

Jolanta Perek-Białas
Szkoła Główna Handlowa
Uniwersytet Jagielloński
Konrad Turek
Uniwersytet Jagielloński

Działania pracodawców na rzecz aktywizacji potencjału osób starszych

Streszczenie: Jakość życia seniorów w Polsce zależy w dużej mierze od jakości pracy, czyli tego, jak i w jakich warunkach pracują, bądź pracowali. Aktywność zawodowa sama w sobie wpływa pozytywnie na wiele aspektów życia jednostek. Warunki wykonywania pracy przekładają się na stan zdrowia – w sensie fizycznym i psychicznym. Postawy pracodawców, ich podejście do starszych pracowników i starzenia się personelu w dłuższym okresie wpływają na postawy i aktywność pracowników, ich podejście do pracy oraz odraczanie lub przyspieszenie decyzji o przejściu na emeryturę. Głównym przedmiotem zainteresowania w artykule będą te aspekty jakości pracy, które dotyczą obiektywnych (zewnętrznych), kształtowanych przez pracodawców uwarunkowań, a które wpływają na jakość życia i jej subiektywne postrzeganie przez starszych pracowników.

Głównym źródłem danych będą niepublikowane dotąd wyniki badania pracodawców w Polsce z 2009 roku, zrealizowanego w ramach międzynarodowego projektu ASPA (Aktywizacja potencjału osób starszych w starzejącej się Europie).

Słowa kluczowe: jakość pracy, aktywność zawodowa, zarządzanie wiekiem

Activities of employers for activation of senior potential

Summary: Quality of life of seniors in Poland in considerable part depends on the quality of work, namely the way and conditions in which they work or have worked. Professional activity influences positively on many aspects of individual's life. Conditions of work have an impact on health status – in physical and mental sense. Employers' attitudes, their approach to older workers and their ageing process, in a long-term period result in employees' attitudes and activity, their approach to work and deactivation decisions. The main subject of the paper will be

those aspects of the quality of work which refer to objective (external) conditions, created by employers, and which result in the quality of life of older workers and their subjective perception of it.

The main data source will be unpublished results of the research among employers in Poland from 2009, conducted within the international project ASPA (Activation of Senior Potential in Ageing Europe).

Key-words: quality of life, labour activity, age management

1. Wprowadzenie

Jakość życia jednostki można ująć jako wieloaspektowy konstrukt odnoszący się do obiektywnej i subiektywnie postrzeganej sytuacji tej jednostki w rzeczywistości. W zależności od przyjętej perspektywy, analiza jakości życia może obejmować bardzo szeroki zespół rozmaitych czynników natury ekonomicznej, biologicznej, społecznej, medycznej czy psychologicznej, lub też ograniczać się jedynie do wybranego zakresu tych wymiarów. Aspekt *obiektywny* dotyczy warunków „zewnętrznych” funkcjonowania jednostki, elementów i czynników wpływających na jej postawy i działania oraz na możliwości i ograniczenia, jakie posiada. Tutaj można zaliczyć cechy bezpośrednio przypisane do określonej jednostki (np. stan zdrowia, sytuacja mieszkaniowa, sytuacja dochodowa, sytuacja zawodowa oraz rodzaj wykonywanej pracy, posiadanie przyjaciół, wsparcie rodziny i wiele innych), jak i takie, które decydują o jakości życia wielu jednostek (np. polityka społeczna, określony ustroj polityczny, stwarzanie możliwości samorealizacji jednostek, dostęp do opieki zdrowotnej, itp.). Elementy obiektywne konstruują rzeczywistość, w której jednostka funkcjonuje (wraz z innymi jednostkami), którą przeżywa i interpretuje. To *subiektywne* postrzeganie swojego świata stanowi drugi, nie mniej bogaty, aspekt jakości życia. Uwarunkowania zewnętrzne niekoniecznie determinują subiektywne odczucia. Dla różnych osób ten sam *obiektywny* poziom może być odbierany zupełnie inaczej, w momencie gdy będą one przypisywały różną wagę do tych samych aspektów. Dla niektórych ważniejszy będzie poziom ich zarobków, prestiż społeczny lub wygoda życia, dla innych stan zdrowia, poczucie wolności lub zadowolenie z życia rodzinnego. Braki, odczuwane na jednym z wymiarów, mogą być kompensowane poprzez obfitość innych. Generalnie mówiąc, subiektywny aspekt jakości życia możemy zdefiniować jako poziom satysfakcji, jaki odczuwa jednostka ze względu na możliwość realizacji swoich celów oraz zaspokajania swoich potrzeb w ramach możliwości, jakie posiada. Zależy więc ona od struktury preferencji, wartości i potrzeb. Jakość życia, jako całościowy konstrukt teoretyczny, powinna być zatem traktowana jako pewien rodzaj złożonej relacji pomiędzy jednostką i światem (przyrodniczym, społecznym, psychicznym), w którym funkcjonuje. Analiza wybranego aspektu tej relacji, np. badanie poziomu zdrowia, sytuacji materialnej, czy

też badanie satysfakcji z różnych sfer życia, jest tylko krokiem, niemniej niezbędnym, do całościowej analizy problematyki jakości życia [Walker, 2005].

W niniejszym artykule, w ramach szerszej analizy jakości życia seniorów w Polsce, podejmiemy tematykę aktywności osób starszych, przede wszystkim zaś aktywności na płaszczyźnie zawodowej. W literaturze nie brak jest tekstów opisujących poziom aktywności, zawodowej oraz pozazawodowej, starszych pokoleń Polaków oraz jego uwarunkowania [Perek-Białas, Ruzik, 2004; Góra, 2008; Szatur-Jaworska, Rysz-Kowalczyk, 2008; Kotowska, Wóycicka, 2008, MPiPS, 2008], nie brak też badań dotyczących subiektywnego poziomu satysfakcji z tej sfery życia [Tobiasz-Adamczyk, Brzyski, Bajka, 2004; Halicka, 2004]. W kontekście dalszych rozważań, dotyczących tematyki jakości życia i pracy, dostępne materiały można podsumować w skrócie kilkoma głównymi wnioskami:

(1) Obecne najstarsze pokolenia Polaków (50+) są, w ujęciu generalnym, pokoleniami bardzo biernymi. Poziom aktywności zawodowej osób 50+ jest bardzo niski (jeden z najniższych w Europie). Aktywność na innych płaszczyznach również kształtuje się na niskim bądź bardzo niskim poziomie (aktywność społeczna, wolontariat, zaangażowanie w życie publiczne, rekreacja, życie towarzyskie i inne formy aktywności).

(2) Dezaktywizacja zawodowa oznacza zazwyczaj dezaktywizację „w ogóle”. *Starość* rozpoczyna się wraz z przejściem na emeryturę i oznacza często wycofanie z życia, wykluczenie, samotność i pogorszenie się subiektywnie ujętej jakości życia [Obrat..., CBOS, 2010 i wcześniejsze; MPiPS, 2008].

(3) Strategii bierności sprzyjają zarówno uwarunkowania zewnętrzne (m.in. sytuacja na rynku pracy, postawy pracodawców, dotychczasowy system emerytalny, wizerunek osób starszych i brak oferty dla „aktywnych seniorów”), jak i postawy oraz mentalność dużej części samych seniorów (m.in. mitologizacja emerytury postrzeganej jako okres zasłużonego odpoczynku, postawy roszczeniowe i niechęć do aktywności).

(4) Bierność, czy to postrzegana jako zewnętrzny przymus wynikający z braku możliwości do aktywności, czy też jako świadomy wybór, negatywnie wpływa na jakość życia – i to w aspekcie subiektywnym (zadowolenia z życia, poczucie wartości), jak i obiektywnym (pogorszenie się statusu materialnego, społecznego, stanu zdrowia i relacji z innymi).

Temat aktywności zawodowej jest często podejmowana w literaturze w kontekście zapobiegania wykluczeniu społecznemu (np. Active Ageing Project, 2002-2005). Bardzo duży nacisk położony jest na analizę sytuacji na rynku pracy oraz analizę decyzji o przejściu na emeryturę [Ruzik, 2007; MPiPS, 2008]. Aktywizacja i utrzymanie w aktywności zawodowej stanowią główny cel polityk publicznych i wskazywane są jako główne remedium na problem bierności (nie tylko w Polsce).

W ramach dalszego wywodu proponujemy przyjrzeć się problematyce od strony pracodawców i warunków pracy, jakie oferują oni starszym pracownikom. W kontekście całościowej analizy jakości życia seniorów w Polsce, niniejszy tekst stano-

wić będzie zatem przyczynek do ujęcia tej problematyki w aspekcie obiektywnym – zewnętrznych uwarunkowań i możliwości dla aktywności zawodowej, jakie oferują obecnie starszym Polakom pracodawcy. Sfera ta przekłada się na inne aspekty jakości życia na kilka sposobów. Po pierwsze, aktywność zawodowa sama w sobie wpływa pozytywnie na wiele aspektów życia jednostek (w przeciwieństwie do bierności, co już zostało wspomniane). Po drugie, warunki wykonywania pracy przekładają się na stan zdrowia – w sensie fizycznym i psychicznym. Po trzecie wreszcie, postawa pracodawców, ich podejście do starszych pracowników i procesów starzenia się personelu w dłuższym okresie wpływają na postawy i aktywność pracowników oraz ich podejście do pracy. Satysfakcja z pracy pracowników (niezależnie od wieku, choć w szczególności w okresie emerytalnym), „dobra jakość pracy” mogą mieć wpływ na odraczanie lub przyspieszenie decyzji jednostki o przejściu na emeryturę (w obrębie obiektywnych uregulowań prawnych, m.in. systemu emerytalnego promującego obecnie dłuższą aktywność). Innymi słowy, jakość życia seniorów w Polsce zależy także od jakości pracy, czyli tego, jak i w jakich warunkach pracują, bądź pracowali.

2. Aspekty jakości pracy

Kluczowym pojęciem w analizie działań pracodawców wobec starszych pracowników jest *zarządzanie wiekiem*. Jest to pewien sposób podejścia do zarządzania personelem, które uwzględnia wiek, procesy starzenia się i cykle życia jednostek. Uwzględnia ono, po pierwsze, pewien zestaw działań nakierowanych na pracowników starszych, ułatwiających im pracę i dostosowujących warunki do ich potrzeb. Są to m.in. rozwiązania ergonomiczne, elastyczny czas pracy, możliwość przerwy i odpoczynku, odpowiedni zakres obowiązków, odpowiednie szkolenia [OECD, 2006, 2007; Urbaniak, 2008; Silverstein, 2008]. Z drugiej strony, jest to całościowe, długookresowe podejście do kariery poszczególnych pracowników oraz tworzenia zespołu. Ma ono na celu prowadzenie kariery pracownika w sposób uwzględniający jego możliwości w danym cyklu życia, zapobiegający wypaleniu i dezaktualizacji kompetencji, a także podtrzymujący jego ambicje i chęć do pracy. Polega również na tworzeniu wielopokoleniowych, uzupełniających się zespołów, w których możliwości poszczególnych pracowników wykorzystywane są w najlepszy sposób. Tak rozumiane zarządzanie wiekiem to nie tylko strategia przychylna pracownikowi, ale również efektywny sposób na zwiększenie motywacji i lojalności, lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów kompetencji i umiejętności, a w efekcie zwiększenie stabilności i produktywności zespołu [Piekola, 2008].

Starzenie się organizmu ludzkiego w sposób nieunikniony pociąga zmiany w funkcjonowaniu fizycznym i psychicznym jednostki, jednak nie musi prowadzić do zmniejszenia produktywności i zdolności do pracy [Silverstein, 2008]. Rolą pracodawcy jest dostosowanie warunków pracy tak, aby sprzyjały one pracownikom

w każdym wieku, dostosowując je do ich potrzeb i możliwości. Korzyścią zaś będzie lepsze wykorzystanie pracy pracowników i wyższa stopa zwrotu z inwestowanych w ten sposób środków. Zarządzanie wiekiem, mimo potrzeby zwiększenia nakładów m.in. na dostosowanie miejsca pracy lub szkolenia, w dłuższej perspektywie przynosi wielokrotnione zyski [OECD, 2007; Piekola, 2008]. To podejście do zarządzania wewnętrznego w firmach staje się szczególnie istotne w kontekście zmniejszających się zasobów siły roboczej, szczególnie młodszych pokoleń, oraz ogólnych procesów starzenia się społeczeństw. Pracodawcy muszą wyjść naprzeciw zmianom na rynku pracy i umiejętniej wykorzystywać dostępne zasoby kapitału ludzkiego, co przyniesie korzyści również pracownikom, poprzez polepszenie warunków ich pracy.

W celu analizy jakości pracy starszych pracowników w Polsce, rozumianej jako element analizy jakości życia w aspekcie obiektywnym, wyróżnić możemy kilka głównych elementów:

- a) warunki finansowe i rozwojowe – wynagrodzenie, premie, możliwości awansu
- b) warunki i tryb pracy – bezpieczeństwo pracy, tryb pracy, wygoda, ergonomia, dostosowanie do potrzeb i możliwości pracownika
- c) atmosfera w pracy – stosunek do starszych pracowników, sposób traktowania ich przez pracodawców oraz przez innych pracowników
- d) stereotypy starości – postrzeganie/percepcja starszych pracowników, ich kompetencji i umiejętności
- e) całościowe podejście do zarządzania wiekiem (m.in. strategie szkoleniowe, planowanie kariery)
- f) warunki socjalne – m.in. dostęp do służby zdrowia, świadczeń socjalnych
- g) uregulowania prawne – dotyczące m.in. sposobu przechodzenia na emeryturę i zabezpieczeń antydyskryminacyjnych.

Głównym źródłem danych będą niepublikowane dotąd wyniki badania pracodawców (zatrudniających przynajmniej 10 pracowników) w Polsce z 2009 roku, zrealizowanego w ramach międzynarodowego projektu ASPA (*Aktywizacja potencjału osób starszych w starzejącej się Europie*), finansowanego przez Komisję Europejską¹. Jest to jedno z pierwszych tak dużych międzynarodowych badań poświęconych zagadnieniom starzenia się społeczeństwa w opinii pracodawców, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji starszych pracowników.

¹ Projekt *Activating Senior Potentials in Europe* w ramach 7 PR UE jest realizowany w Polsce w Instytucie Socjologii UJ w latach 2008-2011. W ramach projektu przeprowadzono ogólnopolskie reprezentatywne badanie na próbie 1037 firm i instytucji sektora prywatnego i publicznego w okresie czerwiec-lipiec 2009 (TNS OBOP) metodą CATI. Dobór losowy warstwowy był oparty o: wielkość firmy oraz sektor według klasyfikacji EKD. Wyniki zostały odpowiednio przeważone z uwzględnieniem odmów i braków danych w ujęciu struktury populacji. Wyniki są reprezentatywne dla całej populacji przedsiębiorstw w Polsce zatrudniających przynajmniej 10 pracowników. Więcej informacji na stronie: www.aspa-eu.org oraz konrad.turek@uj.edu.pl

W niniejszym artykule, głównym przedmiotem zainteresowania będą te aspekty jakości pracy, które dotyczą obiektywnych uwarunkowań, za które odpowiadają pracodawcy, a które wpływają na jakość życia starszych pracowników i na ich subiektywne jej postrzeganie. Elementy związane z regulacjami systemowymi, oraz analizą warunków finansowych zostaną pominięte – opracowania związane z tą tematyką można znaleźć m.in. w: Szatur-Jaworska, Rysz-Kowalczyk [2007], Szatur-Jaworska [2008], Banaszczyk-Soroka [2010], GUS [2010], MPiPS [2008].

3. Zarządzanie wiekiem i warunki pracy

Wśród badanych firm (zatrudniających przynajmniej 10 pracowników) udział pracowników 50+ wynosił średnio 22%. Zdecydowanie większy udział występował w sektorze publicznym (28%) niż prywatnym (18%). Dodatkowo jedna trzecia pracodawców spodziewała się wzrostu udziału pracowników powyżej 50. r.ż. w ciągu najbliższych 5 lat.

Rysunek 1

Rozwiązania wspierające starszych pracowników stosowane przez firmy zatrudniające osoby 50+ (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ASPA 2009

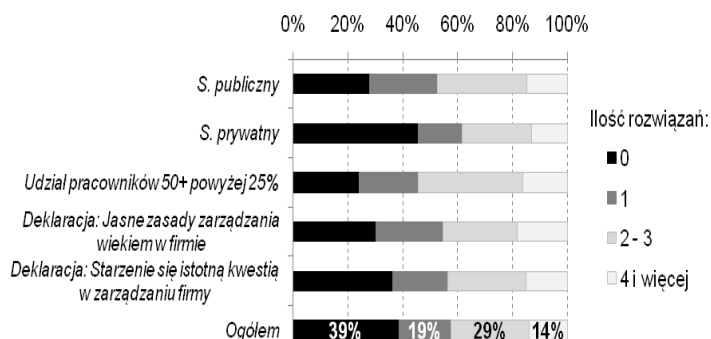
Według danych pochodzących z badań ASPA stosunkowo niewielka ilość firm stosuje rozwiązania, które ułatwiają pracę starszym pracownikom i zwiększają jej efektywność (rys. 1). Jedynie jedna trzecia firm posiada rozwiązania ergonomiczne, podobna ilość praktykuje elastyczne godziny pracy. Są to stosunkowo proste działa-

nia, które mogą mieć jednak istotne przełożenie na odczuwaną jakość pracy. Bardzo mało firm zmniejsza obciążenie pracą starszych pracowników (11%) lub daje możliwość dodatkowych urlopów (3%). Jeżeli chodzi o rozwiązania odnoszące się do zarządzania wiekiem w dłuższej i szerszej perspektywie, sytuacja wygląda podobnie. Jedynie 33% prowadzi szkolenia dla pracowników 50+, 26% wspiera wewnętrzną mobilność pracowników, a 20% planuje karierę zawodową.

Warto zaznaczyć, iż jedynie 28% firm uznało, iż proces starzenia pracowników jest istotną kwestią w zarządzaniu zasobami ludzkimi w firmie, a 23% przyznało, iż posiada jasne zasady dotyczące zarządzania wiekiem. Jednak nawet te firmy mają stosunkowo słabo rozbudowany repertuar działań (rys. 2). Około jedna trzecia z nich w rzeczywistości nie stosuje żadnych rozwiązań. Świadczy to o tym, iż ogólne deklaracje często nie pokrywają się z realnymi działaniami. Nieco lepiej wygląda sytuacja wśród firm, w których co najmniej 25% stanowią pracownicy 50+. Ponad połowa z nich stosuje przynajmniej 2 rozwiązania, co potwierdzałoby przypuszczenia, iż bodźcem do podjęcia odpowiednich kroków jest potrzeba – w tym przypadku obecność starszych pracowników. Spośród wszystkich firm jedynie 14% stosuje 4 lub więcej wspomniane wyżej rozwiązania.

Rysunek 2

Procent firm z danej kategorii stosujących daną liczbę rozwiązań ułatwiających i wspomagających pracę pracowników 50+



Źródło: jak w tab. 1

Powyższe dane potwierdzają to, co można odnaleźć w literaturze – zarządzanie wiekiem i działania pracodawców wobec starszych pracowników są wciąż bardzo słabo rozwinięte w Polsce w porównaniu do krajów zachodnich [Urbaniak, 2008, MPiPS, 2008]. Pracodawcy w Polsce wciąż nie potrafią gospodarować zasobami

siły roboczej w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. Wciąż też nie mają świadomości, iż odpowiednie zarządzanie dostępnym zasobem kompetencji (w dłuższej i szerszej perspektywie) może prowadzić do zwiększenia efektywności całego zespołu pracowników i do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Swoiste „eldorado” na polskim rynku pracy, czyli okres z wysoką podażą młodej i wykształconej siły roboczej, kończy się. Pracodawcy muszą dostrzec zasoby kompetencji i wiedzy drzemiące w starszych pracownikach i nauczyć się je wykorzystywać.

4. Atmosfera w pracy

Według pracodawców w Polsce, przeciętny wiek, w jakim osoba jest zbyt zaawansowana wiekiem, aby pracować 20 lub więcej godzin w tygodniu, to około 64-65 lat (tab. 1). Z kolei wiek, poniżej którego pracownik jest zdecydowanie zbyt młody, aby przejść na emeryturę, to około 55 lat. Zgadza się to z obecnym średnim wiekiem dezaktywizacji zawodowej, który wynosi w Polsce 57,5 dla kobiet i 61,4 dla mężczyzn [Eurostat, 2007].

Tabela 1

Wiek a emerytura (w latach)

W jakim wieku osoba jest...	Średnia	Mediana	Odch. standard.
... jeszcze zbyt młoda, aby przejść na emeryturę i całkowicie przestać pracować	54,6	55	5,04
... zbyt zaawansowana wiekiem, aby pracować 20 lub więcej godzin w tygodniu	63,9	65	5,29

Źródło: jak w rys. 1

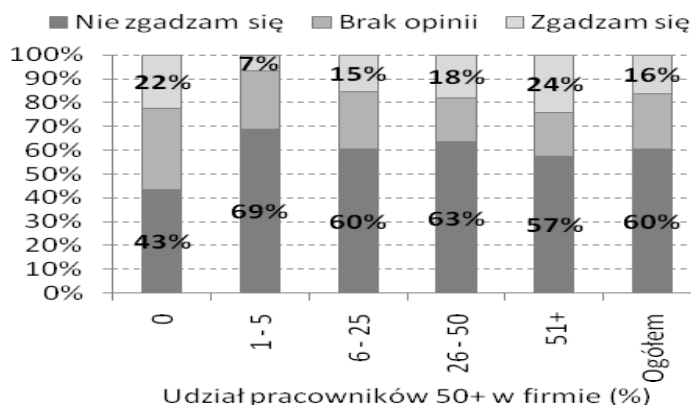
Pracodawcy w Polsce nie są raczej zwolennikami wydłużania okresu aktywności zawodowej. Jedynie 20% respondentów opowiadało się za podwyższeniem wieku emerytalnego, a niemal połowa byłaby przeciw ograniczeniu możliwości przechodzenia na wcześniejszą emeryturę. Przywileje emerytalne w postaci możliwości wcześniejszego opuszczenia rynku pracy, ograniczane w ostatnich latach², są swoje-

² System wcześniejszych emerytur został zlikwidowany w 2008 roku i zastąpiony przez system emerytur pomostowych, których zasięg jest jednak znacznie ograniczony. Docelowo, reformy dotyczące systemu emerytalnego dążą do całkowitej likwidacji przywilejów emerytalnych, zrównania ustawowego wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn oraz podwyższenia efektywnego wieku

go rodzaju dyskryminującym przywilejem. Pracodawcy oczekują od pracownika wcześniejszego wycofania się z pracy. Prawo pracy, chroniące pracownika w wieku przedemerytalnym przed zwolnieniem, dodatkowo wiąże ręce pracodawcom.

Rysunek 3

Starsi pracownicy powinni odsunąć się i podjąć mniej wymagającą pracę,
aby umożliwić młodszym pracownikom możliwości rozwoju
(w podziale na kategorie ze względu na udział pracowników 50+ w firmie)



Rysunki 3 i 4 przedstawiają stosunek polskich pracodawców do opinii sugerujących, iż starsi pracownicy są mniej istotni w firmie. Większość się z nimi nie zgadza. Jedynie 16% twierdzi, iż starsi pracownicy powinni ustępować miejsca młodszym (rys. 3), a co czwarty przedkłada wagę młodszych pracowników nad starszymi (rys. 4). Co jednak ciekawe, tendencje do negatywnej oceny starszych pracowników rosną wraz z realnym udziałem pracowników 50+ w firmie.

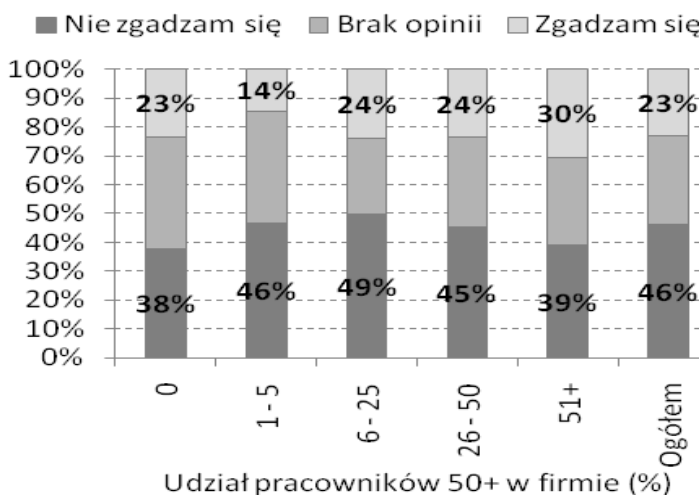
Powyższy, pobieżny przegląd wyników zdaje się wskazywać na niechęć do utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników wśród części pracodawców. Często można spotkać się z stereotypową opinią, iż starsi pracownicy są balastem dla firmy, lub zabierają miejsca pracy osobom młodszym. To ostatnie stwierdzenie jest błędne, co pokazują dane z wielu krajów. Gospodarka wolnorynkowa to taki mechanizm, który działa tym lepiej, im więcej osób pracuje, przyczyniając się do wzrostu produkcji i konsumpcji. Z punktu widzenia *makro* twierdzenie, iż aktywność jakiejś grupy jest problemem, jest mylne. Problemem jest bezrobocie i bierność, które obciążają system socjalny, system zdrowia i zmniejszają potencjał konsumpcji.

dezaktywizacji (są to cele zgodne z rządowym programem „Solidarność Pokoleń”) [Banaszczak-Soroka, 2010].

cyjny ludności. Wydaje się jednak, iż w niektórych firmach starsi pracownicy są postrzegani jako pewnego rodzaju obciążenie. Świadomość tego wśród samych pracowników, podejście i sposób traktowania ich przez pracodawców oraz przez innych pracowników, mogą negatywnie wpływać na atmosferę w pracy i samopoczucie. Brak zainteresowania, brak szkoleń i czynników motywujących mogą także negatywnie oddziaływać na wydajność i podejście do pracy starszych pracowników, a w konsekwencji na decyzje o przejściu na emeryturę. Tworzy się w ten sposób błędne koło, działające na niekorzyść obydwu stron.

Wykres 4

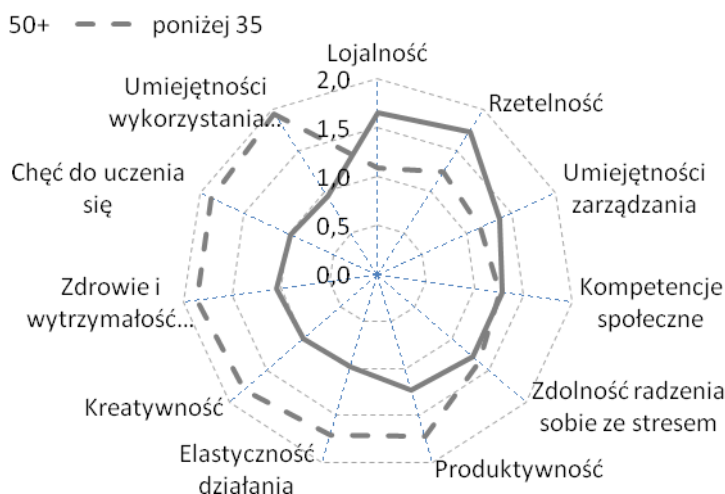
Uważam, iż pracodawcy zmuszeni do ograniczenia działalności powinni przede wszystkim zatrzymać młodszych pracowników (w podziale na kategorie ze względu na udział pracowników 50+ w firmie)



5. Stereotypy starości

Na rys. 5 wyraźnie widać, iż pracodawcy inaczej postrzegają pracowników młodszych i starszych. W przypadku większości umiejętności i zalet pracownicy poniżej 35 lat oceniani są zdecydowanie wyżej niż pracownicy 50+. Przede wszystkim takie cechy, jak umiejętność wykorzystywania nowych technologii, chęć do uczenia się, zdrowie i wytrzymałość fizyczna, kreatywność, elastyczność działania i produktywność przemawiają na korzyść pracowników młodszych. Osoby starsze w zamian wyżej oceniane były w kontekście lojalności, rzetelności i umiejętności zarządzania.

W jakim stopniu poniższe cechy odnoszą się ogólnie do pracowników w wieku...
(wartości średnie na skali: 0 - w ogóle/w małym stopniu; 1 - w umiarkowanym stopniu;
2 - w wysokim stopniu; 3 - w bardzo wysokim stopniu)



W procesie starzenia się pracowników pracodawcy dostrzegają też raczej negatywne efekty – m.in. wzrost kosztów pracy, spadek wydajności, zyskowności, poziomu zainteresowania nowymi technologiami – choć większość pracodawców nie przekłada procesów starzenia się personelu na istotne zmiany w funkcjonowaniu firmy³.

6. Podsumowanie

Pracodawcy na razie nie są przygotowani na długofalowe zarządzanie personelem, uwzględniające zarządzanie wiekiem. Jest to dla nich nowe wyzwanie, do którego muszą się przygotować. Postrzegają oni starszych pracowników jako mniej elastycznych, mniej wydajnych oraz słabiej przygotowanych do pracy z nowymi technologiami. W starzeniu się pracowników widzą więc na pierwszym planie pewne problemy i koszty związane z inwestycją w nowe sposoby zarządzania. Łatwiej im jest zatrudniać osoby młode, z niższymi aspiracjami płacowymi, lepiej wykształcone i szybciej uczące się niż starsze pokolenia. Wynika to po części z braku elementów zarządzania wiekiem, które pomogłyby starszym pracownikom lepiej do-

³ Respondentom zadano pytanie: „Jeżeli średnia wieku Państwa personelu wzrosłaby o 5 lat, to jaki miałoby to wpływ na...”, wymieniając m.in. takie elementy jak: koszty pracy, zasoby wiedzy, wydajność pracy, zyskowność firmy, poziom zainteresowania nowymi technologiami, opór wobec zmian organizacyjnych, wizerunek organizacji, koszty szkoleń i kursów.

stosować się do warunków pracy, m.in. lepiej dopasowane szkolenia, uelastycznienie godzin pracy, dostosowanie warunków i zakresu pracy do ich możliwości i kompetencji, wykorzystywanie ich wiedzy i doświadczenia w efektywny sposób. Po części zaś wynika to z postawy samych seniorów, którzy w Polsce są obecnie, niestety, wciąż stosunkowo bierni i niechętnie się doksztalają. Nadal obecnym elementem jest rodzaj mentalności „posocjalistycznej”, w której starszy wiek to głównie okres zasłużonego odpoczynku, oczekiwania na emeryturę, brak elastyczności i chęci działania. Trzeba podkreślić jednak, iż sytuacja po stronie pracowników i pracodawców istotnie się zmienia.

Niesprzyjające warunki pracy przekładają się na odczuwaną jakość pracy i jakość życia. Wypalenie i brak motywacji do pracy, brak możliwości rozwoju, odczuwanie konieczności przejścia na emeryturę (jako oczekiwań pracodawcy i młodszych współpracowników), niska jakość miejsca pracy – wszystko to budzi niechęć do kontynuowania aktywności zawodowej i wycofania się z rynku pracy. W konsekwencji prowadzić może do bierności lub wycofania z życia społecznego, do poczucia bycia niepotrzebnym i niechcianym. Sam brak aktywności przekłada się często na pogorszenie stanu zdrowia, zarówno w aspekcie fizycznym, jak i psychicznym. Dodatkowo, finansowe warunki emerytury są zaś zazwyczaj gorsze niż w sytuacji pozostawiania na rynku pracy. Brak działań pracodawców, które poprawiłyby jakość pracy i miejsca pracy, atmosferę i zaangażowanie starszych pracowników, negatywnie odznacza się na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, obniża jakość pracy. Po drugie, obniża efektywność starszych pracowników i możliwości wykorzystania ich potencjału w firmie. Po trzecie wreszcie, przyczynia się do wcześniejszej dezaktywizacji. Tak jak praca jest bardzo istotnym elementem życia człowieka, tak jej jakość jest niezbędna do analizy jakości życia seniorów. Zarządzanie wiekiem dopiero rozwija się w polskich przedsiębiorstwach. Pracodawcy dopiero zaczynają dostrzegać konieczność uwzględnienia tych nowych elementów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Towarzyszy temu coraz to większa świadomość konieczności wydłużenia okresu aktywności i aktywnego starzenia, o czym świadczą chociażby projekty rządowe (Program „Solidarność pokoleń”). Niemniej, wciąż wiele jest do zrobienia w kwestii polepszenia jakości pracy starszych pracowników.

Literatura

- Banaszczak-Soroka U., 2010, *Ekonomiczne i społeczne aspekty polskiego systemu emerytalnego*, ISP, Warszawa
- Boni, M., 2007, *Generacja 50+: problemy, wyzwania, szanse*, [w:] *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa
- Halicka M., 2004, *Satysfakcja życiowa ludzi starych*, Akademia Medyczna, Białystok
- Hoff, A., J. Perek-Bialas (red.), 2008, *The ageing societies of Central and Eastern Europe: Some problems – some solutions*, Jagiellonian University Press, Kraków

- Góra, M., 2008, *Retirement Decisions, Benefits, and the Neutrality of Pension systems*, ENEPRI Research Report No. 51
- GUS, 2010, *Ubóstwo w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej w świetle Europejskiego Badania Dochodów i Warunków Życia – EU-SILC 2008/1*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa
- Kotowska, I.E., Wóycicka I. (red.), 2008, *Sprawowanie opieki oraz inne uwarunkowania podnoszenia aktywności zawodowej osób w starszym wieku produkcyjnym. Raport z badań*. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa
- Loretto W., P. White, 2006, *Population Ageing and Older Workers: Employers' Perceptions, Attitudes and Policies*, "Population, Space, Place" 12, 341–352
- MPiPS, 2008, *Dezaktywizacja osób w wieku około emerytalnym*. Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa
- Obraz typowego Polaka w starszym wieku*, 2010, Centrum Badania Opinii Społecznej, styczeń, BS/2/10, Warszawa
- OECD, 2006, *Live longer, work longer*, OECD Publishing, Paris
- OECD, 2007, *Ageing And The Public Service: Human Resource Challenges*, OECD Publishing, Paris.
- Perek-Bialas, J., 2004, *Opieka nad ludźmi starymi: społeczeństwo, państwo, rynek*. [w:] A. Karwińska, A. Surdeja, *Wokół zagadnień gospodarki nieformalnej*. Wyd. AE, Kraków
- Perek-Bialas, J., A. Ruzik, 2004, *The ACTIVAGE Project. WP 2 – Country Report Poland: Active Ageing and the Labour Market*. Strona www: www.iccr-international.org/activage
- Perek-Bialas J., A. Malodzińska, 2005, *Overcoming Barriers and Seizing Opportunities: Coordinating Active Ageing Policies in Poland*, working report of the project: "Overcoming the Barriers and Seizing the Opportunities for Active Ageing Policies in Europe" (5 FP UE, HPSE- CT-2002-00102), www.iccr-international.org/activage.
- Piekkola H., 2008, *Nordic policies on active ageing in the labour market and some European comparisons*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford
- Rutkowski J., 2008, *Priorytety reformy rynku pracy: synteza*. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa
- Ruzik A., 2007, *Dezaktywizacja w wieku przedemerytalnym a kwalifikacje*. [in:] *Edukacja dla pracy. Raport o Rozwoju Społecznym*. UNDP, Warszawa
- Schimanek, T., 2006, *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*. Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych
- Schimanek, T., 2006, *Potrzeba wspólnego działania*. [w:] *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa
- Silverstein M., 2008, *Meeting the Challenges of an Aging Workforce*, "American Journal Of Industrial Medicine" 51: 269–280
- Socha, M., U. Sztanderska, 2004, *Rola reform polskiego rynku pracy w dynamizacji zatrudnienia i ograniczaniu bezrobocia*. Departament Analiz Makroekonomicznych i Strukturalnych NBP, Warszawa
- Synak B. (red.), 2003, *Polska Starość*. Wyd. UG, Gdańsk
- Szatur-Jaworska B. (red.), 2008, *Stan przestrzegania praw osób starszych w Polsce. Analiza i rekomendacje działań*. Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa

- Szatur-Jaworska, B., B. Rysz-Kowalczyk, 2007, *Raport z badania „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse”* [w:] „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse”, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa
- Tobiasz-Adamczyk B., Brzyski P., Bajka J., 2004, *Spoleczne uwarunkowania jakości życia kobiet u progu wieku starszego*. Wyd. UJ, Kraków
- Walker A., 2005, *Growing older. Understanding quality of life in old age*, Open University Press, England