

Jakość życia, jakość pracy. Przyszły rynek pracy dla seniorów

Streszczenie: Globalne starzenie się społeczeństw wywołuje wiele różnorodnych zmian. Determinuje także ekonomiczne położenie osób starszych, a zatem również jakość ich życia. Prezentowany artykuł zarysowuje wizję pomyślnego starzenia się pracujących seniorów oraz wskazuje czynniki warunkujące tę pomyślność. Ponadto, pokazane zostają sposoby, już zresztą wdrażane stopniowo na rynkach międzynarodowych, za pomocą których pracodawcy będą zabiegać o starszych pracowników.

Słowa kluczowe: starszy pracownik, rynek pracy, jakość życia, pracodawcy

Quality of life, quality of work. Future labour market for elderly employees

Summary: Global ageing of societies implicates numerous and diverse changes determining economical condition of the elderly, therefore the quality of their lives as well. The paper presents a vision of successful ageing of elderly workers and points out at factors conditioning the success in this sphere. Moreover, the paper shows ways, already being introduced on the international labour markets, via which employers shall court their elderly employees.

Key-words: senior employee, labour market, quality of life, employers

1. Wprowadzenie

Jakość życia jest pojęciem stosowanym w wielu dyscyplinach naukowych, między innymi w socjologii, psychologii, polityce społecznej, ekonomii i medycynie. Termin ten jest rozumiany jako stopień zaspokojenia potrzeb materialnych i niematerialnych, jako spełnianie standardów lub realizacja wartości biologicznych, psy-

chologicznych, duchowych, społecznych, politycznych, kulturowych, ekonomicznych i ekologicznych jednostek, rodzin i zbiorowości. Spektrum wartości, do których odnosi się jakość życia, jest –jak widać – niezwykle szerokie. Znajduje to zresztą odzwierciedlenie w prowadzonych badaniach nad jakością życia, które ogniskują się wokół kwestii, takich jak poziom życia, stopa życiowa i koszty życia, zdrowie, długowieczność, czy wreszcie stosunki i więzi społeczne z uwzględnieniem poziomu kooperacji i integracji społecznej oraz nasilenia konfliktów jednostkowych bądź zbiorowych. Analizując jakość życia na poziomie empirycznym, nie pomija się również problemu patologii społecznych [Wielka Encyklopedia PWN, 2002: 365].

Chociaż zainteresowanie nauk społecznych jakością życia pojawiło się w latach 1970., samo zagadnienie sięga starożytności i pytań o cel, sens i wartość życia stawianych przez Heraklita, Arystotelesa czy Epikura [Tatarkiewicz, 1983]. Wydaje się, że to właśnie filozoficzne analizy, stając się na przestrzeni wieków coraz bardziej abstrakcyjnymi, rozbudziły zainteresowania badawcze przedstawicieli innych dziedzin [Rostowska, 2009: 15]. Sam termin „jakość” jest w filozofii ujmowany jako „cecha rzeczy, dzięki której jest ona jakaś (taka a nie inna)”, jako gatunek bądź rodzaj, jako „kategoria bytu doskonała substancję w aspekcie formy”, z przejawami jakości wskazującymi na celowość bytu. Szerzej, jakość jest wszelką determinacją rzeczy możliwą do przypisania podmiotowi i także każdą przypadłością substancji [Powszechna Encyklopedia Filozofii, 2004: 172]. To określenie bezpośrednio wprowadza w problem poruszany w prezentowanym materiale: związku jakości życia z jakością pracy, z charakterem, jaki praca będzie przyjmować, i rolę, jaką będzie pełnić w życiu seniorów w najbliższych dekadach.

2. Globalne starzenie się społeczeństw

Bez wątpienia globalne starzenie się społeczeństw trwa i trwać będzie, przynosząc ze sobą różnorodne zmiany. Na przestrzeni najbliższych 50 lat będzie to najistotniejszy proces demograficzny występujący globalnie i bez szans na odwrócenie omawianej tendencji [AIHW, 2007]. W wyniku przemian kulturowych, modernizacyjnych, globalizacji, migracji zmianom uległy także nie tylko formy życia rodzinnego lecz również zobowiązania wynikające z pełnienia ról rodzinnych, poczucie odpowiedzialności rodzin za swych najstarszych członków. Dodatkowo, włączając do tego *status quo*, deficyty rozwiązań emerytalnych czy programów wsparcia dla osób przechodzących na emeryturę, sytuacja seniorów jawi się jako co najmniej niestabilna, by nie rzecz krytyczna finansowo [Nevill, 2009: 137]. Ekonomiczne położenie, w jakim przychodzi obecnym seniorom i przyjdzie ich następcom się znajdować, wywiera wpływ na pozostałe sfery życia.

Jak wygląda starość w globalnie starzejącym się społeczeństwie? Wydaje się, że można zauważyć tu dwie dychotomie, zdecydowanie odmienne gatunkowo. Pierw-

sza dychotomia w obrazie starości dotyczy samych seniorów: są wśród nich zarówno tacy, którzy pielęgnują swoją samodzielność, np. w zakresie zamieszkania, jak i ci, którzy pragną podtrzymywać silne więzi społeczne i np. nie chcą mieszkać sami [Yeh, Lo, 2004], wybierając tym samym dom spokojnej starości. Z perspektywy problemu poruszanego w prezentowanym materiale, ową dychotomię można spróbować oczywiście przenieść na inne płaszczyzny, takie jak podejście do pracy zawodowej: osoby starsze dzielą się na te, które pragną kontynuować pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego, jak i te, które zamierzają cieszyć się czasem emerytury, nie urozmaicając go o pracę zawodową. Jest i druga dychotomia, która traktuje o postrzeganiu starości jako takiej przez samych zainteresowanych. Z jednej strony, spodziewane nadejście trzeciego wieku wywołuje lęki i niepokoje, jako czas, który jest naznaczony stratą i ciężarem, z drugiej zaś – starość ukazywana jest jako ten moment życia, w którym można rozwijać się, być pełnym życia i realizować swoje dążenia. Starzenie się rysuje się w tym ujęciu jako swego rodzaju dialektyka między samoaktualizacją¹ a samowykluczeniem (Baltes, Carstensen 2003, za: [Nevill 2009: 138]).

Kolejny element charakterystyki starzenia się w starzejącym się społeczeństwie zdaje się dotyczyć narcystycznej wręcz obsesji młodością, czego konsekwencją jest marginalizacja i wykluczanie społeczne ze względu na wiek. Ludzi starych postrzega się raczej w kategoriach strony wymagającej, nie zaś strony, która coś wnosi. To zaś wiedzie do konfliktu międzypokoleniowego, w którym osoba starsza nadany ma stygmat *innego*: z wygasłą datą „użyteczności”, rosnącym i wielopoziomowym obciążeniem, z odbieganiem od *status quo*, dyktującego normy społeczne, który z wiekiem czyni ich niewidzialnymi społecznie [Nevill 2009: 139].

Ostatnim elementem charakterystyki współczesnego procesu starzenia się, na potrzeby prezentowanego materiału, słusznym wydaje się uczynić kwestię pomyślnego czy optymalnego starzenia się. Idea *successful ageing* sięga lat 1950., ale została spopularyzowana dopiero trzydzieści lat później. Pomyślne starzenie się składa się z trzech komponentów, do których należą: niskie prawdopodobieństwo zapadnięcia na jakąś chorobę lub doświadczenia niepełnosprawności, wysoka zdolność/wydajność na poziomie poznawczym i fizycznym oraz aktywne zaangażowa-

¹ Warto zwrócić uwagę na pierwszy element wspomnianej dialektyki, to jest na samoaktualizację. Rostowska [2009: 31], przywołując koncepcję hierarchii potrzeb Masłowa, rozumie samoaktualizację jako pojawiającą się po zaspokojeniu potrzeb ułożonych na niższych poziomach, nazywając ją potrzebą ostatecznej aktualizacji „samospełnienia, wzrostu i wykorzystania w możliwie najpełniejszy sposób swoich zdolności oraz bycia twórczym w jak największej rozciągłości w dostępnych dla siebie obszarach działalności. (...) Nie ulega wątpliwości, że jednostki osiągnące ten stan samo aktualizacji w swoisty sposób osiągają również bardzo wysoki poziom poczucia sensu, celowości i jakości życia, a także doświadczanego zadowolenia”. Rostowska [2009: 32] podkreśla jednocześnie, że sytuacje, w których możliwe byłoby osiąganie ostatecznego poziomu samoaktualizacji, występują niestety rzadko, wskazując na miejsce pracy jako to, które szczególnie uniemożliwia rozwój i samoaktualizację, powodując deprivację i regres, frustrację oraz poczucie nieszcześćcia.

nie w szeroko rozumiane życie [Rowe, Kahn, 1997]. Z kolei Gilmer i Aldwin [2003] wymieniają sześć wymiarów, które w ich uznaniu składają się na pomyślne starzenie się. Należą do nich: potwierdzony przez lekarza brak niepełnosprawności fizycznej powyżej 75. roku życia, własna dobra ocena stanu zdrowia, długość życia w sprawności, dobra kondycja psychiczna, obiektywne wsparcie społeczne oraz subiektywne poczucie satysfakcji życiowej. To ostatnie składa się z ośmiu elementów, na które składają się: małżeństwo, **praca związana z uzyskiwaniem dochodu**, dzieci, przyjaciele i kontakty towarzyskie, zainteresowania, zaangażowanie w prace na rzecz wspólnoty lokalnej, religia i rekreacja.

Chociaż idea pomyślnego starzenia spotyka się z krytyką ze względu na zarzut bycia ukształtowaną dla zachodniej klasy średniej, przez co jej zasięg jest ograniczony kulturowo [Nevill, 2009: 141], to należy sądzić, że koncepcja ta jest wyjątkowo przydatną perspektywą do rozważań dotyczących przyszłych seniorów – osób, które znajdują się obecnie na przedpolu starości, czyli obecnych czterdziesto- i pięćdziesięciolatków. Bowiem ich podejście do przygotowania do starości będzie kluczowym elementem jakości i poziomu życia, zarówno przyszłych seniorów, jak i całego społeczeństwa [Szukalski, 2009a: 36]. Wydaje się ponadto, że idea pomyślnego starzenia tym bardziej zasługuje na uwagę, gdyż nie jest gotowym konstruktem pojęciowym, lecz uzupełniana jest o takie elementy, jak połączenie pożądanego poziomu życia z kontaktami społecznymi. Takie połączenie wydaje się wielce istotnym dla poszukiwania odpowiedzi na pytanie, co to znaczy dobrze się starzeć, zwłaszcza z perspektywy jakości pracy na przyszłym rynku i ewentualnego konfliktu międzypokoleniowego [Nevill, 2009: 142].

3. Jakość życia, jakość pracy – rzecz o rynku pracy dla przyszłych seniorów

W prezentowanym materiale postaram się zarysować wizję pomyślnego starzenia się przyszłych pracujących seniorów, odnieść ją do czynników, które będą tę pomyślność determinowały, oraz pokazać sposób, w jaki pracodawcy, aby sprostać przyszłym wymogom rynku, będą prawdopodobnie zabiegać² o starszych pracowników.

Jak zatem będzie wyglądał rynek pracy dla przyszłych seniorów: jakie będą jego wymogi ale także jakie wyzwania przed nim staną? Przede wszystkim należy zauważyć, że na podaż starszych pracowników na rynku wpływ ma szereg polaryzujących czynników, które są w stanie zarówno podwyższać, jak i obniżać uczestnictwo tej grupy osób. Analiza omawianych przez Adler i Hilbera [2009: 69] czynników nasuwa możliwe poniższe ich przedstawienie.

² W pracach anglojęzycznych, które przytaczam, używa się określenia *court*, które w swym podstawowym znaczeniu, tłumaczy się jako „zalecać się”.

Tabela 1

Czynniki utrzymujące i „wypychające” starszych pracowników z rynku

Czynniki, które mogą utrzymać starszych pracowników dłużej na rynku	Czynniki, które przyczyniają się do odchodzenia starszych pracowników z rynku
Skromne zabezpieczenie socjalne	Przesuwanie i wypieranie starszych pracowników z rynku
Przesunięcie w stronę neutralnych wiekowo emerytur prywatnych ³	Niepelnosprawność
Prace mieszane, wymagające mniejszego nakładu sił fizycznych	Brak szacunku okazywany osobom starszym w miejscu pracy
Optymizm związany z przyszłą możliwością pozostania na rynku	Wyższe średnie zarobki netto osób zbliżających się obecnie do wieku emerytalnego
Praktyki niektórych pracodawców związane z obniżaniem średniego czasu pracy na rzecz utrzymywania zatrudnień na część etatu	Większe przekonanie co do możliwości sprawnego zarządzania finansami na przyszłej emeryturze
Samozatrudnienie, prace kontraktowe, konsultacyjne (np. doradztwo przy poszczególnych projektach), prace dorywcze	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Adler, Hilber, 2009: 69]

Podział zaproponowany przez Adler i Hilbera wymaga pewnego komentarza. Wydaje się, że po stronie czynników, które mogą utrzymywać starszych pracowników dłużej na rynku, powinny się znaleźć także funkcje pracy: podmiotowa i tworzenia więzi społecznych. Ta pierwsza, ze względu na rolę, jaką odgrywa praca w życiu człowieka, ze swymi elementami socjalizacyjnymi i terapeutycznymi oraz rozwijającymi kompetencje społeczne. Druga – funkcja tworzenia więzi społecznych – ze względu na możliwość wpływania na sposób myślenia jednostek, na proces postrzegania świata i co najistotniejsze – na realizację potrzeby kontaktu z innymi ludźmi [Kalinowski i wsp., 2005].

Badania międzynarodowe wyraźnie pokazują, że decyzje o przechodzeniu na emeryturę bądź pozostawania na rynku pracy są ściśle związane z potrzebami finansowymi i motywacjami ekonomicznymi [Adler, Hilber, 2009: 70]. Potwierdza się to w najnowszych badaniach nad planami emerytalnymi Polaków. Według raportu CBOS *Sytuacja ludzi starszych w społeczeństwie – plany a rzeczywistość* z grudnia 2009 roku, 87% obecnych 30-, 40- i 50-latków zamierza kontynuować pracę na emeryturze. W formie stałego zatrudnienia planuje to robić 21% respondentów, w formie dorywczej 42%, natomiast intencją blisko jednej czwartej badanych (24%)

³ Szerzej o temacie przeczytać można m.in. w interesującym materiale w *Global Financial Stability Report* (dostępny na <http://www.imp.org/external/pubs/ft/gfsr/2005/01>).

jest praca na własny rachunek. Polscy ekonomiści nie kryją zaskoczenia, okazuje się bowiem, że przyszli polscy emeryci wydają się bardziej zainteresowani własną przedsiębiorczością, niż ma to miejsce wśród obecnych przedsiębiorców, stanowiących w tej chwili blisko 15% całego społeczeństwa [Kostrzewski, Miączyński 2010].

Można mówić o zauważalnej, istotnej zmianie w podejściu przyszłych polskich emerytów do uczestniczenia w rynku pracy. W badaniach prowadzonych w 2000 roku nad aktywnością zawodową ludzi starych [Borkowska-Kalwas, 2003: 49 i nast.], 91% respondentów po 65. roku życia nie pracowała zawodowo. Wśród tych niepracujących seniorów znalazły się zarówno osoby, które nie miały ochoty ani potrzeby pracować dłużej, jak i te, które deklarowały chęć kontynuowania pracy, lecz nie czyniły tego ze względu na brak zdrowia (blisko 50% wskazań), brak pracy dla osób znajdujących się w tym wieku wynikający z bezrobocia (16%) oraz, rzadziej (6%) posiadanie innych, pozazawodowych obowiązków. Choć dla ponad połowy (53%) badanych seniorów przejście na emeryturę spowodowało pogorszenie się ich sytuacji materialnej, sama praca nie jest rozumiana wyłącznie w kategoriach źródła dochodów – ludzie starzy, poza względami ekonomicznymi, często po prostu lubią swoją pracę. Rynek i wszyscy pozostali aktorzy uwikłani w działania na rzecz osób starszych powinny ten fakt również uwzględniać. Z kolei w badaniach prowadzonych w 2007 roku [Szukalski, 2009b: 188], osoby aktywne zawodowo, pytane o swe plany emerytalne, podkreślały że one same nie mają wpływu na moment ostatecznej dezaktywacji zawodowej. Tak uważało prawie trzy czwarte (70%) respondentów.

Czy można oczekiwać jednak, że sytuacja na rynku pracy okaże się przyjazna dla osób starszych, czy zauważalnym stanie się wzrost partycypacji starszego pokolenia w zatrudnieniu? Czynnikiem, które bodaj najdobitniej ograniczają te szanse, pozostają niezmiennie niepełnosprawność i wypieranie osób starszych z rynku. Do owego „wypychania” z rynku przyczyniła się znacząco polityka państwa prowadzona w latach 1990. [Schimanek, 2006: 4; Szatur-Jaworska, 2006: 157]. Koncentrowała się ona na celowym wygaszaniu aktywności zawodowej osób starszych, tak, aby niwelować bezrobocie oraz brak nowych miejsc pracy. Obecna polityka wydaje się koncentrować raczej na aktywizacji osób starszych i przeciwdziałaniu dyskryminowaniu ich w miejscach pracy.

Promowanie decyzji o pozostawaniu na rynku pracy dla przyszłych polskich seniorów to kwestia dość „zero-jedynkowa”, można by rzec. Chodzi o to, że za *emerytalnym tsunami* nie przemawiają przypuszczenia, lecz fakty wielce alarmujące. Doniesienia Banku Światowego nie pozostawiają złudzeń: obecny kryzys systemów emerytalnych stanowi jedynie przedsmak tego, co będzie się działo w Europie w ciągu najbliższych 20 lat, a mianowicie podnosi się, że brak środków na wypłaty emerytur, który jest już zauważalny i obecnie kompensowany z budżetów, ma wzrosnąć trzykrotnie. Oznacza to, że przyszli emeryci po prostu albo nie dostaną pieniędzy, albo otrzymają je w wymiarze niezwykle ograniczonym. Szacuje się ponadto,

że nowe emerytury będą niższe o jedną trzecią od emerytur wyliczanych w starym systemie [Kostrzewski, Miączyński, 2009].

Można przypuszczać, że przyszli polscy emeryci są świadomi tego, w jakich barwach rysuje się ich sytuacja finansowa na starość. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PBS DGA w grudniu 2009 roku [Kostrzewski, Miączyński, 2009], barwy, które dominują w tych doniesieniach, są raczej czarne, gdy chodzi o finanse: prawie połowa Polaków uważa, że ich przyszłe emerytury nie pokryją wymaganego minimum mającego pokryć niezbędne wydatki szacowanego na 80% ostatniej pensji, przewidując w swych prognozach pułap niższy niż 60%. Badani nie spodziewają się także, aby mogli sobie pozwolić na relaks, rozrywki, podróże, czy odkładanie na „czarną godzinę”.

Czy jest sposób na powiększenie emerytury dla przyszłych seniorów? Sugerowane są dwa rozwiązania: oszczędzanie⁴ i przedłużenie aktywności zawodowej – w nowym systemie emerytalnym, z którego pierwsze świadczenia poczęli otrzymywać Polacy od początku 2009 roku, każdy dodatkowy rok pracy może podwyższyć emeryturę nawet o 10% [Kostrzewski, Miączyński, 2009]. Badania amerykańskie pokazują [Adler, Hilder, 2009: 80 i nast.], że szansa na ów każdy dodatkowy rok pracy jest związana z segmentem gospodarki, w którym znajdują się obecnie przyszli emeryci. Oczywiście rynek polski jest odmienny od amerykańskiego, ale wydaje się że warto przyrzeć się tym implikacjom, tym bardziej, że starzenie się jest procesem globalnym. Wynika z nich bowiem, że osoby po 55. roku życia, zatrudnione w służbie zdrowia, usługach profesjonalnych, w tym w administracji czy edukacji, mają przewagę nad swoimi rówieśnikami zatrudnionymi w innych branżach. Co szczególnie interesujące, podkreśla się fakt, iż ci „uprzywilejowani branżowo” pracownicy mogą śmiało decydować się już teraz na negocjowanie atrakcyjnych warunków pracy na poczet przyszłych „poemerytalnych” umów o pracę. Sugeruje się także, iż osoby po 55. roku życia obecnie zatrudnione w segmencie rynku związanym z produkcją, będą musiały rozważać dobrowolne przechodzenie nawet na wcześniejsze emerytury, a przynajmniej przyrzeć się krytycznie swojej sytuacji finansowej i jej prognozie. Zaleca się także przed podjęciem decyzji o opuszczeniu rynku pracy, aby szczegółowo przeanalizować jego oferty, co mogłoby prowadzić do decyzji o możliwym przebranżowieniu i oszacowaniu szans zatrudnienia w szybciej, prężniej rozwijających się obszarach gospodarki⁵. Dodatkową sprawą, którą należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji o przechodzeniu na emeryturę bądź

⁴ Według badań Instytutu PBS DGA z 2009 ponad połowa Polaków nie rozważa kupna dodatkowej polisy ubezpieczeniowej. Osób, które oszczędzają w III filarze emerytalnym jest 800.000, czyli blisko 9 razy mniej, niż zakładali twórcy reformy, według których 7 milionów Polaków miało skorzystać z tego rozwiązania [Kostrzewski, Miączyński, 2009].

⁵ Schimanek w swoim raporcie *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób* z 2006 roku, podkreśla konieczność przygotowania zarówno pracowników, jak i podmiotów publicznych, do pracy z osobami powyżej 50. roku życia, ale także podkreśla znaczenie edukacji ustawicznej, która zwiększałaby szanse starszych pracowników na pozostanie na rynku pracy.

o pozostaniu na rynku pracy, jest kwestia czasu, tj. niezbędnym jest zdanie sobie sprawy, że zarówno przebranżowienie, jak i poszukiwanie nowego miejsca pracy, mogą być procesem zdecydowanie długotrwałym, stąd należy go rozpocząć z dużym wyprzedzeniem wobec spodziewanej daty tradycyjnego przejścia na emeryturę. Pozytywnym faktem jest, że zagadnienie przebranżowienia się osób, które znajdują się w okresie jeszcze przedemerytalnym jest obecne także w polskim dyskursie publicznym i jest podkreślane przez polskich badaczy podejmujących problematykę gerontologiczną, między innymi przez Szukalskiego [2009c].

Na przestrzeni najbliższych dwóch dekad Polska będzie dążyć do nadania rynkowi pracy charakteru adaptacyjnego, z dojściem do modelu *flexicurity* [Boni, 2009], łączącego elastyczność z bezpieczeństwem zatrudnienia. Z całą pewnością zatem należy uczulić przyszłych emerytów na konieczność uczenia się przez całe życie, a nie utożsamiać je z jednym etapem życia. Ustawiczne podnoszenie kompetencji w wieku dorosłym i senioralnym będzie jednak złożonym procesem, z tego względu, że poziom uczestnictwa osób dorosłych w różnorodnych formach uczenia się należy w tej chwili do najniższych w Europie [Boni, 2009]. Trudno jednak nie patrzeć na ów wymóg rynku z pewną dozą optymizmu, skoro szacunki czynione na 2025 rok pokazują, że powstanie w Polsce blisko 300 tys. nowych miejsc pracy. Ma to być niespełna połowa (45%) wszystkich nowych miejsc pracy, do których poszukiwać się będzie osób zorientowanych na stały rozwój kwalifikacji.

4. Obszary zmian w zatrudnianiu osób starszych

Uważa się, że zmiany które dokonają się na rynku pracy w najbliższych dekadach, wywołają przeobrażenia w podejściu pracodawców do starszych pracowników. Do najistotniejszych przemian ma należeć konieczność konkurowania o pracowników, tym bardziej, że osób między 55.-64. rokiem życia będzie coraz więcej w nadchodzącej dekadzie. I to właśnie osoby zorientowane na rozwój, z umiejętnościami dopasowanymi do nowych wymogów rynku będą miały sposobność negocjowania intratnych umów w zatrudnieniu poemerytalnym. Już teraz doradza się pracodawcom, aby rozważali wzmożone zatrudnianie osób, które właśnie ukończyły 50. rok życia, zanim zaczną one podejmować decyzje o pozostaniu bądź wychodzeniu z zatrudnienia, wówczas bowiem koszty zatrzymania takiego pracownika mogą okazać się znacznie wyższe. Spodziewane jest także, iż tendencja, o której mowa, dotyczyć będzie wielu sektorów rynku. Konieczność konkurowania o starszych pracowników będzie wiązała się z zapewnianiem im większej autonomii, ze wsłuchiowaniem się w ich potrzeby, promowaniem postawy szacunku wobec nich ze strony młodszych pracowników i kadry zarządzającej, umożliwianiem pracy w elastycznym wymiarze godzin, tworzeniem specjalnych pakietów kompensujących mniejszą liczbę godzin pracy, jeśli to będzie miało miejsce [Adler, Hilber, 2009].

W jaki sposób pracodawcy będą zabiegać o starszych pracowników? W raportach i podręcznikach z poradami dla pracodawców zainteresowanych zatrudnianiem osób starszych znaleźć można dziesiątki pomocnych informacji [DGUV, 2010; Feinsod, Davenport, 2006; Macintosh, 2001, 2005; Towers, Perrin 2005]. Analiza tych materiałów pozwoliła na wyłonienie najważniejszych postulatów i porad odnoszących się do zatrudniania przyszłych seniorów:

- **język:** pierwszą sprawą, która wydaje się istotna właśnie z językowego punktu widzenia, to propozycja zmiany określeń stosowanych wobec starszych pracowników. Sugeruje się, aby sformułowań typu „starszy obywatel” czy szerzej – w ogóle zwrotów z przymiotnikiem „starszy” używać ostrożnie, z umiarem, zamieniając je raczej na „dojrzały”, „doświadczony”, czy „solidny”, „godny zaufania”, szczególnie gdy opisuje się profil osób, których dany pracodawca poszukuje;

- **grupy zadaniowe:** proponuje się tworzenie grup zadaniowych rekrutujących się spośród już pracujących starszych pracowników. Dzięki ich „świadectwom” i sugestiom dotyczącym jakości pracy w danym przedsiębiorstwie, pracodawca może efektywniej szukać nowych doświadczonych pracowników. Dodatkową korzyścią płynącą z utworzenia takiej grupy jest szansa na zademonstrowanie neutralności firmy wobec kwestii wiekowych oraz na docenienie starszych pracowników;

- **rekrutacja:** tu pojawiają się trzy niebagatelne wskazówki. Po pierwsze, aby pracodawca nawiązał i rozwijał relacje ze środowiskiem lokalnym, tak aby rekrutujący byli dobrze w nim znani. Stwarza to również możliwości podkreślania zaangażowania firmy w przeciwdziałanie dyskryminacji. Po drugie, osobami rekrutującymi powinni być starsi pracownicy firmy. Po trzecie, ogłoszenie o pracę: już na tym etapie potencjalny przyszły pracownik powinien otrzymać zapewnienie o zagwarantowanym szkoleniu w obszarze, którego dotyczy ogłaszane stanowisko;

- **nie tylko pieniądze są ważne:** wśród osób starszych, poszukujących pracy, są też takie, dla których chęć zatrudnienia nie jest podyktowana tylko i wyłącznie względami finansowymi. Motywacją takich osób jest potrzeba kontaktu z innymi ludźmi, czy wspomniana wcześniej potrzeba samoaktualizacji. Mając w pamięci także i tę grupę osób, pracodawca powinien podkreślać niematerialne walory pracy, takie jak różnorodność zadań, za które będzie pracownik odpowiedzialny, niezależność. Zaleca się także podkreślanie, o ile mieści się to w charakterystyce stanowiska, możliwości podróży służbowych, co dla niektórych osób starszych może być ważnym i cenionym elementem pracy;

- **edukacja:** zatrudniając osoby powyżej 60. roku życia powinno się podkreślać możliwości zdobywania nowych umiejętności oraz fakt, iż to pracodawca będzie stroną w całości je finansującą;

- **obywatelski obowiązek:** pracodawcy powinni przedstawiać ideę kontynuowania pracy po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego także z perspektywy spełniania obywatelskiego obowiązku: dzięki swojej pracy są w stanie wesprzeć narodową gospodarkę;

- **zapobieganie konfliktom międzypokoleniowym w miejscach pracy zróżnicowanych generacyjnie:** także i ten obszar wymaga szkoleń zagwarantowanych przez pracodawcę, dodatkowo zwracającego uwagę, aby faktycznie wszystkie pokolenia pracowników aktywnie brały w nich udział. Jednakże, kultura organizacyjna oparta na poszanowaniu różnorodności także wiekowej jest procesem długotrwałym. Sukces na tym polu mają szansę ci pracodawcy, którzy uświadomią sobie, że – aby móc wpływać na opinie swoich pracowników – trzeba ich uprzednio poznać. Postuluje się tym samym audyt kultury danej organizacji, która charakteryzuje się między innymi wolnością od stereotypów;

- **bezpieczne miejsce pracy i promowanie dobrej kondycji zdrowotnej:** zatrudniając osoby starsze, pracodawca powinien zadbać o to, aby miejsce pracy – bez względu na to, czy mowa jest o linii produkcyjnej w fabryce czy o biurze – gwarantowało ergonomiczne wyposażenie, odpowiednie oświetlenie czy było przystosowane dla osób z nadwyrażonym czy osłabionym słuchem.

Optymalizacja czasu pracy i ustawiczna edukacja były omawiane we wcześniejszej części artykułu, stąd pominięto je przy sporządzaniu powyższego inwentarza porad dla pracodawców planujących zatrudnianie osób starszych.

Strona pracodawców wydaje się być wyposażoną w sugestie, które – gdy zostaną wprowadzone w życie – mogą istotnie wpływać na jakość pracy przyszłych seniorów. A czy oni sami mają wizję przyszłej pracy idealnej? Okazuje się, że tak. W badaniach zainteresowań i niepokojów starszych pracowników z perspektywy wyzwań, jakie stanowią dla miejsca pracy, prowadzonych w 2004 roku [Stork, 2009: 163 i nast.], okazało się, że starsi pracownicy w wielu kwestiach nie różnili się od swych młodszych kolegów. Dla obu grup pracowników było ważne, aby wykonywać pracę, z której mogą być dumni, mieć dobre relacje z przełożonym, który obdarza pracownika zaufaniem. I młodzi i starzy pracownicy chcą pracować dla firm odznaczających się sprawiedliwym traktowaniem ludzi, nagradzających dobre wyniki oraz szanujących czas prywatny i rodzinny. Badani podkreślali, jak istotny jest dla nich czas poza pracą, czas, który można poświęcić na rodzinę właśnie, na dbanie o zdrowie, czy swój ogólny dobrostan. Jednakże starsi respondenci podkreślali częściej niż ich młodszy koledzy, że to sama praca i sposób jej wykonywania jest dla nich bardzo ważny. Co ciekawe, mniejszą też wagę przywiązywali starsi pracownicy do społecznego kontekstu pracy, do relacji ze współpracownikami. Dla nich najistotniejszym jest sama praca: co robią, jak i gdzie. Pragną zająć wymagających różnorodnych umiejętności i stanowiących wyzwanie.

5. Podsumowanie – ku jakości życia przyszłych seniorów

Z pewnością zaprezentowana w niniejszym opracowaniu wizja rynku pracy dla przyszłych seniorów jest optymistyczna. Ale taka być musi, jeżeli uwzględni się konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób starszych. W polskich warun-

kach praca jest póki co często niezbędnym uzupełnieniem dochodów seniorów. Bywa i tak, że właśnie emerytura znacząco zasila budżety rodzin wielopokoleniowych. Praca zawodowa umożliwia odnalezienie własnej wartości, motywuje do dbania o swój dobrostan psychofizyczny, o swój wygląd. Pomijającym niekiedy istotnym aspektem pracy jest organizacja czasu, wręcz strukturalizująca dni czy miesiące w życiu osób starszych. Przejście na emeryturę wywołuje niepokoję co do zarządzania czasem, organizowania życia bez pracy na nowo [Schimanek, 2006: 5]. Praca jest zatem w stanie znacząco wpływać na jakość życia. Gdy rodzimy rynek zacznie odpowiadać na stawiane mu postulaty przy zatrudnianiu seniorów oraz na ich oczekiwania, kontynuowanie pracy przez osoby starsze, które będą tego chciały, nie tylko stanie się bardziej prawdopodobnym, lecz także zyska na jakości.

Literatura

- Adler G., Hilber D., 2009, *Will the Types of Jobs Being Created Enable Older Workers to Keep Working?* [w:] J. G. Gonyea (ed.) *The Older Worker and the Changing Labor Market. New Challenges for the Workplace*. Routledge, London and New York, 68-84
- Australian Institute of Health and Welfare (AIHW), 2007, *Older Australians At a Glance*, 4th ed., Canberra Australia
- Boni M. (red.), 2009, *Polska 2030 Wyzwania Rozwojowe*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa
- Borkowska-Kalwas T., 2002, *Aktywność zawodowa ludzi starych* [w:] J. Halik (red.) *Starzy ludzie w Polsce. Społeczne i zdrowotne skutki starzenia się społeczeństwa*, ISP, Warszawa, 49-52
- CBOS, *Sytuacja ludzi starszych w społeczeństwie – plany a rzeczywistość*. BS/169/2009, Warszawa, grudzień 2009
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), 2010, *The secret's in the mix: Young and Old at work together. Tips for industry and the service and public sectors*. Berlin (raport dostępny na stronie internetowej www.dguv.de)
- Feinsod R.R., Davenport T.O., 2006, *The Aging Workforce: Challenge or Opportunity?*, "World at Work Journal", 3rd quarter 2006, 14-23
- Gilmer D.F., Aldwin C.M., 2003, *Health, illness, and optimal ageing: biological and psychosocial perspectives*. Thousand Oaks, Sage Publications,
- Kalinowski M., Czuma I., Kuć M., Kulik A., 2005 *Praca. Uzależnienia. Fakty i mity*. Wyd. KUL, Lublin
- Kostrzewski L., Miączyński P., 2010, *A na starość będę miał firmę*. Gazeta.pl, 17.02.2010 (artykuł dostępny na stronie internetowej http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,7570304,A_na_starosc_bede_mial_firme.html)
- Kostrzewski L., Miączyński P., 2009, Sondaż dla „Gazety”: dwie trzecie Polaków boi się emerytury. Gazeta.pl, 08.12.2009 (artykuł dostępny na stronie internetowej http://wyborcza.pl/1,76842,7341651,Sondaz_dla_Gazety___dwie_trzecie_Polakow_boi_sie.html)

- McIntosh B., 2001, *An employer's guide to older workers: How to win them back and convince them to stay*. US Department of Labor
- McIntosh B., 2005, *Attracting and Retaining the Mature Workforce*. Society for Human Resources Management, (artykuł dostępny na stronie internetowej www.shrm.org)
- Nevill A., 2009, *Over 60 and beyond....the alienation of a new generation: exploring the alienation of older people from society* [w:] A. Taket, B.R. Crisp, A. Nevill, L. Lamo, G. M. Graham, S. Barter Godfrey, *Theorising Social Exclusion*, Routledge, London and New York, 134-142
- Powszechna Encyklopedia Filozofii*, 2004, Polskie Towarzystwo Tomasz z Akwinu, Lublin, t.5
- Rostowska T., 2009, *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*. OW „Impuls”, Kraków
- Rowe J.W., Kahn R.L., 1997, *Successful ageing*. „The Gerontologist”, nr 37 (4), 433-440
- Schimanek T., 2006, *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności i Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa
- Stork D., 2009, *Interests and Concerns of Older Workers: New Challenges for the Workforce*, [w:] J. G. Gonyea (ed.) *The Older Worker and the Changing Labor Market. New Challenges for the Workplace*. Routledge, London and New York, 158-171
- Szatur-Jaworska B., 2006, *Aktywność ekonomiczna człowieka starego*, [w:] B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dziegielewska, *Podstawy gerontologii społecznej*. OW ASPRA-JR, Warszawa, 141-160
- Szukalski P., 2009a, *Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku*, [w:] P. Szukalski (red.), *Przygotowanie do starości. Polacy wobec starzenia się*. ISP, Warszawa, 17-38
- Szukalski P., 2009b, *Plany zawodowe i przewidywania odnośnie do przechodzenia na emeryturę*, [w:] P. Szukalski (red.), *Przygotowanie do starości. Polacy wobec starzenia się*, ISP, Warszawa, 176-206
- Szukalski P., 2009c, *Starości nie będzie. Niestety*. *Gazeta.pl*, 28.09.2009 (artykuł dostępny na stronie http://wyborcza.pl/1,76842,7080103,Starosci_nie_bedzie__Niestety.html?as=1&startsz=x)
- Tatarkiewicz W., 1983, *Historia filozofii*. T.1. PWN, Warszawa
- Towers Perrin, 2006, *The Business Case for Workers Age 50+: Planning for Tomorrow's Talent Needs in Today's Competitive Environment* (raport dostępny na stronie internetowej www.aarp.org/employeresourcecenter)
- Wielka Encyklopedia PWN*, 2002, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, t.12
- Yeh S.C., Lo S.K., 2004, *Living alone, social support and feeling lonely among the elderly*. „Social Behavior and Personality” nr 32(2), 129-138