/default/files/Biuletyn%20Rzecznika%20Praw%20Obywatelskich%202013,%20Nr%208%20%C5%B9r%C3%B3d%C5%82a.pdf> – dostęp z dnia 17.01.2022.
296. Tomaszewski, T., *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot*, (w:) J. Reykowski, J.O. Owczynnikowa, K. Obuchowski (red.), *Studia z psychologii emocji motywacji i osobowości*, Ossolineum, Wrocław 1977.
297. Tomaszewski, T., *Struktura zachowania*, (w:) I. Kurcz, D. Kądziaława (red.), *Psychologia czynności, Nowe perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
298. Trafiałek E., *Innowacyjna polityka senioralna XXI wieku. Między ageizmem, bezpieczeństwem socjalnym i active ageing*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.
299. Tsui, A.S., Milkovich, G.T., *Personnel department activities: constituency perspectives and preferences*, *Personnel Psychology*, Vol. 40 1987, s. 519 – 537, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00613.x> – dostęp z dnia 13.05.2019.
300. Unt M., Lindemann K., Täht K., *Ääda pensionile, Tööada edasi? Soovid ja plaanid*, (w:) Sakkeus L., Leppik L. (red.), *SHARE Eesti uuringu esimene ülevaade ja soovitusel eakate poliitika kujundamiseks*, 2016, s. 170 – 171, <http://www.tlu.ee/public/SHARE/mobile/index.html#p=20> – dostęp z dnia 09.01.2021
301. Urbaniak B., *Polityka państwa wobec osób starszych na rynku pracy*, *Problemy Polityki Społecznej*, nr 34, s. 72 – 73, *Polityka państwa wobec osób starszych na rynku pracy- Problemy Polityki Społecznej - Tom 34 (2016) - BazEkon -Yadda (icm.edu.pl)* – dostęp z dnia 11.12.2020.
302. Urbaniak B., Kwiatkowska W., *Pracownicy 45+ w naszej firmie. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju*, Warszawa 2007.
303. Urbaniak B., Gładzicka-Janowska A., Żyra J., Kaliszczak L., Piekutowska A., Rollnik-Sadowska E., Sobolewska-Poniedziałek E., Niewiadomska A., Gagacka M., *Socjoekonomika starzenia się współczesnych społeczeństw*, CeDeWu, Warszawa 2018.
304. Urbaniak-Zajac D., *Biograficzna perspektywa badacza*, (w:) E. Dubas, W. Świstalski,

- Uczenie się z (własnej) biografii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
305. *Vienna International Plan of Action on Ageing*, <http://www.un.org/es/globalissues/ageing/docs/vippa.Pdf> – dostęp z dnia 11.08.2019.
 306. Walker A., *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*, EUROPEAN FOUNDATION for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland, 1998, s. 1 – 14, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/other/2012/managing-an-ageing-workforce-a-guide-to-good-practice> – dostęp z dnia 16.04.2020.
 307. Walker A., *The emergence of age management in Europe*, International Journal of Organisational Behaviour, vol. 10 (1), 2005, s. 686 – 694, https://www.researchgate.net/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe/link/551933220cf21b5da3b7cef3/download – dostęp z dnia 17.09.2019.
 308. Wein L., *De „Jugend von heute“ – eine Herausforderung für das Personal – management der Polizei Berlin? Eine empirische Analyse der arbeitsbezogenen Einstellungen und Erwartungen der Generation Z innerhalb der Behörde*, FÖPS Digital Nr 2, Berlin 2019, https://www.foeps-berlin.org/fileadmin/institut-foeps/Dokumente/FOEPSDIGITAL/FOEPS-Digital_02_Wein-Laura.pdf – dostęp z dnia 17.09.2019.
 309. Wdowiak L., Ćwikła S., Bojar I., Kapka L., Woźnica I., *Starość jako problem społeczno – demograficzny oraz zdrowotny*, Medycyna Ogólna 15 (3), 2009, s. 452, <http://www.monz.pl/STAROSC-JAKO-PROBLEM-SPOLECZNO-DEMOGRAFICZNY-ORAZ-ZDROWOTNY,73152,0,1.html> – dostęp z dnia 15.10.2020.
 310. Welskop W., *Socjalizacja odwrotna a dewaluacja autorytetu tradycjonalistycznego*, Perspektywy Edukacyjno-Społeczne, nr 1 2014, s. 38 – 39, https://www.academia.edu/6831196/Socjalizacja_odwrotna_a_dewaluacja_autorytetu_tradycjonalistycznego – dostęp z dnia 14.01.2022.
 311. Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., *Pokolenia, co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
 312. Windle G., *What is resilience? A review and concept analysis*, Reviews in Clinical Gerontology, 2011, s. 1 – 5, https://www.researchgate.net/publication/231842385_What_is_resilience_A_review_and_concept_analysis/link/00b7d52414901b1e5f000000/download – dostęp z dnia 02.05.2022.
 313. Witczak H., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Studium, systemu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
 314. Witkowski T., *Dobór personelu*, Biblioteka Moderata, Taszów 2007.
 315. Wnuk W., *Potencjał osób starszych*, (w:) P. Błędowski, A. Stogowski, K. Wieczorkowska-Tobis (red.), *Wyzwania współczesnej gerontologii*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 2013.
 316. Woch M., *Instytucjonalna różnorodność form wsparcia osób starszych w Polsce (z uwzględnieniem perspektywy filozoficznoprawnej i holistycznej)*, Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM, Poznań 2019.
 317. Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor” 2013, nr 2 (49), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/49/id/1003> – dostęp z dnia 17.09.2019.

318. Wojtyniak B., Goryński P. (red.), *Sytuacja zdrowotna ludności Polski i jej uwarunkowania*, Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny, Warszawa 2018, <https://www.pzh.gov.pl/najnowszy-raport-nizp-pzh-sytuacja-zdrowotna-ludnosci-polski-i-jej-uwarunkowania/> – dostęp z dnia 20.11.2020.
319. *World Population Prospects. The 2012 Revisions. Highlights and Advance Tables*, United Nations, NY 2013, https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2012_HIGHLIGHTS.pdf – dostęp z dnia 17.08.2019.
320. *World Population Prospects. The 2017 Revision, Volume I*, United Nations, NY 2017, https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017_Volume-I_Comprehensive-Tables.pdf – dostęp z dnia 17.08.2019.
321. *World Report of Ageing and Health*, World Health Organization, 2015, <https://www.who.int/ageing/events/world-report-2015-launch/en/> – dostęp z dnia 17.10.2020.
322. Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, (w:) P. Woszczyk, M. Czernicka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013.
323. UNESCO Institute for Lifelong Learning Technical Note, <https://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/LifelongLearning/en/UNESCOTechNotesLLL.pdf> – dostęp z dnia 17.12.2019.
324. Young J. E., Klosko J. S., Weishaar M. E., *Terapia schematów. Przewodnik praktyka*, GWP, Sopot 2014.
325. Zagrodzka J., *Neurofizjologiczne mechanizmy zachowania emocjonalnego*, (w:) *Mózg a zachowanie*, Górská T., A. Grabowska, J. Zagrodzka (red. naukowa), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
326. Zamorski J., *Dojrzałość psychologiczna. Uwarunkowania wychowawcze obrazu siebie*, Polihymnia, Lublin 2003.
327. „Zarządzanie zdrowiem personelu w kontekście starzenia się społeczeństwa. Raport z reprezentatywnego badania 1015 pracowników średnich i dużych firm w Polsce” – publikacja opracowana przez Instytut Medycyny Pracy im. prof. dr med. J. Nofera, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, w ramach umowy z Ministerstwem Zdrowia na realizację zadania publicznego określonego w Narodowym Programie Zdrowia na lata 2016–2020, s. 9 – 20.
328. Zdrojewski E. Z., *Zróżnicowanie stopy bezrobocia w układzie wojewódzkim*, (w:) J. Falkowski, M. Jasiulewicz (red.), *Restrukturyzacja państwowych gospodarstw w świetle doświadczeń ogólnopolskich*, WSI, Koszalin 1994.
329. Zeidler P., *Status poznawczy modeli teoretycznych*, Filozofia Nauki, Nr 3(15), Rok IV, 1996, s. 76.
330. *ZIELONE MIEJSCA PRACY SPRAWDZONE ROZWIĄZANIA DLA EUROPY*, Grupa Zielonych/Wolny Sojusz Europejski (Parlament Europejski) Rue Wiertz 60 – 1047 Bruksela – Belgia Kwiecień 2014, s. 6, https://www.greens-efa.eu/legacy/fileadmin/dam/Documents/Publications/GND/Green_jobs_PL.pdf – dostęp z dnia 28.02.2022.
331. Ziemiński Z., *Logika praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
332. Zientara P., *Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations*, Human Resource Development International, vol. 12, 2009, s. 135 – 153.

333. Zsuzsanna G., *A vállalati társadalmi felelősségvállalás kritikai megközelítései. A vállalati állampolgárság, az explicit/implicit CSR és az 'újrapolitizált' vállalat koncepciói*, Replika társadalomtudományi folyóirat, Replika 2018, s. 58 – 60, <https://docplayer.hu/158775896-Replika-tarsadalomtudomanyi-folyoirat-2018-szam.html> – dostęp z dnia 17.01.2022.
334. Zych A., *Człowiek wobec starości. Szkice z gerontologii społecznej*, Katowice 1999.
335. Zych A., *Leksykon gerontologii*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2007.
336. Żaroń A., Piskunowicz M., *Aktywność fizyczna a wybrane aspekty kondycji psychicznej osób starszych*, Rocznik Andragogiczny, t. 24, 2017, s. 130 – 133, <https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/5319/RA.2017.009%2CZaron%2CPiskunowicz.pdf?sequence=1> – dostęp z dnia 28.08.2020.
337. Żelazko M., *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2(6), 2013, s. 225 – 226.
338. Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, (w:) K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

Wykaz innych źródeł

Źródła prawne

339. Agenda 2030 - Ministerstwo Rozwoju i Technologii – Portal Gov.pl (www.gov.pl) – dostęp z dnia 20.12.2020
340. Art. 4 Ustawy z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych (Dz.U.2015, poz. 1705), <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150001705/T/D20151705L.pdf> – dostęp z dnia 27.08.2020.
341. Art. 39 kodeksu pracy, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274/art-39> – dostęp z dnia 30.04.2020.
342. Art. 154 i nast. Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz. U. z 2014 r. poz.1502 z późn. zm. – tekst jednolity, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20140001502> – dostęp z dnia 07.05.2022.
343. Decyzja Rady UE z dnia 12 lipca 2005 r. w sprawie wytycznych dla polityk zatrudnienia Państw Członkowskich(2005/600/WE), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32005D0600> – dostęp z dnia 25.05.2020.
344. Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz. U. WE L 303), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/LSU/?uri=celex:32000L0078> – dostęp z dnia 11.12.2018.
345. KOMUNIKAT KOMISJI *Demograficzna przyszłość Europy – przekształcić wyzwania w nowe możliwości*, Bruksela 2006, s. 10, <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0571&from=ES> – dostęp z dnia 25.05.2020.
346. OBWIESZCZENIE MARSZAŁKA SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ z dnia 22 listopada 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych Dz. U., Warszawa, dnia

- 13 stycznia 2020 r. Poz. 53, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2020000053/O/D20200053.pdf> – dostęp z dnia 12.01.2021.
347. OBWIESZCZENIE MARSZAŁKA SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ z dnia 22 listopada 2017 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ubezpieczeniu społecznym rolników, Dz. U., Warszawa, dnia 14 grudnia 2017 Poz. 2336, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170002336/O/D20172336.pdf> – dostęp z dnia 12.01.2021.
348. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie doradztwa zawodowego z dnia 12 lutego 2019 r., <https://prawo.vulcan.edu.pl/przegdok.asp?qdatprz=akt&qplikid=4917> – dostęp z dnia 01.09.2019.
349. Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1304/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające Rozporządzenie Rady (WE) nr 1081/2006 pkt. 2, L 347/470, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/1078/Rozporzadzenia_PE_EFS_2014_2020.pdf – dostęp z dnia 17.12.2019.
350. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., Dz. U. 2020 poz. 1740, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001740/T/D20201740L.pdf> – dostęp z dnia 10.02.2021.
351. Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz. U. 1998 Nr 162 poz. 1118, Akt prawny (sejm.gov.pl) – dostęp z dnia 23.02.2022.
352. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2021 r. poz. 1100), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210001100> – dostęp z dnia 13.05.2021.

Źródła statystyczne

353. „Aktywne starzenie się”, Eurobarometr, 2011, https://archiwum.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/public/1_NOWA%20STRONA/Aktualnosci/seniorzy/badania%20aktywne%20starzenie/4Wynik%20badania%20Aktywne%20starzenie%20sie%20Eurobarometr%202011.pdf – dostęp z dnia 11.10.2019.
354. *Analiza wyników badania okresów pobierania emerytur*, ZUS Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych, Warszawa 2019, s. 7 – 10, <https://www.zus.pl/documents/10182/39558/Analiza+wynik%C3%B3w+badania+okres%C3%B3w+pobierania+emerytur+%28za+2017+r.%29.pdf/177e092b-eb8d-cfa1-3fa6-92729f18a34c> – dostęp z dnia 20.02.2020.
355. Cierniak-Piotrowska M., Stelmach K., Stańczak J., Znajewska A., *Sytuacja demograficzna Polski do 2017 r. Urodzenia i dzietność* – Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych – 2018, s. 11 – 19, stat.gov.pl – dostęp z dnia 11.10.2018.
356. CBOS, Komunikat z badań, nr 164, 2016, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_164_16.PDF – dostęp z dnia 11.03.2022.
357. GUS – *Aktywność ekonomiczna ludności w wieku 15 lat i więcej według wieku, III kwartał: 2016*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartał-2016-roku,4,22.html>; 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kw>

- artal-2017-roku,4,27.html; 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartal-2018-roku,4,31.html>; 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnoscekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartal-2019-roku,4,35.html>; 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iii-kwartal-2020-roku,4,39.html> – dostęp z dnia 02.02.2021.
358. GUS – *Bezrobocie rejestrowane*, Warszawa – opracowania dla kolejnych kwartałów i roczników wskazanych w treści pracy – dostęp: dane archiwizowane przez autorkę z grudnia 2000, października 2004, października 2009, październik 2012 – dostęp na stronie: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/> – z dnia 05.05.2017.
 359. GUS – *Bezrobocie rejestrowane I – III kwartał 2021 r.*, Warszawa 2021, s. 23, *bezrobocie_rejestrowane_1-3_kwartal_2021.pdf* – dostęp z dnia 27.12.2021.
 360. GUS – *Ludność według płci i wieku w 2020 r.* – 2020, tabl. 1 – stan w dniu 30 czerwca, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stand-i-struktura-ludnosci-oraz-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-stand-w-dniu-30-06-2020,6,28.html#> – dostęp w dniu 02.10.2020.
 361. GUS – „*Jakość życia osób starszych w Polsce. Na podstawie wyników badania spójności społecznej 2015*”, Warszawa 2017, s. 2, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/jakosc-zycia-osobstarszych-w-polsce,26,1.html> – dostęp z dnia 27.08.2020.
 362. GUS – *Polska w liczbach 2019*, Warszawa 2019, s. 3, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/polska-w-liczbach-2019,14,12.html> – dostęp 30.03.2020.
 363. GUS – *Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo (wyniki wstępne BAEL)*, 23.02.2022, s. 3 – 4, Główny Urząd Statystyczny/Obszarytematyczne/Rynekpracy/Pracujący.Bezrobotni.BiernizawodowowgBAEL/Pracujący,bezrobotniibiernizawodowo – (wyniki wstępne BAEL) w czwartym kwartale 2021 r. – dostęp z dnia 25.02.2022.
 364. GUS – „*Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050*” – 2014, s. 2 – 3, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/sytuacja-demograficzna-osob-starszych-i-konsekwencje-starzenia-sie-ludnosci-polski-w-swietle-prognozy-na-lata-2014-2050,18,1.html> – dostęp z dnia 11.09.2018.
 365. GUS – *Urodzenia i dzietność*, 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/urodzenia-i-dzietnosc,34,1.html> – dostęp z dnia 30.03.2020.
 366. Komunikat w sprawie tablicy średniego dalszego trwania życia kobiet i mężczyzn, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-iobwieszczen/komunikat-w-sprawie-tablicy-sredniego-dalszego-trwania-zycia-kobiet-i-mezczyzn,285,8.html> – dostęp z dnia 30.03.2020.
 367. *Osoby powyżej 50 r.ż. na rynku pracy w 2019 r.*, GUS, s. 1 – informacje sygnałne z dnia 26.04.2020, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/19/4/1/osoby_powyzej_50._roku_zycia_na_ryнку_pracy_w_2019.pdf – dostęp z dnia 25.02.2022.
 368. *Osoby powyżej 50 r.ż. na rynku pracy w 2020r.*, GUS – informacje sygnałne z dnia 25.04.2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/osoby-po>

- wyzej-50-roku-zycia-na-rynku-pracy-w-202-roku,19,5.html – dostęp z dnia 25.02.2022.
369. *Prognoza ludności na lata 2014- 2050*, Główny Urząd Statystyczny Warszawa 2014, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> – dostęp z dnia 24.05.2020.
370. *Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do roku 2080*, ZUS Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych, Warszawa 2019, https://www.zus.pl/documents/10182/167761/Prognoza_Fundusz_Emerytalny_2020-2080.pdf/61b7e0d7-7e20-f8f8-170c-6f73870383a4 – dostęp z dnia 20.02.2020
371. *Rocznik Demograficzny*, GUS 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2020,3,14.html> – dostęp z dnia 11.10.2019.
372. *Rocznik Demograficzny*, GUS 2011, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2011,3,5.html> – dostęp z dnia 11.10.2019.
373. Raport roczny ZUS 2018, <https://www.zus.pl/documents/10182/167526/Raport+roczny+2018.pdf/8f0fbe93-1756-2477-25e3-7d08a9486556> – dostęp z dnia 15.12.2019.

Inne źródła – strony internetowe

374. Aktywność zawodowa - definicja, współczynnik, wskaźnik zatrudnienia w Polsce (praca.pl) – dostęp z dnia 17.05.2020.
375. Aplikuj.pl, *Dlaczego pracownik 50+ przegrywa na rynku pracy?* (publikacja internetowa z dnia 20.04.2020), <https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracodawcow/521/dlaczego-pracownik-50-przegrywa-na-rynku-pracy> – dostęp z dnia 13.05.2021.
376. CSRInfo (rejestrreportow.pl) – w okresie 01.2020 – 10.2021.
377. Dla kandydatek - L'OREAL dla Kobiet i Nauki (lorealdlakobietinauki.pl) – dostęp z dnia 19.06.2021.
378. Emerytura – portal informacyjny - Gov.pl - Portal Gov.pl (www.gov.pl) – dostęp z dnia 05.05.2022.
379. Fundusz Rezerwy Demograficznej - Finanse - ZUS – dostęp z dnia 06.03.2022.
380. <http://50plus.gov.pl/> – dostęp z dnia 11.02.2022.
381. <https://Behawioralne-metody-poprawy-bezpieczenstwa-pracy.html> – dostęp z dnia 17.03.2022.
382. <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/swiatowy-dzien-osob-starszych> – dostęp z dnia 10.10.2019.
383. https://bip.brpo.gov.pl/sites/default/files/Z%C5%82ota%20ksi%C4%99ga%20wydanie_III_220%20czerwiec_0.pdf – dostęp z dnia 07.01.2021.
384. <https://ekonomia.spoeczna.pl/srebrne-tsunami-50-plus-na-rynku-pracy/> – dostęp z dnia 11.02.2022.
385. <https://gemini.pl/poradnik/zdrowe-odzywianie/mieszkanicy-niebieskichstref-jaki-jest-sekret-ich-dlugowiecznosci/> – dostęp z dnia 16.09.2021.

386. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/zarzadzanie-wiekiem-skierowane-na-osoby-50-poradnik-dla-malych-i-srednich-przedsiębiorców-i-nie-tylko/> – dostęp z dnia 11.02.2022.
387. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/03/karta-roznorodnosci-2016.pdf> – dostęp z dnia 10.10.2019.
388. <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/dd9faca8-add8-4de5-88b9-a4fb376f57b1/langua-ge-pl> – dostęp z dnia 02.10.2020.
389. <http://orpde.wckp.lodz.pl/rynek-pracy-w-lodzi-i-wojewodztwie> – z dnia 05.06.2018.
390. <https://plato.stanford.edu/entries/free-rider/> – dostęp z dnia 06.03.2022.
391. <https://polona.pl/item/slownik-etymologiczny-jezyka-polskiego,MTE2NjUxOA/> – dostęp z dnia 14.04.2021.
392. <https://powroty.gov.pl/emerytura-8512> – dostęp z dnia 27.01.2021.
393. <https://pytanienasniadanie.tvp.pl/60216125/jak-znalezc-prace-po-50tce> – rozmowa z dnia 17.05.2022 godz. 8:37 – dostęp z dnia 17.05.2022.
394. <https://pytanienasniadanie.tvp.pl/60059580/po-50tce-zostala-mistrzynia-swiata-w-podnoszeniu-ciezarow> – rozmowa z dnia 08.05.2022 godz. 8:38 – dostęp z dnia 17.05.2022.
395. <https://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Na-rynku-pracy-nadchodzi-czas-pokolenia-50> – dostęp z dnia 11.02.2022.
396. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/NBP-ma-pomysl-na-nowa-forme-swiadczenia-emyrytalnego-8043453.html> – dostęp z dnia 27.01.2021.
397. https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=300002045&html_tresc_id=300002051&html_klucz=19558&html_klucz_spis= – dostęp z dnia 11.02.2022.
398. <http://www.equal.org.pl/equal.php?lang=pl> – dostęp z dnia 14.08.2019.
399. <https://www.esto-project.eu/index.php-id=25&L=10.html> – wskazana strona zawiera informacje dotyczące Programu – dostęp z dnia 03.05.2022.
400. <https://www.forbes.pl/finanse/mniej-osob-decyduje-sie-zakonczy-c-prace-po-osiagnieciu-wieku-emerytalnego/e1fj2e9> – dostęp z dnia 27.01.2021.
401. <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/strategia-europa-2020> – (omówienie Strategii Europa 2020) – dostęp z dnia 07.01.2021.
402. <https://www.infor.pl/eksperci/4476,Polskie-Stowarzyszenie-ZarzadzaniaKadrami.html> – dostęp z dnia 11.02.2022.
403. <https://www.lhhpolska.pl/kandydat-50-na-rynku-pracy/> – dostęp z dnia 11.02.2022.
404. http://www.oecd.org/statsportal/0,3352,en_2825_293564_1_1_1_1_1,00.html – dostęp z dnia 11.10.2019.
405. <https://www.populationpyramid.net/pl/polska/> – dostęp z dn. 12.07.2019.
406. <https://www.pl.cnpsantander.com/> – dostęp z dn. 03.10.2020.
407. <https://www.prawo.pl/kadry/pracodawca-moze-udzielac-urlopu-wypoczynkowego-w-wyzszym-wymiarze,264304.html> – dostęp z dnia 07.05.2022.
408. <https://www.un.org/en/> – dostęp z dnia 19.04.2020.

409. <http://www.unic.un.org.pl/ageing/dzialania.php> – dostęp z dnia 10.10.2019.
410. <https://www.zus.info.pl/wczesniejsza-emerytura/> – dostęp z dnia 05.03.2022.
411. International Day of Older Persons United Nations – dostęp z dnia 23.12.2021.
412. „Na rynku pracy nadchodzi czas pokolenia 50+”, <https://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Na-ryнку-pracy-nadchodzi-czas-pokolenia-50> – dostęp z dnia 11.02.2022.
413. Niebieskie strefy. Czym są i dlaczego żyjący w nich ludzie są najszczęśliwsi? – PoradniaPsychologiczno-Psychiatryczna-PsychoMedic.pl – dostęp z dnia 16.09.2021.
414. *Nowy potencjał na rynku pracy, czyli jak zmieniają się kolejne pokolenia*, https://ipro-elearning.com/html/partners/vuca/nowy_potencjal_na_rynku_pracy.html – dostęp z dnia 11.02.2021.
415. Ogólne Warunki Ubezpieczenia – [bzwbkaviva-ipd-bezpieczny-limit_83886.pdf](#) (santander.pl) – dostęp z dnia 19.02.2021.
416. Ogólne Warunki Ubezpieczenia dla produktów ubezpieczeniowych na życie – [unum_owu_na_cale_zycie.pdf](#) – dostęp z dnia 19.02.2021.
417. „Pracodawca Jutra”, <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/pracodawca-jutra> – dostęp z dnia 16.02.2022.
418. Programy zdrowotne - Zdrowy-Senior.org – dostęp z dnia 03.05.2022.
419. [przewodnik_po_sukcesji.pdf](#) (parp.gov.pl) – dostęp z dnia 25.08.2015.
420. *Słownik Języka Polskiego on-line*, PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/dojrzały;2452975.html> – dostęp z dnia 17.02.2021.
421. Serwis Ministerstwa Rodziny, Pracy i polityki Społecznej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/wskaznik-dzietnosci-wyzszy-niz-przed-wprowadzeniem-programu-rodzina-500> – dostęp z dnia 30.03.2020.
422. Ustanowienie Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+ – Prawo.pl oraz Seniorzy/aktywne starzenie/Program Solidarność pokoleń/Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (mraps.gov.pl) – dostęp z dnia 03.05.2022.
423. Wstań i zacznij działać (un.org.pl) – dostęp z dnia 11.10.2020.
424. <https://zielonalinia.gov.pl/o-portalu-zielona-linia-32640> – dostęp z dnia 03.05.2022.
425. Zmiana definicji Młodego Naukowca Rada Młodych Naukowców (rmn.org.pl) – dostęp z dnia 19.06.2021.

Spis tabel

Tabela 1. Liczba ludności niektórych miast w Polsce	14
Tabela 2. Liczba ludności w wieku 55–64 lat wybranych miast Polski – 2015–2019	16
Tabela 3. Liczba ludności w wieku 55–64 lat w Polsce – 1990–2010.....	16
Tabela 4. Świadczenia emerytalno-rentowe a liczba ludności w wieku produkcyjnym do poprodukcyjnego	18
Tabela 5. Skale starości demograficznej	22
Tabela 6. Metody pomiaru procesu starzenia się ludności – ujęcie tradycyjne...	25
Tabela 7. Sprawność fizyczna.....	32
Tabela 8. Rola osób starszych w społeczeństwie w chwili osiągnięcia wieku emerytalnego – ujęcie historyczne	39
Tabela 9. Zadania rozwojowe okresu starzenia się jednostki – różne ujęcia	48
Tabela 10. Wiek – różne konteksty definiowania	49
Tabela 11. Nazwy pokoleń stosowane do określenia charakterystycznych cech grup osób na tle okresów historycznych.....	53 – 54
Tabela 12. Aktywni zawodowo – III kwartał 2016 – 2020	58
Tabela 13. Stany psychologiczne a cechy pracy	71
Tabela 14. Nazwy związane z wiekiem nacechowane pejoratywnie	74
Tabela 15. Kompetencje przyszłości	80 – 81
Tabela 16. Grupy wiekowe pracowników – zagrożenie wykluczeniem na rynku pracy	84 – 84
Tabela 17. Czynniki mające wpływ na długotrwałe bezrobocie osób 50+....	94 – 96
Tabela 18. Wybrane dokumenty odnoszące się do problematyki utrzymania aktywności	97 – 100
Tabela 19. Model Schwartz’a i Corolla	109
Tabela 20. Wyróżniki badań jakościowych	132 – 134
Tabela 21. Prowadzenie wywiadu – pilotaż – obszary zmiany	140 – 141
Tabela 22. Harmonogram prowadzonych wywiadów w grupach respondentów	146
Tabela 23. Wzór indywidualnych doświadczeń respondenta	148 – 149
Tabela 24. Opis kodowania w ramach badania własnego – pracownicy dojrzaali	150
Tabela 24 a. Opis kodowania w ramach badania własnego – przedstawiciele organizacji	151
Tabela 24 b. Treść wywiadu a analizowany problem	151

Tabela 25. Pracownicy 50+ na rynku pracy	152 – 153
Tabela 26. Obszar prowadzonych wywiadów	155
Tabela 27. Pracownicy w wieku okołemerytalnym (G_I)	155
Tabela 28. Pracownicy w wieku okołemerytalnym (G_I)_wykształcenie ...	155 – 156
Tabela 29. Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo (G_II)_wykształcenie	157
Tabela 30. Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych (G_III)_reprezentowane branże	157
Tabela 31. Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę (G_IV)_wykształcenie	158
Tabela 32. Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) – (G_V) _zakres działalności	159
Tabela 33. Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) – (G_V)	160
Tabela 34. Czynniki efektywności komunikacji – analiza ujęta dla grupy osób 50+	205 – 207
Tabela 35. Wiek pracownika a jego mobilność zawodowa	207 – 209
Tabela 36. Działania podejmowane przez organizacje w sytuacji odejścia pracownika na emeryturę	213 – 214
Tabela 37. Zestawienie wybranych odpowiedzi e-mailingowych – Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (I sektor) – (G_VII)	218 – 219
Tabela 38. Kluczowe zmiany podejścia do pracowników dojrzałych	222 – 234
Tabela 39. Predykatory rozwoju zawodowego pracowników 50 + w oparciu o materiał empiryczny	233 – 234
Tabela 40. Działania przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę	239 – 240
Tabela 41. Typy pracowników dojrzałych (w wieku okołemerytalnym) ..	247 – 248
Tabela 44. Kryteria analizy badań własnych.....	273 – 274

Spis rysunków

Rysunek 1 – Obszary współcześnie obserwowanych konsekwencji procesu starzenia się ludności	30
Rysunek 2 – Zarządzaniem wiekiem – obszary powiązane	63
Rysunek 3 – Obszary różnicujące zarządzanie wiekiem	67
Rysunek 4 – Algorytm behawioralny	78
Rysunek 5 – Ekosystem biznesowy	90
Rysunek 6 – Aktywność człowieka	114
Rysunek 7 – Etapy badania	137
Rysunek 8 – Poziomy ukrytej rzeczywistości	145
Rysunek 9 – Zmienne dla potrzeb i satysfakcji pracownika	232
Rysunek 10 – Model zarządzania wiekiem w organizacji	251
Rysunek 11 – Ogólny model organizacji według H. J. Leavitta	255

Spis wykresów

Wykres 1 – Piramida wieku 1950 – 2019	15
Wykres 2 – Piramida wieku – prognozy dla 2020/2050/2080	19

Spis załączników

1. Załącznik 1–Karta obserwacji	309 – 311
2. Załącznik 2 – Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo (G_II)	312
3. Załącznik 3 – Pracownicy w wieku okołemerytalnym (G_I)	313
4. Załącznik 4 – Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych (G_III)	314
5. Załącznik 5 – Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę (G_IV)	315
6. Załącznik 6 – Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) (G_V)_A.....	316
7. Załącznik 6 – Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) (G_V)_B.....	317 – 319
8. Załącznik 7 – GRUPY RESPONDENTÓW_ZESTAWIENIE KODÓW	320 – 321

Załączniki:

Załącznik 1_Karta obserwacji

Wywiad nr

KARTA OBSERWACJI WYWIADU

ZAKRES DANYCH	OPIS
Data	
Wiek w chwili prowadzenia wywiadu	
Formy aktywności zawodowej	
Formy pozostałych aktywności	
Płeć	K ☐ M ☐
Wykształcenie	
Czas dyspozycyjności wskazany przez respondenta	
Rozmowa przed wywiadem – obserwacje dotyczą listy kontrolnej	
Faza rozpoczęcia wywiadu	Zbudowanie atmosfery, nawiązanie relacji itp.:
Faza stymulowania do narracji	Objaśnienie rozmówcy formy wypowiedzi, jakiej się od niego oczekuje; zadaniem przeprowadzającego wywiad jest podkreślenie zainteresowania osobistymi doświadczeniami narratora itp.:

Faza prezentacji opowieści przez narratora Stanowi podstawową część wywiadu, na którą składa się spontaniczna, niezakłócona interwencją badacza opowieść o doświadczeniach narratora. Zadaniem osoby przeprowadzającej wywiad jest podtrzymanie interakcji poprzez pozawerbalne znaki służące wskazaniu, że opowieść jest ważna i interesująca	
Warstwę obiektywnych okoliczności	Stanowią mogą fakty (na przykład dane personalne, miejsce urodzenia, wiadomości o rodzicach i warunkach materialnych, ukończonej szkole, przeczytanych książkach, aktualnej sytuacji – m.in. w wypadku dorosłych bezrobocie itp.).
Warstwa subiektywnych doświadczeń	Jest ukazaniem wskazanych faktów „od wewnątrz”. Dotyczy więc ona marzeń, planów, czasem uwidacznia się rozpacz czy lęk.
Warstwa wspomnień	Ukazuje kształtowanie się tożsamości (na przykład: „nie pamiętam miejsca swojego urodzenia”, „nie mogę zapomnieć, jak...”, „szczególnie lubię wspominać...”).
Język	Oddaje uczucia, obrazy, nazwiska, zapamiętane, charakterystyczne słowa. Można też próbować określić kompetencję językową respondentów, czy ich językowe bariery.
Warstwa matajęzykowa	Wskazać, w których momentach pojawiła się zmiana gesty, mimika, westchnienie itp.
Warstwa „nadawania sensu”	To widoczne próby oceniania (na przykład: „moi rodzice byli...”, „szkołę swoją oceniam jako...”) wiodące do prób konkluzji.
Historia życia	Na tle aktywności podejmowanych przez respondenta.
Historia pracy	Przebieg, początek, myśli z nią związane, rozwój itp.
Narzędzia poruszania się po rynku pracy	CV, list motywacyjny, nota biograficzna.
Tożsamość	Postrzeganie siebie na rynku pracy, poczucie własnej wartości w kontekście swoich osiągnięć, mocne słabe strony.

Faza zadawania pytań	
Moment zadawania pytań	
Pytania od respondenta	
Pytania pogłębiające Moment pojawienie się w toku wywiadu – zapis pytania	
Faza zakończenia wywiadu	
Wnioski zaraz po wywiadzie – przeprowadzający wywiad	
Refleksje respondenta	
Zalecenia do następnych wywiadów	

Załącznik 2 - Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo (G_II)

Dyspozycje do wywiadu swobodnego: Pracownicy w wieku okolemerytalnym (G_I)		
1	Zebrać informacje na temat przebiegu pracy zawodowej Respondenta w okresie okołomerytalnym - poprosić Respondenta o opowiedzenie swojej historii dotyczącej pracy zawodowej.	
2	Ustalić, jak długo zawodowo pracuje Respondent, z iloma zakładami pracy był związany.	
3	Ustalić, czy zdarzały się sytuacje zmiany pracy. Jeżeli tak, to czym były one spowodowane?	
4	Dowiedzieć się jak traktuje, rozumie swoją karierę zawodową.	
5	Zapytać, jak respondent rozumie aktywność, w tym aktywność zawodową. Ustalić, czy stosuje jakieś formy utrzymania aktywności zawodowej, czy myśli o swojej aktywności zawodowej w przyszłości.	
6	Zapytać, kiedy uznaje, że zaczęła się jego droga doświadczeń zawodowych.	
7	Dowiedzieć się, czym jest dla badanego praca, jak ją rozumie w kontekście własnej aktywności życiowej, zawodowej.	
8	Ustalić, jak definiuje pojęcie pracy vs. aktywność zawodowa.	
9	Ustalić, co jest dla respondenta ważne w jego pracy zawodowej.	
10	Zapytać, jak traktuje zmiany w swoim życiu.	
11	Dowiedzieć się, z czym dla badanego wiąże się emerytura. Dopytać, czy wyobrażał sobie, jak będzie wyglądało jego życie na emeryturze.	
12	Zapytać, czy respondent wyznacza sobie cele w życiu związane z karierą zawodową. Jak ocenia ich realizację.	
13	Ustalić, czy w obrębie organizacji, w której pracuje lub pracował, spotkał się z planowaniem jego rozwoju zawodowego. Dopytać, kto to robił, w jaki sposób było to prowadzone, co z tego wynikało w sensie praktycznym, jak ocenia wskazane działania w odniesieniu do aspektu długoterminowego rozwoju zawodowego własnej kariery zawodowej.	
14	Ustalić, czy powyższe działania były podejmowane w kontekście czasu trwania jego kariery z nastawieniem na utrzymanie jej aktywności zawodowej w okresie osiągnięcia wieku emerytalnego.	
15	Dowiedzieć się czy w obrębie organizacji, z którymi badany współpracował, spotkał się kiedykolwiek z koncepcją zarządzania wiekiem.	
16	Ustalić, czy w swojej pracy zawodowej respondent spotkał się z jakimiś sugestiami dotyczącymi jego wieku, czasu trwania kariery zawodowej. Jeżeli tak, to czego dotyczyły, w jakich okolicznościach się pojawiały, jak były odbierane przez badanego.	
17	Dowiedzieć się, jak respondent motywuje siebie do działania.	
18	Ustalić, w jaki sposób planuje działania rozwojowe, dotyczące własnych kompetencji zawodowych, kwalifikacji.	
19	Dowiedzieć się, jakie badany realizuje formy doskonalenia zawodowego (w jaki sposób je realizuje).	
20	Poprosić o wypowiedzenie się, co w życiu zawodowym jest dla respondenta ważne i czy są to wartości istotne także w życiu osobistym.	
21	Ustalić, jakie badany ma plany na przyszłość: zawodowe, ewentualnie osobiste.	
22	Zapytać Respondenta o uwagi dotyczące problematyki wywiadu, jego refleksje, opinie, a następnie podziękować za udział w badaniu.	
Do wypełnienia przez prowadzącego wywiad:		
Data wywiadu:	Nr kolejny wywiadu:	
Godzina rozpoczęcia wywiadu:	Godzina zakończenia wywiadu:	Czas trwania wywiadu:
Forma prowadzenia wywiadu	Bezpośrednio	Komunikatory: Teams Skype

Załącznik 3 - Pracownicy w wieku okołemerytalnym (G_I)

Dyspozycje do wywiadu swobodnego: Pracownicy w wieku okołemerytalnym (G_I)	
1	Zebrać informacje na temat przebiegu pracy zawodowej Respondenta w okresie okołemerytalnym - poprosić Respondenta o opowiedzenie swojej historii dotyczącej pracy zawodowej.
2	Ustalić, jak długo zawodowo pracuje Respondent, z iloma zakładami pracy był związany.
3	Ustalić, czy zdarzały się sytuacje zmiany pracy. Jeżeli tak, to czym były one spowodowane?
4	Dowiedzieć się jak traktuje, rozumie swoją karierę zawodową.
5	Zapytać, jak respondent rozumie aktywność, w tym aktywność zawodową. Ustalić, czy stosuje jakieś formy utrzymania aktywności zawodowej, czy myśli o swojej aktywności zawodowej w przyszłości.
6	Dowiedzieć się, czym jest dla badanego praca, jak ją rozumie w kontekście własnej aktywności życiowej, zawodowej.
7	Ustalić, jak definiuje pojęcie pracy vs. aktywność zawodowa.
8	Ustalić, co jest dla respondenta ważne w jego pracy zawodowej.
9	Dowiedzieć się, z czym dla badanego wiąże się emerytura. Dopytać, czy wyobrażał sobie, jak będzie wyglądało jego życie na emeryturze.
10	Zapytać, czy respondent wyznacza sobie cele w życiu związane z karierą zawodową. Jak ocenia ich realizację.
11	Ustalić, czy w obrębie organizacji, w której pracuje lub pracował, spotkał się z planowaniem jego rozwoju zawodowego. Dopytać, kto to robił, w jaki sposób było to prowadzone, co z tego wynikało w sensie praktycznym, jak ocenia wskazane działania w odniesieniu do aspektu długoterminowego rozwoju zawodowego własnej kariery zawodowej.
12	Ustalić, czy powyższe działania były podejmowane w kontekście czasu trwania jego kariery z nastawieniem na utrzymanie jej aktywności zawodowej w okresie osiągnięcia wieku emerytalnego.
13	Dowiedzieć się czy w obrębie organizacji, z którymi badany współpracował, spotkał się kiedykolwiek z koncepcją zarządzania wiekiem.
14	Ustalić, czy w swojej pracy zawodowej respondent spotkał się z jakimiś sugestiami dotyczącymi jego wieku, czasu trwania kariery zawodowej. Jeżeli tak, to czego dotyczyły, w jakich okolicznościach się pojawiały, jak były odbierane przez badanego.
15	Dowiedzieć się, jak respondent motywuje siebie do działania.
16	Ustalić, w jaki sposób planuje działania rozwojowe, dotyczące własnych kompetencji zawodowych, kwalifikacji.
17	Dowiedzieć się, jakie badany realizuje formy doskonalenia zawodowego (w jaki sposób je realizuje).
18	Poprosić o wypowiedzenie się, co w życiu zawodowym jest dla respondenta ważne i czy są to wartości istotne także w życiu osobistym.
19	Ustalić, jakie badany ma plany na przyszłość: zawodowe, ewentualnie osobiste.
20	Zapytać Respondenta o uwagi dotyczące problematyki wywiadu, jego refleksje, opinie, a następnie podziękować za udział w badaniu.

Do wypełnienia przez prowadzącego wywiad:

Data wywiadu:	Nr kolejny wywiadu:	
Godzina rozpoczęcia wywiadu:	Godzina zakończenia wywiadu:	Czas trwania wywiadu:
Forma prowadzenia wywiadu	Bezpośrednio	Komunikatory: Teams Skype

Załącznik 4 - Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych (G_III)

Dyspozycje do wywiadu swobodnego: Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych(G_III)	
1	Zebrać informacje na temat przebiegu pracy zawodowej Respondenta - poprosić Respondenta o opowiedzenie swojej historii dotyczącej pracy zawodowej.
2	Ustalić, jak długo zawodowo pracuje Respondent, z iloma zakładami pracy był związany, czy własna firma była jego jedynym miejscem pracy.
3	Ustalić, czy zdarzały się sytuacje zmiany pracy: Jeżeli tak, to czym były one spowodowane?
4	Dowiedzieć się jak traktuje, rozumie swoją karierę zawodową.
5	Zapytać, jak respondent rozumie aktywność, w tym aktywność zawodową. Ustalić, w jaki sposób utrzymuje aktywność zawodową, w jaki sposób myśli o swojej aktywności zawodowej w przyszłości.
6	Dowiedzieć się czym jest dla badanego praca, jak ją rozumie w kontekście własnej aktywności życiowej, zawodowej.
7	Ustalić, jak definiuje pojęcie pracy vs. aktywność zawodowa.
8	Ustalić, co jest, było dla respondenta ważne w jego pracy zawodowej.
9	Dowiedzieć się, z czym dla badanego wiąże się emerytura. Dopytać, czy wyobrażał sobie, jak będzie wyglądało jego życie na emeryturze.
10	Zapytać, czy respondent wyznacza sobie cele w życiu związane z karierą zawodową. Ustalić, jak ocenia ich realizację.
11	Ustalić, czy w obrębie organizacji, w której pracuje lub pracował spotkał się z planowaniem jego rozwoju zawodowego. Dopytać, kto to robił, w jaki sposób było to prowadzone, co z tego wynikało w sensie praktycznym, jak ocenia wskazane działania w odniesieniu do aspektu długoterminowego rozwoju zawodowego własnej kariery zawodowej.
12	Ustalić, czy powyższe działania były podejmowane w kontekście czasu trwania jego kariery z nastawieniem na utrzymanie jego aktywności zawodowej w okresie osiągnięcia wieku emerytalnego.
13	Dowiedzieć się czy w obrębie organizacji, z którymi badany współpracował spotkał się kiedykolwiek z koncepcją zarządzania wiekiem.
14	Zapytać, czy we własnej firmie prowadził działania ukierunkowane na rozwój własnych pracowników i czy były one dostosowane do wieku pracownika, zgłaszanych przez niego potrzeb.
15	Ustalić, czy w swojej pracy zawodowej respondent spotkał się z jakimiś sugestiami dotyczącymi jego wieku, czasu trwania kariery zawodowej. Jeżeli tak, to czego dotyczyły, w jakich okolicznościach się pojawiały, jak były odbierane przez badanego.
16	Zapytać, jak odebrał propozycję objęcia funkcji nestora we własnej firmie. Jak ocenia swoją sytuację teraz z perspektywy czasu.
17	Dowiedzieć się, jak respondent motywuje siebie do działania.
18	Ustalić, w jaki sposób planuje działania rozwojowe dotyczące własnych kompetencji zawodowych, kwalifikacji.
19	Dowiedzieć się, jakie badany realizuje formy doskonalenia zawodowego (w jaki sposób je realizuje).
20	Poprosić o wypowiedzenie się, co w życiu zawodowym jest dla respondenta ważne i czy są to wartości istotne także w życiu osobistym.
21	Ustalić, jakie badany ma plany na przyszłość: zawodowe, ewentualnie osobiste.
22	Zapytać Respondenta o uwagi dotyczące problematyki wywiadu, jego refleksje, opinie, a następnie podziękować za udział w badaniu.

Do wypełnienia przez prowadzącego wywiad:

Data wywiadu:	Nr kolejny wywiadu:	
Godzina rozpoczęcia wywiadu:	Godzina zakończenia wywiadu:	Czas trwania wywiadu:
Forma prowadzenia wywiadu	Bezpośrednio	Komunikatory: Teams Skype

Załącznik 5 - Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę (G_IV)

Dyspozycje do wywiadu swobodnego: Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę (G_IV)	
1	Zebrać informacje na temat przebiegu pracy zawodowej Respondenta - poprosić Respondenta o opowiedzenie swojej historii dotyczącej pracy zawodowej.
2	Ustalić, jak długo zawodowo pracuje Respondent, z iloma zakładami pracy był związany, czy własna firma była jego jedynym miejscem pracy.
3	Ustalić, czy zdarzały się sytuacje zmiany pracy: Jeżeli tak, to czym były one spowodowane?
4	Dowiedzieć się, czym podyktowana była decyzja o przejściu na emeryturę.
5	Ustalić okoliczności powrotu do pracy zawodowej (motywy, czas od przejścia na emeryturę itp.). Dopytać, czy emerytura została zawieszona, czy utrzymana.
6	Dowiedzieć się jak traktuje, rozumie swoją karierę zawodową.
7	Zapytać, jak respondent rozumie aktywność, w tym aktywność zawodową. Ustalić, w jaki sposób utrzymuje aktywność zawodową, w jaki sposób myśli o swojej aktywności zawodowej w przyszłości.
8	Dowiedzieć się, czym jest dla badanego praca, jak ją rozumie w kontekście własnej aktywności życiowej, zawodowej.
9	Ustalić, jak definiuje pojęcie pracy vs. aktywność zawodowa.
10	Ustalić, co jest, było dla respondenta ważne w jego pracy zawodowej.
11	Dowiedzieć się, z czym dla badanego wiąże się emerytura. Dopytać, czy wyobrażał sobie, jak będzie wyglądało jego życie na emeryturze.
12	Zapytać, czy respondent wyznacza sobie cele w życiu związane z karierą zawodową. Ustalić, jak ocenia ich realizację.
13	Ustalić, czy w obrębie organizacji, w której pracował lub pracuje teraz spotkał się z planowaniem jego rozwoju zawodowego. Dopytać, kto to robił, w jaki sposób było to prowadzone, co z tego wynikało w sensie praktycznym, jak ocenia wskazane działania w odniesieniu do aspektu długoterminowego rozwoju zawodowego własnej kariery zawodowej.
14	Ustalić, czy powyższe działania były podejmowane w kontekście czasu trwania jego kariery z nastawieniem na utrzymanie jego aktywności zawodowej w okresie osiągnięcia wieku emerytalnego.
15	Dowiedzieć się, czy w obrębie organizacji, z którymi badany współpracował spotkał się kiedykolwiek z koncepcją zarządzania wiekiem.
16	Zapytać, czy z perspektywy czasu zauważa potrzebę działań przygotowujących pracownika do przejścia na emeryturę - w jakim zakresie powinny one być prowadzone.
17	Ustalić, czy w swojej pracy zawodowej respondent spotkał się z jakimiś sugestiami dotyczącymi jego wieku, czasu trwania kariery zawodowej. Jeżeli tak, to czego dotyczyły, w jakich okolicznościach się pojawiały, jak były odbierane przez badanego.
18	Dowiedzieć się, jak respondent motywuje siebie do działania.
19	Ustalić, w jaki sposób planuje działania rozwojowe dotyczące własnych kompetencji zawodowych, kwalifikacji.
20	Dowiedzieć się, jakie badany realizuje formy doskonalenia zawodowego (w jaki sposób je realizuje).
21	Poprosić o wypowiedzenie się, co w życiu zawodowym jest dla respondenta ważne i czy są to wartości istotne także w życiu osobistym.
22	Ustalić, jakie badany ma plany na przyszłość: zawodowe, ewentualnie osobiste.
23	Zapytać Respondenta o uwagi dotyczące problematyki wywiadu, jego refleksje, opinie, a następnie podziękować za udział w badaniu.

Do wypełnienia przez prowadzącego wywiad:

Data wywiadu:	Nr kolejny wywiadu:	
Godzina rozpoczęcia wywiadu:	Godzina zakończenia wywiadu:	Czas trwania wywiadu:
Forma prowadzenia wywiadu	Bezpośrednio	Komunikatory: Teams Skype

***Załącznik 6 – Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce
personalnej (II sektor) – (G_V)_A***

A – część wstępna – dane ogólne organizacji

Pełna nazwa firmy				
Lokalizacja firmy (Gmina, miasto, województwo, w której zlokalizowana jest firma)				
Czy firma posiada oddziały/filie?	TAK		NIE	
Czy w firmie występuje kapitał zagraniczny?	TAK		NIE	
Rodzaj prowadzonej działalności - doprecyzować				
Forma własności	Prywatna		Publiczna	
Wielkość przedsiębiorstwa	Mikro	Małe	Średnie	Duże
Jaka jest średnia wieku w Państwa zespołach pracowniczych?	Wiek najstarszego pracownika w zespole		Wiek najmłodszego pracownika w zespole	
Średnia wieku w przedziałach:	20 - 35	36-45	46 - 55	56 - 65

Załącznik 6 – Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) – (G_V)_B

B - Kwestionariusz wywiadu – przedsiębiorstwa

Przygotowanie pracowników do odejścia na emeryturę	
Czy w Państwa firmie są pracownicy w wieku przedemerytalnym? Jeżeli tak to czy ich liczba zwiększyła się lub zmniejszyła w okresie ostatnich lat?	
Czy w Państwa firmie istnieją rozwiązania nastawione na zarządzanie grupą pracowników w wieku przedemerytalnym? Jeżeli tak – to na czym one polegają? Jeżeli nie – to z czego to wynika, jakie są tego przyczyny?	
W przypadku odpowiedzi TAK: Czy widzieliby Państwo możliwość rozszerzenia wskazanych działań, jeżeli tak - o jakie obszary, jeżeli nie - to czym jest to spowodowane?	
Czy zauważacie Państwo różnice w zachowaniach, kondycji fizycznej, postawach pracowników będących w wieku okołoemerytalnym w stosunku do innych - młodszych pracowników? W przypadku wskazania „tak” proszę uszczegółowić: jakie to są zachowania, czym charakteryzują się działania tych osób, jakie pojawiają się postawy itp.	
Czy słyszeli Państwo o systemach przygotowania pracownika do przejścia na emeryturę stosowanych, realizowanych przez inne firmy? Jeżeli tak – to proszę wskazać, gdzie się z tym spotkaliście Państwo, na co zwróciliście uwagę?	
Jeżeli nie to, co w ogóle sądzą o takich rozwiązaniach? Jak odnieśliby się do przemyślenia zastosowania takich rozwiązań we własnej organizacji?	
Czy w Państwa firmie jest przyjęty jakiś zwyczaj związany z żegnaniem pracowników odchodzących na emeryturę? Jeżeli tak - to na czym on polega? Jeżeli nie - to jak Państwo uważacie, czym jest to spowodowane?	
Jak zachowują się pracownicy pozostających w pracy po odejściu kolegów na emeryturę? Czy pojawiają się np. komentarze na temat wskazanej sytuacji zawodowej (odejścia na	

emeryturę) – jeżeli tak to, co np. mówią te osoby?	
Czy interesują Państwa losy własnych pracowników po przejściu na emeryturę? Jeżeli tak – to w jakim zakresie, jakie formy kontaktu z podaną grupą pracowników są w Państwa firmie praktykowane? Jeżeli nie – to z czego Państwa zdaniem wynika brak zainteresowania tą grupą pracowników?	
Czy pracownicy sygnalizują Państwu, że oczekują jakiś dodatkowych działań ze strony firmy w zakresie przygotowania ich do emerytury, czy stworzenia warunków do zachowania ciągłości pracy? Jeżeli tak, to na co zwracają uwagę, o czym konkretnie mówią?	
Gdyby Państwo rozważyli możliwość zastosowania w swojej firmie pewnych systemowych rozwiązań dla przygotowania pracowników do przejścia na emeryturę, jakich barier spodziewalibyście się oraz jakich korzyści oczekivalibyście?	
Zatrzymanie pracowników w wieku emerytalnym	
Czy zdarzały się sytuacje, że pracownicy uzyskujący wiek emerytalny deklarowali chęć dalszej pracy zawodowej?	
Jeżeli tak to czy były osoby, które przesunęły czas/termin przejścia na emeryturę?	
Czy były osoby, które pobierały świadczenie emerytalne i jednocześnie pracowały w Państwa firmie?	
Pracownicy, którzy deklarowali chęć dalszej pracy zawodowej mimo uzyskania wieku emerytalnego, czym uzasadniali swoje decyzje?	
Czy Państwo jako organizacja podejmujecie lub podejmowaliście działania nastawione na zatrzymanie pracowników w wieku emerytalnym w pracy? Jeżeli tak to czym spowodowane były decyzje z Państwa strony o podjęciu takich działań? Jeżeli nie - to też czy mogą się do tego ustosunkować.	
Czy zaobserwowaliście Państwo jakieś różnice w sposobie zarządzania pracownikami w wieku emerytalnym w stosunku do pracowników młodszych? Jeżeli tak to na czym te różnice polegają?	
Czy i w jakim zakresie systemy motywacyjne uwzględniają te grupę osób; czy w ogóle	

przewidziana jest jakakolwiek koncepcja ścieżki kariery, rozwoju dla wskazanych pracowników?	
Czy obserwują Państwo jakieś szczególne zachowania, pracowników młodszych w sytuacji pozostawania dalej w pracy osób w wieku emerytalnym? Jeżeli tak to czego one dotyczą, z czym są powiązane?	
Jaka jest Państwa opinia (najlepiej oparta na własnym doświadczeniu) dotycząca problemów zarządzania pracownikami w wieku emerytalnym?	
Jak Państwo oceniają realizację idei zarządzania wiekiem w swojej organizacji? Na jakie istotne aspekty w tym obszarze zwróciliby Państwo szczególną uwagę w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi?	
Co jeszcze chcieliby Państwo dodać - uzupełnić?	

Załącznik 7 – GRUPY RESPONDENTÓW_ZESTAWIENIE KODÓW

GRUPA		KODY	
Pracownicy w wieku okolemerytalnym (G_I)			
50 – 54	K (12)	M (8)	
	G_I_K_51_5_PaAZ G_I_K_53_7_PaAZ G_I_K_54_14_CPaE G_I_K_54_21_DpsSk G_I_K_53_24_PdR G_I_K_51_30_CPaE G_I_K_53_37_RPaKZ G_I_K_54_52_CPaE G_I_K_51_64_PdR G_I_K_52_66_RPaKZ G_I_K_52_69_DpsSk G_I_K_53_70_STzzWPD	G_I_M_54_18_PszDiK G_I_M_50_20_PszDiK G_I_M_50_27_PB G_I_M_54_23_CPaE G_I_M_53_33_RPaKZ G_I_M_52_55_RPaKZ G_I_M_53_65_RPaKZ G_I_M_51_68_PB	
55 – 58	K (7)	M (9)	
	G_I_K_58_12_PaAZ G_I_K_57_25_PaAZ G_I_K_57_32_PaAZ G_I_K_56_36_CPaE G_I_K_56_54_PaAZ G_I_K_58_56_RPaKZ G_I_K_57_58_RPaKZ	G_I_M_58_11_RPaKZ G_I_M_58_16_RPaKZ G_I_M_54_19_CPaE G_I_M_57_29_PaAZ G_I_M_58_31_PaAZ G_I_M_57_39_RPaKZ G_I_M_56_51_WPwO G_I_M_55_62_CPaE/ G_I_M_59_71_DpsSk	
59 – 65	K (11)	M (7)	
	G_I_K_59_6_DpsSk G_I_K_59_15_RPaKZ G_I_K_61_21_PbA G_I_K_62_35_PszDiK G_I_K_64_41_CPaE G_I_K_63_42_PdR G_I_K_59_44_PB G_I_K_65_48_PszDiK G_I_K_56_61_PB G_I_K_59_63_STzzWPD G_I_K_61_67_PaAZ	G_I_M_64_8_STzzWPD G_I_M_60_10_STzzWPD G_I_M_59_22_WPwO G_I_M_61_47_RPaKZ G_I_M_63_49_DpsSk G_I_M_62_53_PdR G_I_M_61_60_PaAZ	
65 +	K (11)	M (7)	
	G_I_K_79_1_WPwO G_I_K_67_2_RPaKZ G_I_K_67_4_PdR G_I_K_72_13_RPaKZ G_I_K_65_38_PszDiK G_I_K_66_40_DpsSk G_I_K_68_45_PszDiK G_I_K_69_46_PaAZ G_I_K_67_59_WPwO G_I_K_69_72_PaAZ G_I_K_71_73_WPwO	G_I_M_81_3_CPaE G_I_M_69_9_WPwO G_I_M_67_28_DpsSk G_I_M_68_34_PszDiK G_I_M_66_43_PaAZ G_I_M_70_50_PbA G_I_M_66_57_PaAZ	
Pracownicy w wieku emerytalnym aktywni zawodowo (G_II)	K (10)	M (7)	
	G_II_K_80_1_PaAZ/CPaE G_II_K_71_2_PbA G_II_K_72_3_RPaKZ G_II_K_77_6_RPaKZ G_II_K_78_7_PaAZ G_II_K_89_12_RPaKZ G_II_K_81_13_RPaKZ G_II_K_82_14_PaAZ G_II_K_75_15_WPwO/STzzWPD G_II_K_71_17_PaAZ	G_II_M_77_2_CPaE G_II_M_79_4_RPaKZ/CPaE/WPwO G_II_M_76_5_CPaE G_II_M_82_8_RPaKZ/PaAZ G_II_M_79_9_PaAZ G_II_M_73_11_CPaE G_II_M_74_16_PaAZ/PbA	

Seniorzy (nestorzy) w firmach rodzinnych (G_III)	K (3)	M (12)
	G_III_K_63_4_DpsSk G_III_K_60_7_RPaKZ G_III_K_67_12_RPaKZ	G_III_M_70_1_PszDiK G_III_M_71_2_WPwO G_III_M_79_3_PaAZ G_III_M_68_5_RPaKZ G_III_M_72_6_CPaE G_III_M_68_8_CPaE G_III_M_70_9_WPwO G_III_M_73_10_PaAZ G_III_M_71_11_PB G_III_M_70_13_RPaKZ G_III_M_78_14_RPaKZ G_III_M_72_15_RPaKZ
Pracownicy w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę (G_IV)	K (8)	M (3)
	G_IV_67_1_RPaKZ G_IV_K_63_3_WPwO G_IV_K_61_4_WPwO G_IV_K_59_5_CPaE G_IV_K_65_6_CPaE G_IV_K_61_7_CPaE G_IV_K_59_9_WPwO G_IV_K_65_10_WPwO	G_IV_M_64_2_CPaE G_IV_M_65_8_CPaE G_IV_M_66_11_RPaKZ
Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (II sektor) – (G_V)		Przedstawiciele organizacji decydujący lub współdecydujący o polityce personalnej (III sektor) - (G_VI)
G_V_PŚ_DP_K_1_PdE/ OPnE G_V_PM_W_K_2_DdPD/ OPnE/iZW G_V_PMi_KK_K_3_DdPD G_V_PD_HR_K_4_DdPD/ PSaM/ OPnE G_V_PMi_KK_M_5_WpaMz G_V_PMiS_W_K_6_DdPD G_V_PŚ_HR_K_7_DdPD/WpaMz/ OPnE G_V_PM_DP_K_8_WpaMz/ OPnE/iZW G_V_PŚ_HR_K_9_ŚK/ OPnE/iZW G_V_PMiS_W_K_10_DdPD G_V_PMi_W_K_13_WpaMz G_V_PŚ_HR_K_14_WpaMz/ PSaM/ OPnE/iZW G_V_PMiS_W_M_17_DdPD/ WpaMz/ŚK G_V_PMiS_W_M_19_PdE/ OPnE/iZW G_V_PM_KK_K_22_PdE/ OPnE G_V_PMiS_W_M_23_WpaMz G_V_PD_HR_M_24_PdE/ OPnE G_V_PM_KK_K_25_WpaMz/ŚK/ OPnE G_V_PŚ_KK_M_26_WpaMz/ OPnE G_V_PM_W_M_27_WpaMz/ PSaM G_V_PD_KK_K_28_PdE/WpaMz G_V_PMi_W_K_29_ŚK G_V_PD_HR_M_30_WpaMz/ŚK G_V_PMi_W_K_31_OPnE G_V_PD_HR_K_32_WpaMz/ OPnE/iZW		G_VI_F1_KK_K_11_ŚK/ PSaM G_VI_F1_KK_M_12_PdE G_VI_F_KK_K_15_WpaMz G_VI_F_KK_M_16_WpaMz G_VI_S_KK_K_18_WpaMz/ OPnE G_VI_SS1_KK_K_20_PdE G_VI_SS1_KK_K_21