

Starzenie się społeczeństwa

– wyzwanie dla rynku pracy,
aktywizacja pracowników 50+

raport tematyczny



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Starzenie się społeczeństwa – wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+

Spis treści

1.	Wprowadzenie	3
2.	Zjawisko starzenia się społeczeństw.....	4
2.1.	Starzenie się społeczeństwa w Polsce i na świecie	4
2.2.	Wyzwania związane ze starzeniem się pracowników	8
3.	Narzędzia polityki i podejmowane inicjatywy wspierające aktywność pracowników 50+ na rynku pracy.....	17
3.1.	Możliwość przekwalifikowania i szkoleń dla pracowników 50+ w trakcie ich kariery zawodowej	22
3.2.	Pomoc dla osób starszych poszukujących pracy	28
3.3.	Poprawa jakości miejsc pracy dla starszych pracowników	31
3.4.	Współpraca międzypokoleniowa i intermentoring	33
4.	Warunki pracy, równowaga zawodowa i zdrowie pracowników 50+.....	36
5.	Podsumowanie.....	39
	Bibliografia	41

1. Wprowadzenie

Na skutek wydłużania się ludzkiego życia, postępu cywilizacyjnego i poprawy jakości życia na świecie systematycznie rośnie odsetek ludzi w wieku poprodukcyjnym. Ten trend jest widoczny szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych – szacuje się, że np. w Japonii w 2030 r. aż 30% obywateli¹ będzie miało więcej niż 65 lat.

Prawie co piąta osoba (19,4%) w Unii Europejskiej, czyli blisko 100 mln ludzi, ma 65 lat i więcej. Przekłada się to na wysoki wskaźnik obciążenia demograficznego, który w 2017 r. w krajach Wspólnoty wyniósł aż 29,2%. Na jedną osobę w wieku 65 lat lub więcej przypadały mniej więcej trzy osoby w wieku produkcyjnym².

Problem starzenia się społeczeństwa i jego konsekwencje dotyczą również Polski. Z prognoz demograficznych GUS wynika, że w Polsce w 2050 r. udział osób w wieku produkcyjnym w populacji wyniesie 57%, w wieku powyżej 65 roku życia – aż 32,7%, natomiast w wieku przedprodukcyjnym – niecałe 11%³.

W kontekście starzenia się społeczeństwa w Polsce szczególnego znaczenia nabierają zmiany jakościowe na rynku pracy. Należy spodziewać się, że jeżeli ten trend nie zmieni się, obciążenie systemu zabezpieczeń społecznych może być wyższe, niż możliwości rynku pracy i populacji osób w wieku produkcyjnym. Stąd tak ważnym wyzwaniem dla rządów krajowych staje się aktywna polityka, której celem jest aktywizacja osób 50+, aby jak najdłużej pozostawały one aktywne zawodowo oraz rozwój instrumentów i narzędzi, które umożliwiają zatrzymywanie tej grupy pracowników na rynku pracy.

¹ <https://strefainwestorow.pl/artykuly/analizy/20191223/starzenie-sie-spoleczenstwa-inwestowanie> (dostęp: 1.11.2020).

² <https://www.pulshr.pl/praca-tymczasowa/demografia-rekrutacja-wskaznik-obciazenia-demograficznego-w-polsce-coraz-wyzszy,53721.html> (dostęp: 29.11.2020).

³ Prognoza ludności rezydującej dla Polski na lata 2015-2020, GUS, Warszawa, 2016.

2. Zjawisko starzenia się społeczeństw

2.1. Starzenie się społeczeństwa w Polsce i na świecie

W Polsce od prawie 30 lat obserwujemy spadek liczby urodzeń, co prowadzi do zmniejszenia udziału najmłodszych grup wiekowych, w stosunku do wzrostu udziału roczników najstarszych w populacji ludności polskiej.

Do najistotniejszych przyczyn starzenia się społeczeństwa polskiego można zaliczyć⁴:

- 1) *późniejsze macierzyństwo* – na przestrzeni ostatnich trzech dekad obserwuje się, że kobiety w coraz późniejszym wieku decydują się na urodzenie pierwszego dziecka. Przyczyn można upatrywać m.in. w dłuższym okresie nauki i większej aktywności zawodowej kobiet;
- 2) *wyraźny spadek liczby zawieranych małżeństw* – osoby żyjące w związkach nieformalnych rzadziej decydują się na posiadanie potomstwa;
- 3) *zmiana potrzeb konsumpcyjnych* – wzrost zapotrzebowania na usługi związane z ochroną zdrowia, opieką społeczną, w tym powszechny dostęp do miejsc w placówkach dziennej opieki dla dzieci, tj. żłobki, przedszkola – trudności w zapewnieniu opieki dla dzieci po zakończeniu urlopu związanego z macierzyństwem mogą skutkować przesuwaniem przez młodszą część społeczeństwa decyzji o prokreacji i posiadaniu dzieci.

Ponadto na zjawisko starzenia się ludności wpływa pośrednio szereg innych czynników, m.in.: poziom zamożności społeczeństwa; promowany model rodziny; aktywność zawodowa kobiet; poziom opieki społecznej i ochrony zdrowia; wykształcenie ludności; polityka społeczna państwa itp.

Polska od wielu lat plasuje się w pierwszej trzydziestce krajów demograficznie starych na świecie. W Polsce starzenie się ludności zaczęto obserwować już na początku lat 70-tych⁵ (próg starości demograficznej wg ONZ wynosi 7-10% osób w wieku 65+ w populacji⁶). Należy dodać, że wpływ na starzenie się ludności ma także spadek liczby urodzeń. W latach 1990-2005 udział ludności w wieku 65 lat i więcej wzrósł z 10,1% do 13,2% (osiągnięty został próg zaawansowanej starości demograficznej, który wg ONZ wynosi powyżej 10%⁷). Zgodnie z danymi GUS w Polsce stale wzrasta liczba osób w wieku poprodukcyjnym – wg danych pomiarowych za 2017 r. w Polsce odnotowano ponad 6,4 mln osób w wieku emerytalnym (dla porównania w 2004 r. emeryci w Polsce stanowili nieco ponad 4,5 mln)⁸.

⁴ Starzenie się społeczeństwa polskiego i jego skutki, Kancelaria Senatu – Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa, 2011.

⁵ A. Majdzińska, Zróżnicowanie Zaawansowania Starości Demograficznej Na Obszarze Województwa Łódzkiego, Acta Universitatis Lodziensis - Folia Oeconomica 4(315), Łódź, 2015.

⁶ <http://utw.up.krakow.pl/pliki/lectorium/wyklad1.pdf> (dostęp: 1.11.2020).

⁷ Ibidem.

⁸ Emerytura i renty w 2017 r., GUS, Warszawa, 2018.

Już w kolejnym roku pomiarowym (2018) odnotowano ponad 6,8 mln osób w wieku poprodukcyjnym⁹. Jest to wzrost o prawie 400 tys. osób w wieku emerytalnym w stosunku do danych za 2017 r.

Zmieniająca się struktura wieku społeczeństwa powinna skłonić pracodawców do dostrzeżenia potencjału zawodowego i doświadczenia osób starszych, ponieważ liczba młodych ludzi jest zbyt mała, aby zaspokoić w przyszłości potrzeby kadrowe. Bardzo ważne staje się inicjowanie rozwiązań, które będą wspierały osoby 50+ na rynku pracy, aby pozostawały one aktywne zawodowo jak najdłużej. Działanie na rzecz pracowników starszych powinno opierać się zarówno na systemowych rozwiązaniach w ramach polityk krajowych, jak i indywidualnych programach realizowanych w miejscach pracy.

Warto w tym miejscu dodać, że starzenie się społeczeństwa poza generowaniem skutków na rynku pracy ma także wpływ na finanse państwa i sytuację ekonomiczną osób starszych – już po zakończeniu ich aktywności zawodowej. Z danych GUS wynika, że niemal pełna subpopulacja osób starszych posiada własne, niezarobkowe źródło utrzymania i jest to głównie emerytura (86%), a w dalszej kolejności renta (8%)¹⁰. Niewielki jest udział osób starszych posiadających dwa źródła dochodu – częściej są to mężczyźni i mieszkańcy miast, łączący emeryturę z pracą. Zgodnie z założeniami opracowanej przez GUS prognozy demograficznej do 2050 r., w przyjętej perspektywie czasowej wystąpi znaczne zmniejszenie liczby dzieci i osób dorosłych, zwiększą się zaś liczba i udział osób starszych, a tym samym liczba świadczeń emerytalnych i rentowych, co nie pozostanie obojętne dla systemu zabezpieczenia społecznego, który już dziś boryka się z licznymi trudnościami¹¹.

Problem starzenia się społeczeństwa nie dotyczy tylko Polski i stał się wyzwaniem współczesności – zarówno dla Europy, jak i świata. Prognozy ONZ przewidują, że do 2030 r. odsetek ludności Europy powyżej 65. r.ż. wyniesie 23,8%. Współcześnie według danych za 2017 r. do państw UE z najwyższym współczynnikiem starości, czyli udziałem ludności w wieku 65+ w ogólnej populacji, należą: Włochy (22,3%), Grecja (21,5%), Niemcy (21,2%), i Portugalia (21,1%)¹². Sytuacja Polski (16,5%)¹³ jest tylko „pozornie” korzystna na tle Europy, zmieni się ona bowiem diametralnie w ciągu najbliższych dekad. Już w 2050 r. Polska stanie się jednym z krajów europejskich z najwyższym współczynnikiem starości, który wzrośnie dwukrotnie i wyniesie ponad 30%.

To właśnie proces starzenia się ludności w UE stanowi i stanowić będzie jeden z najważniejszych problemów, warunkujących w najbliższych latach rozwój państw członkowskich i podejmowane decyzje na płaszczyźnie społecznej i gospodarczej.

⁹ Emerytury i renty w 2018 r., GUS, Warszawa, 2019.

¹⁰ Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050, GUS, Warszawa 2014.

¹¹ Ibidem.

¹² Starzenie się ludności w Unii Europejskiej – stan obecny i prognoza, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz, Dokumentacji i Korespondencji, Warszawa, 2018.

¹³ Ibidem.

Biorąc pod uwagę, że większość państw w Europie opiera swoją politykę społeczną na rozwiązaniach welfare state¹⁴ – których podwalinami stały się stworzone pod koniec XIX w. założenia Bismarcka, unowocześnione przez Beveridge'a – można przyjąć tezę, że po zakończeniu aktywności zawodowej bezpieczeństwo socjalne milionów ludzi jest zagrożone. Sytuacja ta ma również swoje odzwierciedlenie na rynku pracy¹⁵. Problem starzenia się społeczeństw w kolejnych dekadach dotknie również państwa mało rozwinięte, z bardzo słabymi systemami socjalnymi.

Zrównoważony rozwój społeczny powiązany jest z rozwojem gospodarczym, co w państwach wysoko rozwiniętych stanowiło podstawę zapewniającą ład społeczno-ekonomiczny oraz pozwalało kształtować i rozwijać politykę społeczną welfare state. Tymczasem przy zmieniającej się diametralnie strukturze demograficznej większość systemów w obszarze socjalnym będzie niewydolna, co spowoduje konieczność ich przemodelowania. Aktywne starzenie się i działania na rzecz przeciwdziałania skutkom starzenia się społeczeństw stało się wyzwaniem w XXI w. i zapisane jest w większości kluczowych dokumentów oraz strategii europejskich.

Do najistotniejszych dokumentów o charakterze międzynarodowym, odnoszącym się do praw osób starszych, należy Międzynarodowy Plan Działań w sprawie starzenia się, uchwalony przez ONZ w Wiedniu w 1982 r. na Pierwszym Światowym Zgromadzeniu na temat Starzenia się Społeczeństw. W 1991 r. Zgromadzenie Ogólne ONZ przyjęło rezolucję nr 46/91 w sprawie Zasad Działania na Rzecz Osób Starszych, wskazującą na potrzebę uwzględniania w krajowych planach na rzecz seniorów zasad:

- niezależności,
- uczestnictwa,
- opieki,
- samorealizacji i godności.

W kwietniu 2002 r. przedstawiciele rządów z całego świata zebrani w Madrycie na Drugim Światowym Zgromadzeniu na temat Starzenia się Społeczeństw przyjęli globalny plan działania będący odpowiedzią na możliwości i wyzwania związane ze starzeniem się społeczeństwa w XXI w. oraz promowania rozwoju społeczeństwa dla wszystkich grup wiekowych. Plan, powszechnie znany jako Plan Madrycki – MIPAA¹⁶, to wyczerpująca lista zobowiązań dla państw członkowskich ONZ na całym świecie, koncentrująca się na trzech priorytetowych kierunkach:

- 1) osoby starsze i ich rozwój,
- 2) poprawa zdrowia i dobrego samopoczucia w starość,
- 3) zapewnienie sprzyjających i wspierających środowisk.

¹⁴ <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/starzenie-sie-spoleczenstw-problem-demograficzny-czy-wyzwanie-wspolczesnosci> (dostęp: 1.11.2020).

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Raport z Drugiego Światowego Zgromadzenia na temat Starzenia się Społeczeństw, ONZ, Madryt 2002, <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/MIPAA.pdf>. (dostęp: 1.11.2020).

MIPAA nadal służy jako jedna z głównych ram przewodnich dla prac Europejskiej Komisji Gospodarczej (EKG) ONZ dotyczących starzenia się. W następstwie MIPAA we wrześniu 2002 roku w Niemczech, w Berlinie odbyła się konferencja, podczas której państwa członkowskie EKG ONZ przyjęły strategię regionalną, aby skupić się na specyfice sytuacji demograficznej i gospodarczej. MIPAA/RIS¹⁷ zawiera 10 zobowiązań dotyczących różnych aspektów starzenia się populacji i poszczególnych osób:

- 1) uwzględnianie starzenia się;
- 2) integracja i uczestnictwo;
- 3) rozwój ekonomiczny;
- 4) Zakład Ubezpieczeń Społecznych;
- 5) rynki pracy;
- 6) kształcenie ustawiczne;
- 7) jakość życia, niezależne życie i zdrowie;
- 8) równość płci;
- 9) wsparcie dla rodzin sprawujących opiekę;
- 10) współpraca regionalna.

W 2014 r. zaakceptowano kompleksowy dokument Rady Europy poświęcony prawom osób starszych – Rekomendacja Komitetu Ministrów dla Państw Członkowskich w sprawie promocji praw osób starszych (CM/Rec(2014)2) – na mocy której rządy państw członkowskich odpowiadają za¹⁸:

- 1) zapewnienie, że zasady wskazane w załączniku do niniejszej Rekomendacji są przestrzegane zarówno w ustawodawstwie krajowym, jak i w praktykach dotyczących osób starszych oraz że dokonywane są oceny efektywności przedsięwziętych środków;
- 2) zapewnienie, poprzez właściwe środki i działania – w tym, jeśli zachodzi taką konieczność, tłumaczenia – szerokie rozpowszechnienie niniejszej Rekomendacji pomiędzy kompetentnymi władzami i decydentami w celu zwiększenia wiedzy na temat praw i podstawowych wolności osób starszych;
- 3) rozważenie przedkładania przykładów dobrych praktyk związanych z implementacją niniejszej Rekomendacji w celu uwzględnienia ich w systemie informacji publicznej;
- 4) zbadanie, w ramach Komitetu Ministrów, sposobu implementacji niniejszej Rekomendacji 5 lat po jej przyjęciu.

¹⁷ Regionalna Strategia Wdrażania – Międzynarodowy Plan Działań w sprawie Starzenia się, EKG ONZ, Berlin 2002, <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/RIS.pdf>. (dostęp: 7.11.2020).

¹⁸ Rekomendacja CM/Rec(2014)2 Komitetu Ministrów dla Państw członkowskich w sprawie promocji praw osób starszych, 1192 Komitet Delegatów Ministrów, 2014, https://arch-bip.ms.gov.pl/Data/Files/public/bip/prawa_czlowieka/zalecenia/rekomendacja-km-cm_rec_2014_2-w-sprawie-promocji-praw-osob-starszych-pol.docx (dostęp 7.11.2020).

W samej Unii Europejskiej sytuacja osób starszych różni się w zależności od kraju, w którym żyją – wskazuje na to wskaźnik Aktywnego Starzenia się (Active Ageing Index: AAI)¹⁹, co powinno dodatkowo motywować poszczególne państwa członkowskie UE, w tym Polskę – w której AAI należy do najniższych w UE – do refleksji odnoszącej się do sytuacji osób starszych mieszkających na ich terytorium. Na podstawie sformułowanych wniosków, opublikowanych w październiku 2019 r., postuluje się zbudowanie koalicji państw o niższym poziomie wskaźnika AAI (Bułgaria, Chorwacja, Grecja, Hiszpania, Węgry, Włochy, Polska, Słowacja, Słowenia, Rumunia) i wspólne rozważenie, w jaki sposób mogą one efektywniej odpowiedzieć na potrzeby związane ze starzeniem się ludności, zwłaszcza w odniesieniu do partycypacji społecznej osób starszych, zatrudnienia, niezależnego życia oraz dostosowania środowiska tak, aby sprzyjało aktywnemu starzeniu się²⁰.

Pogłębiona współpraca w tym zakresie pozwoliłaby na wypracowanie (także w gronie ww. państw) rozwiązań adekwatnych do identyfikowanych wyzwań i stworzenie sprzyjających ram prawnych na poziomie międzynarodowym (np. w formie konwencji).

Podsumowując, Polska i świat stoją w obliczu potężnych zmian związanych ze starzeniem się społeczeństw. Seniorów na świecie jest coraz więcej i – zgodnie z przewidywaniami – liczba ta będzie rosła. W związku z tym już teraz konieczne jest diagnozowanie i wdrażanie rozwiązań w różnych obszarach życia społecznego (usługi opiekuńcze, transport publiczny, rynek pracy, system emerytalny itp.) w celu przeciwdziałania bezprecedensowemu w dotychczasowej historii ludzkości zjawisku starzenia się społeczeństwa.

2.2. Wyzwania związane ze starzeniem się pracowników

W Polsce spadek aktywnych na rynku pracy zasobów ludzkich grozi już w perspektywie niespełna dwóch dekad (2020-2035)²¹, co z jednej strony będzie skutkowało poważnym niedoborem pracowników, z drugiej, załamaniem i tak już bardzo nadwyrężonego systemu emerytalnego. W związku z rosnącą świadomością tego problemu zmieniają się cele polityki rynku pracy. W wielu krajach jednym z głównych priorytetów tej polityki jest **zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych**, a za istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu w przedsiębiorstwie uważa się **wdrażanie w procesie zarządczym modelu zarządzania wiekiem** rozumianego, jako strategia zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników. Model zarządzania wiekiem stanowi element strategii danej firmy, a jednocześnie jest odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich²².

¹⁹ Active Ageing Index 2018, Analytical Report, UNECE, 2019, https://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Active_Ageing_Index/ACTIVE_AGEING_INDEX_TRENDS_2008-2016_web_with_cover.pdf. (dostęp: 1.11.2020).

²⁰ Ibidem.

²¹

http://www.budnet.pl/Starzenie_sie_spoleczenstwa_a_rynek_pracy_szanse_dla_pracodawcow,Analizy_badania_raporty,138731-czytaj.html (dostęp: 7.12.2020).

²² J. Liwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, UW w partnerstwie z PARP, Warszawa 2010.

W 2060 r. ponad połowa Europejczyków przekroczy 50. r.ż., a zatem konieczne staje się już teraz adresowanie do ludzi bardzo młodych programów aktywizujących zawodowo, zdrowotnych i kreujących pomyślną starość²³. Istotne staje się również zwalczanie negatywnych stereotypów dotyczących starości oraz wzrost świadomości własnego wpływu na jakość późnej dorosłości. Według wewnętrznego podziału starości WHO, za umowną granicę wieku, wyznaczającą stopniowe obniżanie się zdolności i sprawności, przyjęto 45. r.ż. (faza tzw. wieku przedstarczego dotyczy osób w wieku 45 – 59 lat)²⁴. Najczęściej jednak powszechnie definiuje się „starszego pracownika” jako „50+”²⁵. Warto zwrócić uwagę, że proces starzenia się organizmu przebiega bardzo indywidualnie, stąd trudno jest jednoznacznie określić granicę wieku.

Zarządzanie wiekiem definiowane jest w literaturze przedmiotu jako element zarządzania zasobami ludzkimi lub też szerszej pojętą różnorodnością (zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, rasę, religię). Polega to na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku²⁶. Powszechne przyjęcie dobrych praktyk w zarządzaniu wiekiem zwiększa szanse na zatrudnienie starzejących się kobiet i mężczyzn, pomaga w przedłużaniu aktywności zawodowej osób 50+ i pozwala zapewnić równe szanse pracownikom w różnym wieku. Do najważniejszych obszarów, które powinny zostać uwzględnione w modelu zarządzania wiekiem, należą:

- rekrutacja;
- kształcenie ustawiczne;
- rozwój kariery zawodowej;
- elastyczny czas pracy;
- ochrona i promocja zdrowia oraz organizacja stanowiska pracy;
- przeniesienia między stanowiskami;
- kończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę²⁷.

Poprawa szans na zatrudnienie starszych pracowników i zwiększenie ich aktywności zawodowej wymaga dwutorowego podejścia, tj. z jednej strony, przekonania pracowników 50+, że jest to rozwiązanie korzystne dla nich i realne, a z drugiej – zmiany nastawienia pracodawców do zatrudniania osób w późniejszych fazach ich życia zawodowego.

²³ <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/starzenie-sie-spolczenstw-problem-demograficzny-czy-wyzwanie-wspolczesnosci> (dostęp: 1.11.2020).

²⁴ <http://www.utw.up.krakow.pl/pliki/lectorium/wyklad1.pdf> (dostęp: 29.11.2020).

²⁵ J. Bugajska, T. Makowiec-Dąbrowska, E. Wągorowska-Koski, Zapobieganie wcześniejszej niezdolności do pracy. Założenia merytoryczne, CIOP PIB, Warszawa 2008.

²⁶ Grafiki z biblioteki dostępnej w MS Office

https://www.ciop.pl/CIOPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=1912&html_klucz=19558&html_klucz_spis= (dostęp: 7.11.2020).

²⁷ G. Naegele, A. Walker, A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf. (dostęp: 7.11.2020).

Model zarządzania wiekiem jest coraz powszechniej stosowany w krajach UE, dając wymierne korzyści, tj. wzrost elastyczności w obszarze zarządzania wiekiem; zwiększenie efektywności w każdym z obszarów (efekt synergii); większą łatwość włączenia całościowej strategii zarządzania wiekiem (niż w pojedynczych obszarach) do ogólnej strategii zarządzania personelem w przedsiębiorstwie oraz większą akceptację przez pracowników i kadre kierowniczą modelu zarządzania wiekiem, jeśli stanowi on element strategii całościowej²⁸.

Warto w tym miejscu wskazać przykłady zastosowanych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które są odpowiedzią na wyzwania związane ze starzeniem się pracowników.



Tabela 1. Dobre praktyki – Austria

Kraj	Przykład dobrej praktyki	Tło organizacyjne	Cele	Narzędzia
Austria	Voestalpine, międzynarodowa firma produkująca stal, realizuje program LIFE (Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient) ²⁹	<p>globalna firma stalowa, produkuje m.in. części samochodowe i szyny; ponad 22 tys. pracowników, z czego 14 tys. pracuje w 24 austriackich firmach</p> <p>w 1999 r. średni wiek pracowników wynosił 41 lat, a kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla – 47,5 roku</p> <p>w 2004 r. rekordowy zysk dzięki doświadczonym i wykwalifikowanym pracownikom</p> <p>doskonałe zarządzanie i zorganizowany dialog społeczny z radą zakładową</p> <p>redukcja zatrudnienia przez wcześniejsze emerytury i niską rekrutację; utrzymanie starszych pracowników i różnorodności pokoleniowej nie były postrzegane jako ważne</p>	<p>zatrzymanie w firmie starszych pracowników</p> <p>trwała integracja nowych pracowników</p> <p>transfer wiedzy pomiędzy generacjami pracowników</p> <p>ergonomiczne przeprojektowanie zadań, które wiązały się z ryzykiem wypadku</p>	<p>uzgodnione z pracownikami zmiany dotyczące czasu pracy</p> <p>szkolenia dla wszystkich pracowników (niezależnie od wieku)</p> <p>ocena ergonomii stanowiska pracy z uwzględnieniem specyficznych wymogów związanych z obniżoną sprawnością starszych pracowników</p>

²⁸ J. Liwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, UW w partnerstwie z PARP, Warszawa 2010.

²⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/at003.htm> (dostęp: 7.11.2020).



Tabela 2. Dobre praktyki – Finlandia

Kraj	Przykład dobrej praktyki	Tło organizacyjne	Cele	Narzędzia
Finlandia	Fińska Agencja Prasowa (STT) ³⁰	<p>założona w 1887 roku, jest niezależnym krajowym dostawcą wiadomości. Jej siedziba znajduje się w centrum Helsinek i ma dziewięć oddziałów w całej Finlandii</p> <p>zatrudnia 157 osób, z czego 132 to dziennikarze, pozostali pracownicy zajmują się sprzedażą i obsługą klienta oraz działami finansowo-administracyjnymi</p> <p>średni wiek pracowników to 43 lata (pracownicy zatrudnieni na stałe 45 lat i pracownicy tymczasowi 30 lat). Prawie 50% pracowników ma ponad 44 lata, a około 20% (33 pracowników) powyżej 54 lat. Rotacja personelu jest bardzo niska</p> <p>szanuje doświadczenie starzejących się (45 lat i więcej) i starszych (55 lat i więcej) pracowników. Młodszy pracownicy często proszą o radę doświadczonych starszych pracowników. Pracownicy w wieku powyżej 40 lat nie muszą pracować na nocną zmianę. Nie istnieje jednak formalna organizacja mentoringu ani system czasu pracy</p> <p>starsi pracownicy mogą przejść na emeryturę w niepełnym wymiarze godzin i wziąć udział w kursach rehabilitacyjnych</p>	<p>utrzymanie wysokiej wydajności pracy (wysoki odsetek pracowników powyżej 40. r.ż.)</p>	<p>szkolenie kadry kierowniczej w celu poprawy jakości zarządzania zespołem</p> <p>rozmowy kierowników z podwładnymi w celu poprawy przepływu informacji na temat procesów pracy</p> <p>ćwiczenia fizyczne i testy sprawności</p> <p>częściowa emerytura</p> <p>elastyczne godziny pracy</p>

³⁰ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi001.htm> (dostęp: 7.11.2020).



Tabela 3. Dobre praktyki – Niemcy

Kraj	Przykład dobrej praktyki	Tło organizacyjne	Cele	Narzędzia
Niemcy	KSB – Niemieckie przedsiębiorstwo przemysłowe produkujące pompy i tłoki ³¹	<p>wiodący producent pomp i zaworów do zastosowań prywatnych i przemysłowych na całym świecie</p> <p>zatrudnia 12 467 osób, z których 58% ma siedzibę w Europie. Obecnie ma około 4500 pracowników w Niemczech, z czego 1700 ma siedzibę w Frankenthal</p> <p>około 33% pracowników ma ponad 50 lat, a średni wiek pracownika wynosi 42 lata. Odsetek starszych pracowników jest szczególnie wysoki wśród pracowników umysłowych. Wzrost liczby praktykantów i pracowników o młodszych kwalifikacjach doprowadził do bardziej zrównoważonego profilu wiekowego wśród pracowników przemysłowych</p> <p>wysoki poziom kwalifikacji wymaganych do pracy znajduje odzwierciedlenie w niskim odsetku (mniej niż 10%) pracowników słabo- i niewykwalifikowanych</p>	<p>zachęcenie starszych pracowników do odsunięcia w czasie przejścia na emeryturę</p> <p>pozostanie w firmie osób uprawnionych do emerytury</p>	<p>rozmowa z każdym pracownikiem, w trakcie której oceniana jest jego dotychczasowa praca oraz przedstawiane są możliwości rozwoju kariery zawodowej w firmie</p> <p>specjalistyczne szkolenia zawodowe</p> <p>zwolnienie z nocnych zmian</p> <p>elastyczne formy pracy</p> <p>system mentoringu ułatwiający transfer wiedzy i zmniejszający obciążenie starszych pracowników</p> <p>regularne badania lekarskie</p> <p>ochrona wynagrodzenia w przypadku przesunięcia do innych zadań</p>

³¹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de005.htm> (dostęp: 7.11.2020).



Tabela 4. Dobre praktyki – Łotwa

Kraj	Przykład dobrej praktyki	Tło organizacyjne	Cele	Narzędzia
Łotwa	RER – Ryskie Zakłady Budowy Urządzeń Elektrycznych ³²	<p>założona w 1946 r., ewoluując od dawnego rosyjsko-francuskiego przedsiębiorstwa "Provodnik", założonego w 1888 r. W 1993 r. przedsiębiorstwo zostało zreformowane jako spółka akcyjna; w 2002 r. przedsiębiorstwo zostało sprywatyzowane</p> <p>produkuje urządzenia trakcyjne do pociągów elektrycznych, lekkich kolei i wózków wiślanych, a także urządzenia oświetleniowe i zasilające dla wagonów pasażerskich</p> <p>zatrudnia około 700 pracowników (w porównaniu z około 7000 pracowników w 1990 r.)</p> <p>nie ma preferowanego profilu wiekowego; jednak większość pracowników była zatrudniona przez RER przez dłuższy okres czasu – od lat 80-tych</p> <p>kwestia starzenia się siły roboczej ma kluczowe znaczenie i jest to jeden z głównych powodów ustanowienia niezależnego związku zawodowego i istniejącej ogólnej polityki kadrowej</p> <p>oprócz indywidualnych umów między pracodawcami a pracownikami, obowiązują również układy zbiorowe pracy, które formalizują w ten sposób stosunki pracodawcy ze związkami zawodowymi</p>	<p>wydłużenie zatrudnienia pracowników z uprawnieniami do emerytury</p> <p>zachęcanie do powrotu byłych pracowników, którzy przeszli na emeryturę</p>	<p>aktywna rekrutacja</p> <p>premie i świadczenia dla starszych pracowników, w tym świadczenia socjalne</p> <p>bezpłatne świadczenia medyczne</p> <p>pracownicy z długoletnim stażem w firmie (20- i 30-letnim) otrzymują status odpowiednio: „zasłużonego pracownika” i „honorowego zasłużonego pracownika” wraz z jednorazową premią pieniężną i okolicznościowym dyplomem</p> <p>mentoring – szkolenie osób nowo przyjmowanych do pracy przez starszych, doświadczonych pracowników</p>

³² <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/lv001.htm> (dostęp: 7.11.2020).

Tabela 5. Dobre praktyki – Polska



Kraj	Przykład dobrej praktyki	Źródło organizacyjne	Cele	Narzędzia
Polska	Filter Service – zakład pracy chronionej ³³	<p>działa jako prywatna firma pod obecną nazwą od 1992 r. Firma powstała w 1987 r. w ramach spółdzielni rękodzieła "Elektrometal". W październiku 1992 r. firma stała się spółką cywilną i zmieniła nazwę na Filter Service; od tego roku działa jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością</p> <p>prowadzi badania laboratoryjne i produkuje materiały filtracyjne oraz osobiste urządzenia ochrony dróg oddechowych: klasy filtracyjnego respiratora P1, P2, P3; filtry do klasy gumy respiratorowej P1, P2; pochłaniacze zanieczyszczeń pochodzących z ropy naftowej; filtry wejściowe i wyjściowe do odkurzaczy; tkaniny filtracyjne; i filtry do produkcji grzybni. Firma eksportuje swoje produkty w całej Unii Europejskiej. Wśród jej głównych klientów są: Kancelaria Prezydenta RP, KGHM Polska Miedz, Atlas, Kopalnia Węgla Brunatnego "Bełchatów" i inne</p> <p>ze względu na swoją działalność otrzymał status "Zakładu Pracy Chronionej" i jest zobowiązany do zatrudniania stałego odsetka osób niepełnosprawnych oraz do zagwarantowania im odpowiednich warunków pracy, profesjonalnej opieki zdrowotnej i programów rehabilitacyjnych</p> <p>zatrudnia 200 osób. Ponad 41% pracowników ma 46 lat lub więcej, część z nich jest niepełnosprawna</p>	<p>prorowadzenie polityki personalnej wykluczającej dyskryminację ze względu na wiek (prawie połowa załogi to osoby w wieku ponad 46 lat)</p> <p>stabilizacja zatrudnienia</p>	<p>okresowe szkolenia pozwalające na dostosowanie wiedzy i umiejętności do zmian technologicznych w procesie produkcji</p> <p>zatrudnianie członków rodzin w celu stabilizacji zatrudnienia i tworzenia „grup wsparcia”</p> <p>zachęcanie do powrotu do pracy osób, które przeszły na emeryturę, poprzez propozycję pracy na część etatu</p> <p>pakiety świadczeń zdrowotnych oraz w razie potrzeby świadczeń rehabilitacyjnych</p> <p>dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb dotyczących ergonomii</p> <p>powierzanie roli mentora pracownikom starszym, którzy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z młodszymi pracownikami</p>

³³ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl001.htm> (dostęp: 7.11.2020).

W dobie starzenia się społeczeństw równie ważne, jak **wdrażanie przez pracodawców rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych, zachęcających do jak najdłuższej aktywności zawodowej**, staje się **promowanie zdrowego stylu życia i umożliwienie pracownikom 50+ pozostawania w dobrym zdrowiu oraz kondycji psychofizycznej**. Dlatego też jednym z wyzwań obok zarządzania wiekiem jest dostarczanie pracownikom 50+ wiedzy oraz wskazówek dotyczących prozdrowotnych zachowań i wpływu stylu życia na zdrowie, zwłaszcza w dłuższym horyzoncie czasowym. W tym celu wskazane byłyby zarówno nowe regulacje prawne, np. dotyczące badań okresowych pracowników, jak i wsparcie instytucjonalne, w tym rządowe. Nie bez znaczenia jest także udział profesjonalnych mediów, dzięki którym promocja – a tym samym odbiór – tego typu działań może być bardzo szeroka. Kompleksowe rozwiązania powinny przełożyć się nie tylko na korzyści dla pracowników, pracodawców, ale także przynieść zyski społeczno-gospodarcze poprzez dłuższe pozostawanie na rynku pracy osób starszych.

Pracownicy muszą być chętni do aktywności i zdatni do efektywnej pracy, a pracodawcy muszą być w stanie i chcieć im to umożliwić. W związku z tym kolejnym wyzwaniem związanym z pracownikami 50+, powinno być prowadzenie odpowiedniej polityki państwa – tzw. ageingowej³⁴, która w Polsce ma stosunkowo krótką historię.

Do realnych działań na rzecz starszych pracowników, podjętych w ramach polityki ageingowej na gruncie krajowym, można zaliczyć **program „Solidarność Pokoleń”**, przyjęty w 2013 r., którego celem było osiągnięcie w perspektywie do 2020 r. wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na poziomie 50% (w 2012 r. wynosił on 38,7%). Z rankingu PwC „Golden Age Index” oceniającego poziom wykorzystania potencjału osób w wieku powyżej 55 lat na rynku pracy, stopa zatrudnienia na rynku polskim w roku 2016 osób w wieku 55-64 lata była jedną z najniższych wśród krajów biorących udział w badaniu (zajęliśmy 30 pozycję spośród 35 krajów OECD, ze wskaźnikiem 46,2% przy jednoczesnym wzroście w stosunku do 2015 r. – 44,4%)³⁵. Pomimo, że dane wskazują, że osiągnięcie założonego celu w perspektywie roku 2020 może być realne, to należy zwrócić uwagę, że nadal jest to jeden z niższych wskaźników – średnia dla OECD w 2016 r. wyniosła 61%³⁶.

Dodatkowo, zatrudnienie osób w wieku 55-64 lata w 2020 r. na polskim rynku pracy, może być w znacznym stopniu determinowane przez skutki trwającej pandemii.

Kolejnym komplementarnym przedsięwzięciem w ramach polityki ageingowej, stanowiącym odpowiedź na wyzwania związane z pracownikami 50+, był **„Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020 (ASOS)”**, mający na celu wspieranie aktywności społecznej osób w wieku 60+ jako drogi do poprawy jakości i poziomu życia osób starszych. Program ASOS zakładał włączenie sektora organizacji pozarządowych do działań służących zaangażowaniu seniorów w różne formy aktywności, m.in. poprzez

³⁴ J. Górnika (red.), Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015, PARP, Warszawa – Kraków 2015.

³⁵ <https://www.pwc.pl/pl/media/2018/2018-06-19-pwc-golden-age-index-2018.html> (dostęp: 29.11.2020).

³⁶ Ibidem.

„zwiększenia dostępu do różnorodnych ofert edukacyjnych kierowanych do osób starszych”. Tworzenie ofert edukacyjnych dla tej grupy osób (nie tylko w ramach uniwersytetów trzeciego wieku), jak i promowanie aktywności osób 50+ – to działania, które mogą skutecznie oddziaływać na podejmowanie przez osoby starsze dalszego kształcenia. Aktywność edukacyjna, to ważny element aktywnego starzenia się, którym.in. zapobiega wykluczeniu społecznemu³⁷.

Niska aktywność zawodowa na rynku pracy osób starszych może skutkować niewystarczającymi zasobami ludzkimi w stosunku do potrzeb pracodawców (problemy demograficzne), **a także stanowić obciążenie dla coraz mniej wydolnego system emerytalnego** w Polsce. Mamy do czynienia ze spadkiem przeciętnego poziomu świadczeń emerytalnych w stosunku do poprzedniego systemu emerytalnego, który oferował stosunkowo wysoką stopę zastąpienia. Zmiana w systemie emerytalnym dotycząca sposobu obliczenia świadczenia emerytalnego (wysokość świadczeń zależy od długości okresu składkowego oraz od waloryzacji) będzie skutkowała niższą niż w przeszłości przeciętną stopą zastąpienia, a tym samym pojawi się **zagrożenie ubóstwem wśród emerytów**. Szczególnie zagrożone są kobiety, które zarabiają przeciętnie mniej niż mężczyźni, częściej też mają przerwy w zatrudnieniu, związane z wychowywaniem dzieci. **Osoby starsze w celu zapewnienia godnych warunków życia powinny więc wydłużyć okres kariery zawodowej**. W związku z tym kluczowe stało się podnoszenie przeciętnego wieku przechodzenia na emeryturę i wprowadzanie zachęt do wydłużenia aktywności zawodowej. Należy jednak pamiętać, że nie jest to równoznaczne z w pełni skuteczną polityką aktywizacji zawodowej osób starszych – można o niej mówić dopiero przy wzroście zatrudnialność bezrobotnych osób 50+ i ogólnej aktywizacji zawodowej osób w starszym wieku. Bez efektywnych instrumentów i narzędzi, które pozwolą osobom 50+ aktywnie funkcjonować na rynku pracy – samo wydłużenie wieku emerytalnego może stać się jedynie przyczyną wydłużenia okresu dla tej grupy społecznej bez możliwości zarobkowych i konieczności pozostawania świadczeniobiorcami systemu opieki społecznej.

Aktywność edukacyjna, która jest niezbędna dla utrzymania zatrudnienia i wydłużenia aktywności zawodowej, **w przypadku osób starszych jest ciągle niska**. Rozwój systemu kształcenia przez całe życie oraz wzrost zaangażowania edukacyjnego osób dorosłych stanowią obecnie jeden z głównych priorytetów polityk publicznych. Wyzwaniem jest zwiększenie aktywności edukacyjnej w starszych kategoriach wiekowych, wśród których wskaźniki są najniższe³⁸. **Najczęstszymi przyczynami niepodejmowania przez osoby starsze aktywności edukacyjnej są bariery wewnętrzne związane z nieodczuwaniem potrzeby podnoszenia swoich kompetencji dla celów zawodowych, brakiem czasu lub motywacji**. Pracownicy 50+, którzy powoli przygotowują się do przejścia na emeryturę, uznają za bezcelowe poświęcanie czasu i pieniędzy na podnoszenie kompetencji. Wdrażanie przez pracodawców modelu zarządzania wiekiem może zmienić podejście pracowników 50+

³⁷ <https://www.pwc.pl/pl/media/2018/2018-06-19-pwc-golden-age-index-2018.html> (dostęp: 29.11.2020).

³⁸ Ibidem.

do rozwoju ich kariery zawodowej, a tym samym pozytywnie wpłynąć m.in. na motywację do wydłużania aktywności zawodowej osób starszych.

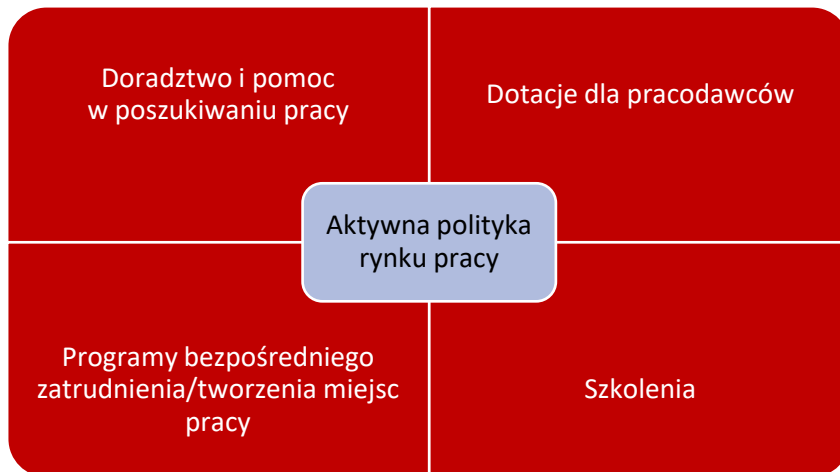
Polityka mająca na celu zwiększenie aktywności zawodowej osób w starszym wieku powinna uwzględniać także dynamiczny rozwój technologii i medycyny, które mogą w znaczny sposób zmienić jakość życia i możliwości osób starszych. W związku z tym do najważniejszych priorytetów w ramach aktywnej polityki w skali krajowej, regionalnej i lokalnej powinny być włączone działania na rzecz rozwoju kultury organizacji i środowiska pracy sprzyjającego starszym pracownikom, zwiększenia poziomu aktywności edukacyjnej, aktywnego i zdrowego starzenia się społeczeństwa, zmiany w sferze świadomości społecznej oraz zwiększenia elastyczności na rynku pracy, będącej odpowiedzią na potrzeby pracowników 50+.

3. Narzędzia polityki i podejmowane inicjatywy wspierające aktywność pracowników 50+ na rynku pracy

Na poziom zatrudnienia osób starszych (tzw. pracowników 50+) istotny wpływ ma aktywna polityka³⁹ rynku pracy, która w ramach systemowych rozwiązań o charakterze instytucjonalnym może skutecznie oddziaływać z jednej strony na jak najdłuższą aktywność zawodową osób starszych, a z drugiej – wpływać na ich zatrudnianie przez pracodawców. Polityki krajowe, regionalne i lokalne muszą być dostosowywane do indywidualnych potrzeb osób w wieku 50+, które chcą pozostawać aktywne w sferze zawodowej⁴⁰. Stosując indywidualne podejście, ustala się, czy dana osoba 50+ jest osobą krótkotrwale, czy potencjalnie długotrwale bezrobotną i jakie są jej perspektywy w obszarze rynku pracy. Powodzenie aktywnej polityki rynku pracy zależy nie tylko od wielkości poziomu wydatków na aktywizację zawodową osób 50+, ale przede wszystkim od przyjętego modelu realizacji procesu wsparcia dla tych osób oraz sposobu wdrożenia mechanizmów, które będą oddziaływały zarówno na pracowników 50+, jak i rynek pracy.

³⁹ OECD wprowadza następującą definicję aktywnych polityk rynku pracy: „Aktywne programy rynku pracy obejmują wszystkie wydatki socjalne (inne niż wydatki na edukację) służące poprawie perspektywy znalezienia pracy zarobkowej przez beneficjentów lub mogące w inny sposób zwiększyć ich zdolność do zarobkowania. Kategoria ta obejmuje wydatki na publiczne służby zatrudnienia i administrację, organizowanie szkoleń na potrzeby rynku pracy, wdrażanie specjalnych programów dla młodzieży przechodzącej od kształcenia do zatrudnienia, realizowanie programów rynku pracy w celu zapewnienia lub propagowania zatrudnienia osób bezrobotnych i innych osób (poza osobami młodymi i osobami niepełnosprawnymi) oraz organizowanie specjalnych programów dla osób niepełnosprawnych”.

⁴⁰ Europejski Semestr – Zestawienie Informacji Tematycznych Aktywne Polityki Rynku Pracy, European Commission, 2017. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-active-labour-market-policies_pl.pdf. (dostęp: 12.11.2020).

Wykres 1. Aktywna polityka rynku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Europejskiego Semestru – Zestawienia Informacji Tematycznych Aktywne Polityki Rynku Pracy*, European Commission, 2017.

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_active-labour-market-policies_pl.pdf. (dostęp: 12.11.2020).

Ważne jest dostosowanie otoczenia instytucjonalnego, zestawu narzędzi i instrumentów kierowanych na aktywizację zawodową osób 50+ do danej sytuacji gospodarczej.

Wyzwaniem jest także zapewnienie, aby środki na aktywizację osób 50+ były zabezpieczone, nawet w takich warunkach gospodarczych, w których tworzenie miejsc pracy jest trudne.

Na ograniczonym rynku pracy należy rozważyć precyzyjną równowagę między poszczególnymi narzędziami wykorzystywanymi w procesie aktywizacji zawodowej osób 50+.

Państwa UE w większym stopniu indywidualizują wsparcie dla osób bezrobotnych, w tym osób 50+, dostosowując je do potrzeb i wyraźnie określając prawa i obowiązki zarówno bezrobotnych, jak i organów wsparcia. Odbywa się to poprzez m.in. zewnętrzne usługi profesjonalnych agencji zatrudnienia, pośrednictwa pracy, czy doradztwa zawodowego, itp. kierowane do osób długotrwale bezrobotnych a także poprzez zwiększenie liczby szkoleń adresowanych bezpośrednio przez publiczne służby rynku pracy dla osób długotrwale bezrobotnych, które podnosząc swoje kwalifikacje zawodowe – zwiększają swoje szanse na rynku pracy (Tabela 6).

Tabela 6. Przykładowe rozwiązania przyjęte w państwach członkowskich UE

Lp.	Kraj	Przykład ⁴¹
1.	Bułgaria	Podjęto działania mające na celu lepsze ukierunkowanie aktywnych polityk rynku pracy i sprawniejsze łączenie działań służb zatrudnienia i służb społecznych na potrzeby grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Środki te zachęcają do zatrudniania osób bezrobotnych, w tym także osób starszych. Realizowane są programy szkoleniowe i programy zatrudniania finansowane z budżetu państwa.
2.	Estonia	W ramach programu na rzecz rynku pracy na lata 2017-2020 zaplanowano utworzenie funduszu ubezpieczeń od utraty pracy, z którego finansowane są: <ul style="list-style-type: none"> • udział w szkoleniach formalnych; • bony szkoleniowe; • zwrot kosztów szkoleń dla pracodawców. Środki te kierowane są do osób nadal pozostających na rynku pracy. Głównymi grupami docelowymi są: <ul style="list-style-type: none"> • osoby bez kwalifikacji zawodowych; • osoby z przestarzałym wykształceniem i umiejętnościami; • osoby ze słabą znajomością języka estońskiego; • osoby w grupie wiekowej 50+; • osoby potrzebujące nowej pracy ze względów zdrowotnych.
3.	Portugalia	Państwo wprowadziło rozwiązanie, który pomaga osobom bezrobotnym uzyskać umowę na czas nieokreślony i jest skierowane głównie do grup szczególnie wrażliwych, jakimi są: <ul style="list-style-type: none"> • osoby młode; • długotrwale bezrobotni; • pracownicy w starszym wieku. Zawieranie umów o pracę na czas określony będzie dotyczyło wyjątkowych przypadków (np. uchodźstwo, czy skazanie wyrokiem sądowym). Program wspiera również przekształcanie umów na czas określony w umowy na czas nieokreślony.

W procesie realizacji celów aktywnej polityki rynku pracy stosuje się wiele narzędzi i instrumentów rynku pracy, które można podzielić na aktywne i pasywne. W statystykach Eurostatu i OECD instrumenty rynku pracy podzielone są na 9 grup:

- 1) publiczne służby zatrudnienia (pośrednictwo pracy i doradztwo zawodowe wraz z kosztami administracji);
- 2) szkolenia zawodowe;
- 3) rotacja pracy i podział pracy;
- 4) zachęty zatrudnieniowe (programy umożliwiające zatrudnienie osób bezrobotnych lub utrzymanie miejsca pracy, które bez wsparcia byłoby zlikwidowane);

⁴¹ Europejski Semestr – Zestawienie Informacji Tematycznych Aktywne Polityki Rynku Pracy, European Commission, 2017. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_active-labour-market-policies_pl.pdf. (dostęp: 12.11.2020).

- 5) wspieranie zatrudnienia bezrobotnych i rehabilitacja osób niepełnosprawnych;
- 6) bezpośrednie tworzenie miejsc pracy;
- 7) wspieranie podejmowania działalności gospodarczej;
- 8) zasiłki i odprawy dla bezrobotnych;
- 9) wcześniejsze emerytury.

Polski rynek pracy od prawie dwóch dekad przechodzi wiele zmian strukturalnych i instytucjonalnych – co m.in. związane jest z przystąpieniem Polski do UE – a aktywne programy zatrudnienia przechodzą ciągłą ewolucję. Na polskim rynku pracy grupy problemowe zostały określone ustawowo:

- osoby bezrobotne do 25. r.ż.;
- osoby długotrwale bezrobotne;
- osoby bezrobotne bez kwalifikacji zawodowych;
- osoby powyżej 50. r.ż.;
- osoby niepełnosprawne;
- osoby bezrobotne samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko do 18. r.ż.;
- osoby pozostające bez pracy po odbyciu kary pozbawienia wolności.

W związku z zaobserwowanymi wyzwaniem na rynku pracy, jednym z wiodących narzędzi w aktywnej polityce jest Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia (KPDZ⁴²), który wyznacza cele i działania kierunkowe mające na celu ograniczanie negatywnych skutków związanych z demografią. Na rok 2020 nie został jeszcze opublikowany KPDZ, wydano jedynie dla wojewódzkich urzędów pracy wstępne zalecenia Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej wynikające z prac nad projektem KPDZ na lata 2020-2022, co dało podstawę do opracowywania Regionalnych Planów Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2020, uwzględniając sytuację na wojewódzkich oraz lokalnych rynkach pracy.

W KPDZ⁴³ na 2019 r. w obszarze działań kierunkowych ograniczających negatywne skutki zjawisk związanych z demografią i zmianami technologicznymi, wyodrębniono kilka zadań dla obszaru dotyczącego pracowników 50+ (Tabela 7).

⁴² Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2019, stanowiący załącznik do uchwały nr 49/2019 Rady Ministrów z dnia 6 czerwca 2019 r., MRPiPS, Warszawa 2019;
https://www.gov.pl/documents/1048151/1060973/Krajowy_Plan_Dzia%C5%82a%C5%84_na_rzecz_Zatrudnienia_na_2019_rok.pdf/20ce4c24-0310-aa9f-3452-4f8d796259d1 (dostęp: 29.11.2020).

⁴³ ⁴³ Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2019, s. 20.

Tabela 7. Działania wyodrębnione w KPDZ mające ograniczyć negatywne skutki zjawisk związane z demografią i zmianami technologicznymi na pracowników 50+

Lp.	Zadanie	Cel	Planowane działania	Przewidywane efekty
1.	1.1 Wsparcie realizacji badań panelowych osób w wieku 50 lat i więcej w międzynarodowym projekcie Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE) – PO WER	Wyposażenie instytucji rynku pracy w zasoby informacyjne nt. zdrowia, aktywności zawodowej, kapitału ludzkiego, sytuacji materialnej i sytuacji rodzinnej osób w wieku 50+, pozwalające zwiększyć efektywność ich wsparcia na rynku pracy.	<ul style="list-style-type: none"> –Zwiększenie kręgu osób korzystających z wyników badania SHARE poprzez przeprowadzenie szkoleń z wykorzystania danych przy pomocy oprogramowania STATA. –Opracowanie analiz i publikacja wyników VII rundy badania. Realizacja badania SHARE w rundzie VIII. –Opracowanie założeń systemu monitorowania sytuacji zawodowej i społecznej osób w wieku 50+, w tym opracowanie interaktywnego narzędzia informatycznego do przedstawiania informacji o sytuacji osób starszych w Polsce (obecnie – I kwartał 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> – Prowadzenie polityki opartej na dowodach. Zgromadzone zasoby informacyjne, w tym szczegółowe analizy problemów i różnych wariantów ich rozwiązania, będą wykorzystywane w pracach w ramach realizowania zadań z zakresu polityki rynku pracy i polityki społecznej. – Opracowane rekomendacje pozwolą instytucjom rynku pracy na zapoznanie się z bieżącą analizą sytuacji osób 50+ na rynku pracy oraz proponowanymi rozwiązaniami zidentyfikowanych problemów. – Analizy oraz system monitorowania sytuacji zawodowej i społecznej osób w wieku 50+ pozwolą instytucjom rynku pracy oraz innym instytucjom udzielającym wsparcia osobom starszym na zapoznanie się z bieżącą sytuacją tych osób oraz proponowanymi rozwiązaniami zidentyfikowanych problemów.
2.	1.3 Działania adresowane do osób w wieku przedemerytalnym	Lepsze dostosowanie polityk państwa do potrzeb rynku pracy.	<ul style="list-style-type: none"> –Prowadzenie programu rehabilitacji leczniczej w ramach prewencji rentowej ZUS. –Prowadzenie kampanii informacyjnej o wpływie dłuższej działalności zawodowej na wysokość przyszłej emerytury – „Twoja emerytura – Twój wybór”. –Doradcy emerytalni w placówkach ZUS. –Udzielanie bieżących informacji przez ekspertów 	<ul style="list-style-type: none"> – Wzrost odsetka osób w wieku 50+, które po zakończeniu rehabilitacji nie będą pobierały świadczeń z FUS – Doskonalenie świadczonych usług – Podniesienie świadomości przyszłych emerytów o wpływie aktywności zawodowej na wysokość emerytury. – Ok. 2000 publikacji prasowych

			ZUS dla potencjalnych świadczeniobiorców.	– Wysoki poziom satysfakcji klientów odwiedzających doradców emerytalnych.
3.	1.6 „Edukacja pracodawców, menedżerów, specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi i ochrony zdrowia, pracujących w zakresie tworzenia i realizacji w zakładach pracy programów zarządzania zdrowiem starzejących się pracowników”	Zwiększenie motywacji i kompetencji pracodawców, menedżerów i specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi do realizacji programów zarządzania zdrowiem starzejących się pracowników w średnich i dużych zakładach pracy.	–Rozwijanie świadomości pracodawców i menedżerów firm co do potrzeby podjęcia problemu zarządzania zdrowiem starzejącego się personelu z punktu widzenia dobrego funkcjonowania i rozwoju firmy poprzez prowadzenie badań oraz działania promocyjne. –Profesjonalizacja działań menedżerów w zakresie zarządzania zdrowiem personelu w kontekście zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań odmiennych pokoleń pracowników – m.in. poprzez rozwój Sieci menedżerów promocji zdrowia w pracy i dedykowanych jej spotkań seminaryjnych.	– Rozwój Sieci menedżerów promocji zdrowia w pracy. – Opracowanie koncepcji, kwestionariusza, realizacja badania i opracowanie raportu nt. aktualnych potrzeb i oczekiwań zdrowotnych zróżnicowanych pokoleń populacji pracujących w Polsce. Badanie zostanie zrealizowane metodą wywiadu kwestionariuszowego w reprezentatywnej próbie ok. 1000 aktywnych zawodowo osób z różnych grup wiekowych.

3.1. Możliwość przekwalifikowania i szkoleń dla pracowników 50+ w trakcie ich kariery zawodowej

Osobom, które przekroczyły 50. r.ż., coraz trudniej funkcjonować na rynku pracy. Nie tylko z uwagi na konkurencję młodych osób, ale także ze względu na uprzedzenia samych pracodawców. Ważną rolę w procesie utrzymywania aktywności zawodowej starszych pracowników odgrywa możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych czy przekwalifikowania w sytuacji konieczności zmiany dotychczasowej roli zawodowej. Konkretnie kwalifikacje potwierdzone aktualnymi certyfikatami, wspierane doświadczeniem, mogą okazać się dla pracowników 50+ kluczowe – czy to w celu utrzymania dotychczasowego miejsca pracy, czy w procesie rekrutacji przy poszukiwaniu i zmianie miejsca zatrudnienia.

Od lat obserwuje się bardzo niską aktywność edukacyjną dorosłych Polaków. Według badania Bilans Kapitału Ludzkiego z 2017 r. - Rozwój kompetencji – uczenie się osób dorosłych i podmioty oferujące usługi rozwojowe w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie, zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn istotną barierą utrudniającą znalezienie pracy jest brak certyfikatów i uprawnień (odpowiednio wskaźnik 1,24 i 1,06)⁴⁴.

⁴⁴ https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT-Aktywnosc-zawodowa-i-edukacyjna---internet_20200224.pdf (dostęp: 29.11.2020).

Problematyka uczenia się przez całe życie oraz jego efektów – zdobywania kompetencji i kwalifikacji – jest zagadnieniem horyzontalnym, pojawiającym się w zintegrowanych strategiach rozwoju dla Polski. Kierunki aktywnej polityki obejmują w tym obszarze działania na rzecz:

- uczenia się w różnych kontekstach (formalnym, pozaformalnym i nieformalnym);
- uczenia się na wszystkich etapach życia, począwszy od najmłodszych lat do późnej starości;
- identyfikacji, oceny i potwierdzania efektów uczenia się⁴⁵.

Celem jest zapewnienie wszystkim uczącym się możliwości podnoszenia kompetencji oraz zdobywania i potwierdzania kwalifikacji zgodnie z ich potrzebami oraz wymaganiami rynku pracy i społeczeństwa obywatelskiego.

Tabela 8. Najważniejsze cele, priorytety i kierunki działań w programie „Solidarność pokoleń”, dotyczące obszaru kwalifikacji zawodowych starszych pracowników, zostały zdefiniowane w Celu 1. *Dostosowanie kompetencji oraz podniesienie kwalifikacji osób 45+ z perspektywy potrzeb rynku pracy*⁴⁶

Priorytet	Kierunki interwencji
1.1. Rozwój i poprawa jakości oferty edukacyjnej dla osób 45+ oraz dostosowanie jej do potrzeb rynku pracy oraz potrzeb i możliwości jej odbiorców	Rozwój oferty edukacyjnej i rozwojowej dla osób w wieku 45+: <ul style="list-style-type: none"> – oferta szkoleniowa powinna być zróżnicowana i dostosowana do aktualnych potrzeb rynku pracy, a także do możliwości, potrzeb i oczekiwań osób w różnym wieku i na różnym etapie kariery zawodowej pod względem tematyki, formy, metodyki, trybu kształcenia, doboru uczestników oraz prowadzących szkolenia; – kursy i szkolenia powinny kłaść nacisk na indywidualne podejście do każdego z uczestników, uwzględniające rodzaj pracy doświadczenie, wykształcenie i umiejętności; – konieczne jest również profilowanie działań edukacyjnych z punktu widzenia specyfiki sytuacji uczestników na rynku pracy (m.in. osoby pracujące, zagrożone utratą pracy, krótkotrwale bezrobotne, długotrwale bezrobotne, nieaktywne zawodowo i pragnące powrócić na rynek pracy).
1.2. Uczenie się przez całe życie jako czynnik wspierający aktywność zawodową	<ul style="list-style-type: none"> – Upowszechnianie idei i praktyki uczenia się przez całe życie. – Rozwiązania systemowe zachęcające pracowników 45+ do rozwoju kompetencji: <ol style="list-style-type: none"> 1) wzięcia dodatkowego urlopu na czas nieobecności spowodowanej uczestnictwem w szkoleniu, 2) bonów edukacyjnych, 3) kont szkoleniowych.

⁴⁵ Program „Solidarność pokoleń”. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Załącznik do uchwały nr 239 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 r. (poz. 115). Warszawa 2014, <https://archiwum.mpips.gov.pl/seniorzyaktywne-starzenie/program-solidarnosc-pokolen/> (dostęp: 12.11.2020).

⁴⁶ Ibidem.

	<ul style="list-style-type: none"> – Rozwój doradztwa edukacyjnego dla osób w różnym wieku, w tym dla osób 45+, oraz w różnej sytuacji rynkowej. – Budowanie systemu doradztwa i usług wsparcia, które zapewniają wszechstronne i indywidualne podejście do osób niepełnosprawnych. – Wykorzystanie wiedzy, doświadczenia i umiejętności osób 45+ w rozwoju kompetencji młodszych pracowników. – Wdrażanie rozwiązań „pakietowych” dostosowanych do potrzeb odbiorców i obejmujących różne instrumenty wsparcia zestawione i powiązane ze sobą (np. możliwość kształcenia wraz z organizacją dojazdów lub połączonej z opieką nad dziećmi czy innymi członkami rodzin). – Rozwój współpracy pomiędzy władzami centralnymi oraz regionalnymi w zakresie upowszechniania idei i praktyki uczenia się przez całe życie oraz budowania systemu doradztwa i usług wsparcia dla osób 45+.
<p>1.3. Wdrożenie rozwiązań zachęcających pracodawców (szczególnie z małych i średnich firm) do rozwoju kompetencji pracowników 45+</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Rozwój Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS). – Ułatwienie i zachęcenie pracodawców, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), do inwestowania w podnoszenie kompetencji i umiejętności pracowników w wieku 45+ przez: <ol style="list-style-type: none"> 1) ocenę możliwości wprowadzenia dofinansowania na czas nieobecności pracownika uczestniczącego w szkoleniu, 2) zachęty finansowe dla działań edukacyjnych dla pracowników 45+ finansowanych przez pracodawców, 3) przełamywanie stereotypów związanych z wiekiem, promocję równego dostępu do oferty szkoleniowej i rozwojowej pracowników w różnym wieku, a także upowszechnianie wiedzy o korzyściach płynących z rozwoju i efektywnego wykorzystania potencjału pracowników w wieku 45+ (m.in. poprzez dostarczanie dowodów na opłacalność inwestycji w rozwój pracowników 45+, promocję przykładów efektywnych szkoleń i dobrych praktyk w obszarze polityki edukacyjnej firm), upowszechnianie metod kształcenia w trakcie pracy, niewymagających, 4) całodniowego lub wielogodzinnego oderwania od stanowiska pracy.
<p>1.4. Uwzględnienie w rozwoju krajowego systemu kwalifikacji wspierania aktywności edukacyjnej osób po 45 r.ż.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Rozwój krajowego systemu kwalifikacji

Realizacja priorytetów odbywa się m.in. poprzez wdrażane na gruncie krajowym i regionalnym rozwiązań systemowych aktywizujących osoby 50+ w proces podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Należą do nich m.in.:

- powszechny dostęp do danych instytucji szkoleniowych – tzw. Rejestr Instytucji Szkoleniowych (RIS)⁴⁷, w którym osoby zainteresowane podnoszeniem kwalifikacji mogą zapoznać się z aktualną ofertą szkoleń i przygotowania zawodowego dorosłych, realizowaną przez zarejestrowane w RIS instytucje szkoleniowe;
- powszechny dostęp do instytucji prowadzących pośrednictwo pracy, doradztwo personalne, poradnictwo zawodowe, czy zajmujących się pracą tymczasową – tzw. Rejestr agencji zatrudnienia (KRAZ)⁴⁸;
- powszechny dostęp do informacji dotyczących podnoszenia kwalifikacji zawodowych na portalu publicznych służb zatrudnienia, który jest dedykowany zarówno:
 - 1) osobom indywidualnym – moduł: *Podnoszenie kwalifikacji*
dostępne są informacje z zakresu: staże i bony stażowe, szkolenia i bony szkoleniowe, trójstronne umowy szkoleniowe, przygotowanie zawodowe dorosłych, stypendium z tytułu podjęcia dalszej nauki, dofinansowanie studiów podyplomowych, finansowanie kosztów egzaminów i licencji, pożyczka szkoleniowa⁴⁹;
 - 2) pracodawcom – moduł: *Podnoszenie kompetencji i kwalifikacji pracowników i kandydatów do pracy*
dostępne są informacje z zakresu: Krajowy Funduszu Szkoleniowy (KFS), staże i bony stażowe, przygotowanie zawodowe dorosłych, szkolenia i bony szkoleniowe, trójstronne umowy szkoleniowe⁵⁰.

Przekroczenie 50 r.ż. nie musi oznaczać destabilizacji życia zawodowego – nadal można rozwijać się zarówno w procesie realizacji zadań zawodowych, jak i podnosząc swoje kwalifikacje zawodowe. Możliwości rozwojowe zależą od wielu czynników: genów, stanu zdrowia, sytuacji społeczno-ekonomicznej, dotychczasowych doświadczeń, a przede wszystkim chęci i motywacji danej osoby. W dużej mierze to od niej i ukształtowanych przez nią na przestrzeni lat nawyków zależy jej aktywna postawa życiowa w okresie życia 50+.

Osoby starsze, chcące doszkolić się i rozwinąć swoje kompetencje zawodowe powinny skorzystać z usług doradcy zawodowego⁵¹.

W procesie podnoszenia kwalifikacji zawodowych osób starszych należy wyróżnić dwie sytuacje: nauka bezrobotnych osób 50+ i pozostających w zatrudnieniu. W przypadku osób bezrobotnych istotną rolę w tym procesie będą odgrywały publiczne służby zatrudnienia

⁴⁷ <http://stor.praca.gov.pl/portal/#/ris/wyszukiwarkaSzkolen> (dostęp: 12.11.2020).

⁴⁸ <http://stor.praca.gov.pl/portal/#/kraz> (dostęp: 12.11.2020).

⁴⁹ <https://psz.praca.gov.pl/dla-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/podnoszenie-kwalifikacji/> (dostęp: 12.11.2020).

⁵⁰ <https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/podnoszenie-kompetencji-i-kwalifikacji-pracowników-i-kandydatów-do-pracy/> (dostęp: 12.11.2020).

⁵¹ <http://50plus.gov.pl/-/szkolenia-i-staze-dla-osob-plus-59570> (dostęp: 12.11.2020).

i doradcy zawodowi. Rola doradcy zawodowego w procesie podnoszenia kwalifikacji zawodowych osób starszych jest kluczowa, poza diagnozą i oceną predyspozycji zawodowych danej osoby pomaga on bowiem określić priorytety zawodowe, a także wskazać dostępne możliwości sfinansowania szkoleń. W przypadku osób zatrudnionych taką rolę mogą odegrać działy personalne i pracownicy odpowiedzialni u danego pracodawcy za realizację procesu podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników.

Istnieje szereg możliwości uzyskania wsparcia w dostępie do szkoleń dla osób w wieku 50+. Bardzo szeroka pula szkoleń jest finansowana w ramach projektów UE, a tym samym odbiorcy tych usług nie muszą ponosić kosztów związanych z procesem nauki. W projektach szkoleniowych adresowanych do szerokiego grona odbiorców najczęściej przewidziana jest osobna pula miejsc przeznaczona wyłącznie dla osób w wieku 50+. Ponadto wiele projektów o tym charakterze jest realizowanych wyłącznie z myślą o osobach, które przekroczyły 50 r.ż.⁵², są aktywne zawodowo oraz chcą podnosić swoje kompetencje i kwalifikacje zawodowe. Warto dodać, że w przypadku szkoleń, które osoby 50+ samodzielnie znalazły na rynku usług szkoleniowych i nie są one finansowane w ramach projektów UE, istnieje możliwość sfinansowania ich za pośrednictwem publicznych służb zatrudnienia⁵³. Z takiej możliwości mogą skorzystać zarówno osoby bezrobotne, jak i pracujące, zainteresowane własnym rozwojem. Urzędy pracy mogą również zaoferować pożyczki szkoleniowe, sfinansowanie egzaminów umożliwiających uzyskanie certyfikatów lub uprawnień zawodowych, pokrycie kosztów uzyskania licencji niezbędnych do wykonywania danego zawodu, stypendium z tytułu podjęcia dalszej nauki czy dofinansowanie do studiów podyplomowych.

W ramach prowadzonej przez rząd aktywnej polityki dostępne instrumenty rynku pracy umożliwiają pracownikom 50+ przekwalifikowanie się i dostęp do szkoleń także w trakcie ich kariery zawodowej. Osoby w tym wieku mogą korzystać ze staży zawodowych u pracodawców oraz szeregu zróżnicowanych szkoleń zawodowych. Mogą to być kursy umożliwiające nabycie konkretnych umiejętności zawodowych czy pozwalające na zdefiniowanie ścieżki zawodowej poprzez fachowe konsultacje z psychologiem lub wspomnianym już doradcą zawodowym. Warto jeszcze odnieść się do dwóch rodzajów szkoleń, tj. komputerowych i językowych – jako osobnej kategorii szkoleń dedykowanych osobom 50+ w ramach szeroko pojętego podnoszenia kwalifikacji zawodowych i rozwoju zawodowego, które uznawane są za jednej z najbardziej pożądanых i popularnych wśród osób starszych:

- 1) *szkolenia komputerowe* – dla osób starszych, które na co dzień nie korzystają z komputera i nowoczesnych rozwiązań technologii IT, wymagania stanowiskowe związane z obsługą podstawowych nawet programów Microsoft Office są olbrzymim problemem, który determinuje ich atrakcyjność zawodową – czy to u danego

⁵² Ogólnie o tego typu działaniach można przeczytać: <http://50plus.gov.pl/-/szkolenia-i-staze-dla-osob-plus-59570>. Przykładem może być kurs „Komputer i Internet dla seniora” oferowany przez firmę ESKK (dostęp: 30.11.2020); <https://eskk.pl/kurs-komputer-internet-dla-seniora>.

⁵³ <https://psz.praca.gov.pl/> (dostęp: 30.11.2020).

pracodawcy, czy w procesie poszukiwania pracy. Dzięki powszechnemu dostępowi szkoleń komputerowych pracownicy starsi mogą nabyć podstawowe umiejętności z zakresu obsługi komputera, w tym korzystania z internetu, poznać najpopularniejsze programy do pisania i arkusze kalkulacyjne. Warto pamiętać, że na rynku usług szkoleniowych są dostępne także bardziej zaawansowane kursy, np. z zakresu obsługi programów graficznych;

2) *szkolenia językowe* – drugi rodzaj najpopularniejszych szkoleń (obok komputerowych), których odbiorcami są osoby starsze. Zdecydowanie najczęściej oferowanym językiem jest angielski, w drugiej kolejności – niemiecki. Możliwe jest także znalezienie kursów z mniej popularnych języków, takich jak włoski, francuski, hiszpański czy rosyjski. Kursy językowe, co do zasady, najczęściej są przeznaczone dla osób z wykształceniem nie wyższym niż średnie. Poziom nauki języków na kursach językowych oscyluje pomiędzy poziomem zaawansowania A1 (początkujący) a B2 (średniozaawansowany)⁵⁴.

Kursy komputerowe i szkolenia językowe cieszą się popularnością wśród osób, które przeszły już na emeryturę. Ukończenie kursów, poza uzyskaniem kompetencji przydatnych w codziennym życiu, może przyczynić się do powrotu seniorów na rynek pracy.

Warto propagować ideę nauki przez całe życie i pamiętać, że nigdy nie jest za późno, aby podnosić kwalifikacje zawodowe. Idea Lifelong Learning Program (LLL), tj. uczenie się przez całe życie, jest propagowana w całej Wspólnocie Europejskiej⁵⁵ - strategia polegająca na ciągłym pogłębianiu wiedzy i umiejętności na każdym etapie życia. Jako społeczeństwo, musimy jak najszybciej uwolnić się od stereotypowego myślenia o starości jako tej, której problemy same się rozwiążą. Potrzebne są wzmożone działania instytucji rządowych, pozarządowych, akademickich i biznesowych (najlepiej połączone), które zbudują przestrzeń dla starszego pokolenia pracowników, w której osoby 50+ będą mogły być aktywnymi uczestnikami rynku pracy, co wydaje się nieuniknione wobec starzejącego się społeczeństwa polskiego. Niektóre polskie uczelnie przygotowały specjalną ofertę dla nieco bardziej dojrzałych studentów. Kierunki dedykowane do osób starszych, to przede wszystkim nauki humanistyczne i społeczne. Uniwersytet Zielonogórski i Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie oferują możliwość ukończenia np. socjologii. Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy oraz Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu zapraszają chętnych na politologię. Uniwersytet w Białymstoku ma ofertę studiów wschodnich oraz historii. W niektórych przypadkach ukończyć można zarówno studia I jak i II stopnia⁵⁶. Nie bez znaczenia jest także fakt, że grupa starszych studentów może przynajmniej częściowo wypełnić lukę spowodowaną przez niż demograficzny oraz odwrót maturzystów od kierunków humanistycznych i społecznych. Można zatem spodziewać się, że w kolejnych latach będzie przybywało ofert kierowanych do dojrzałych kandydatów na studia.

⁵⁴ <http://50plus.gov.pl/-/szkolenia-i-staze-dla-osob-plus-59570> (dostęp: 12.11.2020).

⁵⁵ Przykład opracowanie dotyczącego LLL: http://publications.europa.eu/resource/cellar/e36cfb36-b16a-4dd8-99e1-c70482e392b9.0002.02/DOC_1 (dostęp: 12.11.2020).

⁵⁶ <http://www.edukacja.senior.pl/130,0,Studia-po-czterdziestce-Uczelnie-zapraszaja-studentow-40,19378.html> (dostęp: 7.12.2020).

3.2. Pomoc dla osób starszych poszukujących pracy

Osoby starsze na rynku pracy borykają się z różnorodnymi problemami. Jednym z nich jest bariera mentalna samych pracodawców, którzy niechętnie zatrudniają osoby w wieku 50+. Opinie dotyczące starszych pracowników są często niepotwierdzone i krzywdzące. Pracodawca powinien zdawać sobie sprawę, że zatrudnienie pracownika 50+ jest dobrym rozwiązaniem. Największym jego atutem jest bogate doświadczenie życiowe i zawodowe, dzięki któremu nie tylko potrafi radzić sobie z wieloma stresującymi sytuacjami, ale i dopasuje się do specyfiki danego pracodawcy⁵⁷. Wieloletnia współpraca z różnymi ludźmi na różnych szczeblach w hierarchii stanowisk sprawia, że są to osoby cierpliwe, opanowane, z doświadczeniem w różnych i trudnych sytuacjach zawodowych. Pracodawca w przypadku zatrudnienia osoby po 50. r.ż. może liczyć na to, że nie będzie ona rozglądała się za nowym etatem, jak często dzieje się to w przypadku młodych osób, które są na początku swojej drogi zawodowej.

W ostatnich latach na polskim rynku pracy obserwujemy wzrostu aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Praca w tej grupie wiekowej jest dla nich ważna z powodów ekonomicznych: starsze osoby pracujące żyją w gospodarstwach o niższym dochodzie, często mając ważny wkład w utrzymanie rodziny. Ponad połowa pracujących starszych respondentów spodziewa się, że będzie dorabiać do emerytury. Jednocześnie ponad połowa pracujących powyżej 50 roku życia deklaruje, że nawet gdyby pozwalała na to ich sytuacja finansowa, nie chcieliby przerywać zatrudnienia. Znaczna część osób 50+ spodziewa się, że po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego ich pracodawca będzie oczekiwał pozostania przez nich w pracy na dotychczasowych warunkach lub rezygnacji z pracy. Brak preferencyjnych warunków zatrudnienia (np. skrócenia wymiaru pracy lub zmiany jej charakteru) może być trudne dla starszych pracowników, tym bardziej że starsi respondenci jako główne bariery podejmowania pracy wskazują stan zdrowia i wiek⁵⁸. Na mocy ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy⁵⁹ zostały określone zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej klientów urzędów pracy oraz wprowadzone różnego rodzaju formy wsparcia, wśród których dedykowane są i te kierowane do osób w wieku 50+, które w ww. ustawie zdefiniowane zostały jako osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy.

⁵⁷ Przykładem raportu na temat osób starszych na rynku pracy może być publikacja Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Łodzi: „Osoby 50+ na rynku pracy” <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/842291/Osoby%2050%20plus%20na%20rynku%20pracy.pdf/edb84f66-bfde-4a6b-880c-d7ce9a72aec3?t=1406804098000> (dostęp: 30.11.2020) oraz "Pokolenie 50+ w pracy – prawda i stereotypy" raport firm Essilor Polonia i Bigram <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/osoby-50-na-rynku-pracy-raport-essilor-polonia-i-bigram/c54x893> (dostęp: 30.11.2020).

⁵⁸ https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT-Aktywnosc-zawodowa-i-edukacyjna---internet_20200224.pdf (dostęp: 29.11.2020).

⁵⁹ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2020 r., poz. 1409); <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001409/O/D20201409.pdf> (dostęp: 29.11.2020).

Do najpowszechniejszych form wsparcia w zakresie zatrudnienia osób starszych poszukujących pracy należy zaliczyć m.in.:

- **pośrednictwo pracy**, będące jedną z podstawowych usług rynku pracy. Pracownicy urzędu z jednej strony udzielają pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia poprzez przekazywanie informacji o ofertach pracy i kierowanie ich do pracodawców na rozmowę kwalifikacyjną, z drugiej – pomagają pracodawcom w pozyskaniu odpowiednich pracowników, kierując osoby, które najlepiej spełniają wymagania zgłoszone w ofercie pracy. Inicjują i organizują spotkania bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami w ramach giełd i targów pracy. Ważnym zadaniem jest również informowanie klientów o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy oraz przekazywanie osobom bezrobotnym informacji o przysługujących im prawach i obowiązkach, wynikających z rejestracji w urzędzie⁶⁰;
- **poradnictwo zawodowe** polega na udzielaniu przez pracownika urzędu pracy pomocy w rozwiązywaniu problemów zawodowych zgłaszających się po taką pomoc do urzędu osób 50+. Usługa jest dostępna zarówno dla osób zarejestrowanych w urzędzie pracy, jak i w węższym zakresie dla osób niezarejestrowanych oraz pracodawców i ich pracowników. Osoba 50+ może uzyskać wsparcie w zakresie wyboru lub zmiany zawodu, uzupełnienia kwalifikacji zawodowych, określenia swoich kompetencji i zainteresowań czy zaplanowania rozwoju zawodowego⁶¹;
- **świadczenia pieniężne** w postaci zasiłku, który dla osób bezrobotnych powyżej 50. r.ż. życia, posiadających jednocześnie co najmniej 20-letni okres uprawniający do zasiłku, przysługuje przez okres 365 dni⁶²;
- **dofinansowanie podjęcia działalności gospodarczej** stanowi formę wsparcia udzielanego bezrobotnym osobom 50+, które chcą rozpocząć własną działalność gospodarczą. Jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodarczej, w tym na pokrycie kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa związanych z podjęciem tej działalności, mogą być przyznane w wysokości nie wyższej niż 6-krotność przeciętnego wynagrodzenia. Do podstawowych obowiązków osoby, która otrzymała dofinansowanie, należy: prowadzenie działalności gospodarczej przez okres co najmniej 12 miesięcy (i niezawieszanie działalności gospodarczej w tym okresie) oraz niepodejmowanie zatrudnienia w okresie pierwszych 12 miesięcy prowadzenia działalności gospodarczej⁶³;

⁶⁰ <https://psz.praca.gov.pl/-/13953-posrednictwo-pracy> (dostęp: 14.11.2020).

⁶¹ <https://psz.praca.gov.pl/-/13973-poradnictwo-zawodowe/> (dostęp: 14.11.2020).

⁶² <https://psz.praca.gov.pl/-/14253-swiadczenia-pieniezne> (dostęp: 14.11.2020).

⁶³ <https://psz.praca.gov.pl/dla-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/formy-wsparcia/dofinansowanie-podjecia-dzialalnosci-gospodarczej> (dostęp: 14.11.2020).

- **dofinansowanie wynagrodzenia zatrudnionego bezrobotnego powyżej 50. r.ż.**, finansowane ze środków Funduszu Pracy. Celem jest zachęcenie pracodawców do zatrudniania bezrobotnych w grupie wiekowej powyżej 50. r.ż. Dofinansowanie może otrzymać pracodawca albo przedsiębiorca. Przysługuje ono przez okres 12 miesięcy w przypadku bezrobotnych w wieku 50-60 lat i 24 miesięcy w przypadku bezrobotnych, którzy ukończyli 60 lat. Wysokość dofinansowania wynosi maksymalnie do 50% minimalnego wynagrodzenia za pracę miesięcznie⁶⁴;
- **prace interwencyjne** to pomoc udzielana osobom 50+ w postaci zatrudnienia przez pracodawcę z dofinansowaniem przez urząd pracy części wynagrodzenia. Osoby bezrobotne powyżej 50. r.ż. mogą korzystać z prac interwencyjnych w wydłużonym okresie, tj. przez 24 miesiące (48 miesięcy, gdy refundacja następuje za co drugi miesiąc). Pracodawca, który zatrudnił w ramach prac interwencyjnych osoby 50+, otrzymuje zwrot części kosztów poniesionych na ich wynagrodzenia, nagrody czy składki na ubezpieczenia społeczne.⁶⁵;
- **zwolnienie pracodawcy z opłacania składki na Fundusz Pracy za zatrudnione osoby powyżej 50. r.ż.** Celem jest zachęcenie do zatrudniania bezrobotnych w grupie wiekowej 50+. Zwolnienie z opłacania składki na Fundusz Pracy przysługuje pracodawcom i innym jednostkom organizacyjnym, które zatrudnią skierowane przez urząd pracy osoby powyżej 50. r.ż. na podstawie umowy o pracę i przysługuje przez okres 12 miesięcy, począwszy od pierwszego miesiąca po zawarciu umowy o pracę, za osoby zatrudnione, które ukończyły 50. r.ż. i w okresie 30 dni przed zatrudnieniem pozostawały w ewidencji bezrobotnych powiatowego urzędu pracy, oraz za osoby, które ukończyły co najmniej 55 lat (w przypadku kobiet) i 60 (w przypadku mężczyzn)⁶⁶.

Warto zauważyć, że na mocy wspomnianej już ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy mogą być stosowane dodatkowe rozwiązania aktywizacyjne w postaci programów specjalnych (z uwzględnieniem analiz i prognoz lokalnego rynku pracy). Zgodnie z art. 49 ww. ustawy osobom bezrobotnym powyżej 50. r.ż. przysługuje pierwszeństwo w skierowaniu do udziału w programach specjalnych. To rozwiązanie ustawowe umożliwi elastyczne reagowanie na potrzeby klienta, wymagającego niestandardowego wsparcia w procesie aktywizacji zawodowej. Programy specjalne przewidują rozwiązania, umożliwiające aktywizację osób 50+, potrzebujących specyficznej pomocy w doprowadzeniu do podjęcia pracy.

Podsumowując, aktywizacja zawodowa osób 50+ odbywa się poprzez oferowanie różnych usług, mających na celu poprawę ich sytuacji na rynku pracy. Oznacza to, że oferowane

⁶⁴ <https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorcow/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/dofinansowanie-wynagrodzenia-za-zatrudnienie-bezrobotnego-w-wieku-50-> (dostęp: 14.11.2020).

⁶⁵ <https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorcow/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/prace-interwencyjne> (dostęp: 14.11.2020).

⁶⁶ <https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorcow/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/zwolnienie-z-opłacania-składki-na-fundusz-pracy-za-zatrudnione-osoby-powyżej-50-roku-zycia> (dostęp: 14.11.2020).

są zróżnicowane tematycznie kursy mające na celu podniesienie ich kwalifikacji, tak aby były one zbliżone do kwalifikacji innych zatrudnionych (w szczególności chodzi tutaj o kompetencje cyfrowe i językowe), o czym szerzej była już mowa w pkt 2.1. niniejszego opracowania. Osoby starsze mogą także skorzystać z pożyczki na prowadzenie własnej działalności gospodarczej, która zostanie im przyznana na preferencyjnych warunkach, a pracodawcy zatrudniający osoby starsze ponoszą niższe koszty pracy i mogą liczyć na ulgi z tytułu zatrudnienia tej grupy wiekowej. Wszystkie instrumenty rynku pracy, wdrażane z myślą o tej grupie wiekowej, mają na celu zwiększenie aktywności zawodowej osób 50+, co stanowi priorytet w dobie trudnej sytuacji demograficznej Polski. Jednak skutki tych działań będą odsunięte w czasie. Zmiany wymaga także podejście pracodawców do strasznych pracowników i potencjalnych pracowników, a takie zmiany trwają zazwyczaj wiele lat.

Działania aktywizujące osoby 50, zależnie od źródeł finansowania, są poddawane ewaluacji. Ocena prowadzona jest ze względu właśnie na finansowanie. Swoje ewaluacje mają Regionalnych Programów Operacyjnych, POWER, ich ewaluacje zamieszczane są na portalu ewaluacja.gov.pl. Odrębnie oceniane są efekty działań realizowanych przez urzędy pracy i finansowane z funduszu pracy.

3.3. Poprawa jakości miejsc pracy dla starszych pracowników

Jednym z ważnych elementów dotyczących osób starszych w środowisku pracy jest **dostosowanie miejsc pracy (stanowisk pracy) do potrzeb osób starszych**.

Według ogólnoeuropejskich badań opinii publicznej na temat bezpieczeństwa w środowisku pracy prawie 90% Europejczyków sądzi, że dobre zarządzanie bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy jest istotne, jeśli ludzie mają pracować dłużej, zanim przejdą na emeryturę. Połowa respondentów wskazała, że warunki panujące w ich miejscu pracy pozwalają na kontynuowanie aktywności zawodowej do późnego wieku. Równocześnie prawie połowa twierdzi, że ich miejsca pracy nie są dostosowane do potrzeb pracowników starszych⁶⁷.

W nadchodzących latach należy zadbać o poprawę bezpieczeństwa i warunków pracy, oraz promowanie zdolności do pracy w ciągu całego życia zawodowego.

Zmiany w wydolności funkcjonalnej osób 50+ należy rozpatrywać w odniesieniu do potrzeb indywidualnych, a nie całych grup wiekowych. W związku z tym, zasadniczym działaniem powinno być dostosowanie pracy do stanu zdrowia i doświadczenia zawodowego tych osób w wymiarze indywidualnym, a także zapewnienie warunków do ewentualnych ćwiczeń rehabilitacyjnych, aby np. pomóc w utrzymywaniu na rynku pracy osób, które mają już problemy zdrowotne lub cierpią na choroby przewlekłe (często będące skutkiem dotychczasowej pracy w nieodpowiednich warunkach).

⁶⁷ <https://www.prawo.pl/kadry/miejsca-pracy-dla-pracownikow-starszych,191761.html> (dostęp: 14.11.2020).

Zmiany, zachodzące w organizmie człowieka wraz z wiekiem, w różnym stopniu dotyczą różnych narządów i układów i mogą negatywnie wpływać na bezpieczeństwo w pracy poszczególnych osób⁶⁸:

- 1) zmniejszona fizyczna wydolność funkcjonalna stwarza potrzebę:
 - zmian w strukturze stanowiska pracy, odnoszących się do ergonomicznych rozwiązań dotyczących wyposażenia, mebli oraz narzędzi dla zminimalizowania prawdopodobieństwa upadku,
 - rotacji na stanowisku pracy (np. w celu zmiany pozycji, zmiany obciążenia),
 - stosowania odpowiedniego sprzętu lub innych technologii wspomagających,
 - ograniczenia podnoszenia dużych ciężarów i wykonywania ciężkiej pracy fizycznej,
 - szkoleń w zakresie odpowiednich technik podnoszenia i przenoszenia ciężarów,
 - umożliwienia odpoczynku (np. częstsze przerwy, ruchomy czas pracy);
- 2) problemy związane ze wzrokiem czy słuchem stwarzają potrzebę:
 - zapewnienia odpowiedniego oświetlenia i regularnego badania wzroku,
 - obniżenia ogólnego poziomu hałasu w miejscu pracy i regularnego badania słuchu;
- 3) zmniejszona tolerancja środowiska zimnego/gorącego wymaga:
 - przeprowadzenia kontroli stanu zdrowia pracownika przed przyjęciem do pracy na stanowisku w mikroklimacie gorącym/zimnym w środowisku pracy,
 - prowadzenia systematycznej i częstszej kontroli stanu zdrowia pracowników zatrudnionych na stanowiskach pracy w gorącym/zimnym środowisku,
 - zapewnienia nadzoru medycznego podczas ekspozycji człowieka na skrajne warunki środowiska gorącego/zimnego.

W ramach rozwiązań na gruncie aktywnej polityki należy wskazać, że pracodawcy zatrudniający osoby poszukujące pracy, w tym osoby w wieku 50+, mogą ze środków Funduszu Pracy mieć zrefundowane koszty wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy w wysokości nie wyższej niż 6-krotnej wysokości przeciętnego wynagrodzenia⁶⁹.

Poprawa jakości miejsc pracy powinna stanowić element zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Wdrażane różnorodne rozwiązania – np. krótszy wymiar czasu pracy, elastyczny czas pracy, ograniczenie pracy wykonywanej w porze nocnej (zapewnienie pracy jednozmianowej), pokoje socjalne umożliwiające wykorzystanie przerwy w pracy na odpoczynek, dostęp do pakietów medycznych, usług rehabilitacyjnych itp. są odpowiedzią na potrzeby osób 50+ dotyczące warunków zatrudnienia.

⁶⁸

https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=1911&html_klucz=19558 (dostęp: 14.11.2020).

⁶⁹ [https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawców-i-przedsiębiorców/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/refundacja-kosztów-wyposażenia-lub-doposażenia-stanowiska-pracy](https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/refundacja-kosztów-wyposażenia-lub-doposażenia-stanowiska-pracy) (dostęp: 14.11.2020).

3.4. Współpraca międzypokoleniowa i intermentoring

W celu osiągnięcia efektywnej współpracy międzypokoleniowej konieczne jest wdrażanie rozwiązań zarządczych, które prowadzą do racjonalnego wykorzystywania posiadanych zasobów ludzkich. Odpowiedzą na te potrzeby jest model zarządczy, w literaturze przedmiotu znany jako **zarządzanie wiekiem (age management)**. Można spotkać wiele definicji tego pojęcia. Znaczna część z nich koncentruje się na działaniach dotyczących starszych pracowników. Zarządzanie wiekiem: „odnosi się do różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, szerzej, do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe”⁷⁰ lub, że: „polega na realizacji różnorodnych działań, skierowanych głównie do starszych pracowników, mających na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolności do jej wykonywania [...]. Na poziomie firmy zarządzanie wiekiem jest elementem polityki personalnej podejmowanej przez pracodawców, nastawionej na utrzymanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 45 rok życia, przy zachowaniu efektywności ich pracy”⁷¹.

Zwalczanie barier wiekowych możliwe jest dzięki działaniom służącym wprowadzaniu lub zwiększeniu różnorodności wiekowej w organizacji. Wdrożenie przez pracodawców modelu zarządzania wiekiem **sprzyja tworzeniu zespołów składających się z pracowników w różnym wieku, którzy uzupełniają się umiejętnościami i doświadczeniem**. Stwarza to możliwość przekazywania umiejętności pomiędzy pokoleniami i integracji międzypokoleniowej, co wzmacnia proces motywowania starszych pracowników, oraz pozwala uniknąć fal rekrutacji w związku z odejściami na emeryturę.

W ramach modelu zarządzania wiekiem można wydzielić poszczególne obszary, w których podejmowane są działania związane z zarządzaniem wiekiem w organizacji:

- 1) rekrutacja;
- 2) przesunięcia pomiędzy stanowiskami;
- 3) szkolenia i rozwój;
- 4) polityka płacowa;
- 5) zdrowie i dobre samopoczucie;
- 6) elastyczne formy pracy;
- 7) ergonomia i organizacja pracy;
- 8) polityka kończenia zatrudnienia;
- 9) zmiana nastawienia do starszych pracowników;
- 10) strategię kompleksowe;
- 11) inne⁷².

⁷⁰ M. Sidor-Rządkowska, Intermentoring, jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 1 (43) 2017, SGH, Warszawa 2017.

⁷¹ Ibidem.

⁷² J. Liwiński, Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, PARP, Warszawa 2010.

Przykłady wdrożenia w miejscu pracy modelu zarządzania wiekiem, należałoby szeroko popularyzować na rynku pracy, np. w formie dużych kampanii społecznych. Na gruncie polskim ciekawym rozwiązaniem wpisującym się w model zarządzania wiekiem jest doświadczenie z IKEA Retail, Polska⁷³. W ramach modelu zarządzania wiekiem został tam przygotowany program 50+ będący elementem kompleksowej strategii.

Działania podejmowane w ramach polityki przyjaznej pracownikom 50+, to:

- przyznanie benefitów pracownikom odchodzącym na emeryturę po 10, 15, 20 lub 25 przepracowanych latach w firmie (bezpośrednio przed przejściem na emeryturę), np. w formie zniżki na zakupy w sklepach firmy, dofinansowania opieki medycznej, czy też jednorazowych odpraw, których wysokość rośnie wraz z długością stażu pracowniczego w IKEA;
- zachęcanie osób 50+ do podjęcia zatrudnienia w IKEA, np. poprzez opatrywanie ofert pracy w firmie logiem „OFERTA TEŻ DLA 50+”, czy też umieszczanie w internecie historii pracowników 50+ zatrudnionych w firmie;
- stosowanie elastycznych formy pracy, np. praca w niepełnym wymiarze, albo w indywidualnie dobranych godzinach;
- możliwość uzyskania przez osoby 50+ pakietu medycznego oraz ubezpieczenia grupowego;
- budowanie przyjaznej atmosfery pracy, otwartości, życzliwości, pewności zatrudnienia;
- możliwość nauki zawodu dla osób długotrwale pozostających bez pracy lub dla tych, których sytuacja zmusiła do przekwalifikowania się;
- komunikacja wewnętrzna (intranet, read me, IKEA inside, historie IKEA), pokazująca pracowników zróżnicowanych pod względem wieku, płci, narodowości;
- komunikacja zewnątrz dla potencjalnych pracowników – zamieszczane w internecie i materiałach promocyjnych zdjęcia osób zróżnicowanych wiekowo;
- zapewnienie wszystkim pracownikom takiego samego dostępu do szkoleń i możliwości rozwoju⁷⁴;
- promowanie zdrowego stylu życia i zachęcanie do aktywności fizycznej poprzez dofinansowanie do karty „Benefit sport” umożliwiającej pracownikom korzystanie z centrów sportowych na terenie całego kraju.

Wdrożenie modelu zarządzania wiekiem pozwoliło zbudować wizerunek IKEA, jako pracodawcy, który umożliwi rozwój i sukces zawodowy niezależnie od wieku. Warto podkreślić, że w przyjętej strategii 50+ nie chodzi tylko o zatrudnianie osób powyżej 50. r.ż., ale przede wszystkim o zatrzymanie w firmie tych osób, które już w niej pracują. W ramach kolejnych działań rozwojowych w tym obszarze należy wspomnieć o wdrażaniu programów medycznych – skierowanych głównie do osób 50+ – związanych m.in. z nowotworami i innymi chorobami przewlekłymi, najczęściej występującymi w tym

⁷³ J. Liwiński, Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, PARP, Warszawa 2010.

⁷⁴ <https://www.ikea.com/pl/pl/this-is-ikea/work-with-us/roznorodnosc-i-wlaczanie-pubc81a0850> (dostęp: 14.11.2020).

wieku, ze szczególnym naciskiem na profilaktykę, bezpłatne porady diabetologa i kursy zdrowego życia, refundację kosztów zakupionych leków do pewnej wysokości (wysokość refundacji uzależniona będzie od bieżących wyników finansowych), przyznanie dodatkowego, płatnego dnia wolnego z tytułu urodzenia się wnuka, czy możliwość zmniejszenia etatu na 6 miesięcy przed przejściem na emeryturę.

Przykładem polskiej firmy stosującej z sukcesem zarządzanie wiekiem jest Przedsiębiorstwo Wielobranżowe KAMPOL z Legnicy. W branży piekarniczo-cukierniczej doświadczenie zdobywa się latami, stąd utrzymywanie w zespole pracowniczym osób z dużym doświadczeniem pozwala stale utrzymywać wysoką jakość oferowanych wyrobów. To doświadczenie i wiedza pragmatyczna, dzięki stosowanej przez firmę strategii, jest także przekazywane młodym pracownikom. Nie bez znaczenia dla firmy jest stabilność i lojalność starszych pracowników. Szczególnie dobre efekty – jeśli chodzi o wydajność i jakość pracy – daje łączenie w zespołach pracowniczych doświadczeń i wiedzy starszych pracowników z dynamizmem i skłonnością do podejmowania ryzyka młodych⁷⁵.

Pracodawcy chcący utrzymać zasoby wiedzy i kompetencji wdrażają **intermentoring**, jako jedno z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, co umożliwia, obok innych rozwiązań zarządczych, stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników - efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami z różnych pokoleń⁷⁶.

Intermentoring stanowi także innowacyjną metodę realizacji szkoleń wewnętrznych oraz instruktazu stanowiskowego w firmie, które są realizowane poprzez trenerów wewnętrznych, mentorów będących pracownikami firmy. Osoby 50+ nie tylko dzielą się profesjonalnym doświadczeniem, ale przede wszystkim przekazują swoją wiedzę bazującą na wieloletnim doświadczeniu zawodowym. Z drugiej strony, w procesie intermentoringu wykorzystuje się potencjał osób młodych, które znacznie łatwiej przyswajają nowe technologie (najczęściej techniki komputerowe) i uczą tych umiejętności swoich starszych kolegów i koleżanki w wieku 50+. Intermentoring zakłada, że różne pokolenia pracowników stają się dla siebie nawzajem mentorami, zapewniając wzajemne merytoryczne i organizacyjne wsparcie w miejscu pracy oraz płynny transfer wiedzy i doświadczeń zawodowych.

Warto wspomnieć, że intermentoring wpisuje się w ideę uczenia się przez całe życie. Wdrożenie w organizacji intermentoringu ułatwia pracownikom 50+ przełamywanie barier międzypokoleniowych i w relacji z młodszymi pracownikami pozwala, z jednej strony dzielić się wiedzą i doświadczeniem, a z drugiej – tę wiedzę czerpać. Wiek pracownika w procesie intermentoringu staje się atutem.

⁷⁵ Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem. Akademia Rozwoju Filantropii, Fundacja Kronenberga Citi Handlowy <http://solid.home.pl/pdf4/miniprzewodnik.pdf> (dostęp: 30.11.2020).

⁷⁶ M. Baran, Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej (1146) – Organizacja i Zarządzanie (51), Łódź 2013.

4. Warunki pracy, równowaga zawodowa i zdrowie pracowników 50+

Potrzeba godzenia pracy i życia osobistego (ang. work-life balance, WLB) dotyczy pracowników niezależnie od wieku. Osoby młodsze na ogół muszą godzić pracę zawodową z opieką nad dziećmi, a pracownicy 50+ – rolę zawodową z opieką nad starszymi członkami rodziny, niepełnosprawnymi lub przewlekle chorymi. Konflikt między pracą i życiem osobistym może mieć negatywny wpływ na różne aspekty funkcjonowania człowieka, w tym także na jego zdrowie w wymiarze fizycznym i psychicznym, co w przypadku starszych pracowników 50+ nabiera szczególnego znaczenia. Ilość i jakość czasu wolnego są ważne dla ogólnego dobrostanu, który poza korzyściami zdrowotnymi przynosi wiele innych, np.: większe zaangażowanie w pracę zawodową, lepszą efektywność w pracy, satysfakcję z niej. Wpływa to na rozwój kariery zawodowej, a pośrednio przekłada się na utrzymanie zatrudnienia przez osoby starsze.

Starsi pracownicy są niejednokrotnie bardziej obciążeni obowiązkami opiekuńczymi niż osoby młodsze. Współcześnie coraz częściej obserwuje się zjawisko podwójnego obciążenia osób w wieku 50+, które określane są mianem tzw. pokolenia kanapkowego (ang. sandwich generation). Z jednej strony muszą wywiązać się z obowiązku opieki nad własnymi dziećmi (w wieku szkolnym lub wczesnej dorosłości), a z drugiej – nad rodzicami. Dotyczy to szczególnie kobiet w wieku 50-59 lat⁷⁷.

Pracodawcy, dostrzegając korzyści z zapewnienia pracownikom możliwości godzenia życia zawodowego z osobistym, wdrażają w organizacjach rozwiązania, które to ułatwiają. Jednym z nich jest elastyczna organizacja czasu pracy, bez formalnych ograniczeń ze strony pracodawcy⁷⁸, co może być realizowane w formie skrócenia wymiaru czasu pracy, zmiany godzin pracy lub przerywanego systemu czasu pracy (wprowadzenie w ciągu dnia przerwy w pracy, nie dłuższej niż 5 godzin w ciągu dnia). System przerywanego czasu pracy jest powszechnie wykorzystywany np. w przypadku zatrudnienia na stanowisku kierowcy autobusu szkolnego. Innym rozwiązaniem jest możliwość pracy w domu (np. telepracy)

W związku z wieloma korzyściami, jakie daje WLB, niezbędne jest zwiększanie świadomości zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników na ten temat skutecznych rozwiązań pozwalających na godzenie pracy i życia osobistego.

Zatrudnienie elastyczne może być realizowane w poprzez następujące formy:

- elastyczność czasu pracy (np. niepełny wymiar czasu pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, przerywany system czasu pracy, itp.);

⁷⁷ E. Kryńska (red.), Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

⁷⁸ K. Hildt-Ciupińska, Work-life balance a wiek pracowników, CIOP-PIB, Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka, nr 10, Warszawa 2014; https://www.ciop.pl/CIOPortalWAR/file/75171/2015051910157&BP_10_2014_14_17.pdf (dostęp: 29.11.2020).

- elastyczność miejsca pracy (np. home office: telepraca lub praca zdalna);
- elastyczność formy prawnej, na podstawie której wykonywana jest praca (formy zatrudnienia: pracownicze, np. umowa o pracę i niepracownicze, np. umowy cywilnoprawne);
- elastyczność wynagrodzenia (np. wynagrodzenie zasadnicze, prowizyjne, akordowe);
- elastyczność organizacji pracy (np. ruchomy czas pracy w zakresie rozpoczynania/kończenia pracy);
- elastyczność narzędzi pracy (np. sprzęt stacjonarny lub przenośny)⁷⁹.

Większa zachorowalność osób po 50. r.ż. skutkuje wzrostem absencji. W związku z tym, coraz częściej w zakładach pracy prowadzona jest świadoma polityka prozdrowotna, której celem jest zmiana zachowań pracowników m.in. poprzez edukację w zakresie zdrowego stylu życia⁸⁰.

Tabela 9. Przykładowa struktura programów ochrony zdrowia pracowników 50+ w miejscu pracy⁸¹:

Wybrane aspekty starzenia się organizmu	Przykłady podejmowanych działań w miejscu pracy
Spowolnienie sprawności ruchowej	<ul style="list-style-type: none"> – współfinansowanie usług (zabiegów) rehabilitacyjnych; – dofinansowanie wczasów rehabilitacyjno-wypoczynkowych; – promocja aktywności ruchowej (karnety do klubów fitness, bilety na basen, zakładowe festyny sportowe); – nacisk na stymulację ruchową, zwłaszcza w przypadku wykonywania pracy w pozycji siedzącej (przerwy na ćwiczenia ruchowe)
Obniżanie się odporności	<ul style="list-style-type: none"> – dodatkowe szczepienia przeciw wirusom, np. szczepienia przeciw grypie
Spadek możliwości percepcyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – ciągła edukacja; – działalność zakładowych kół zainteresowań
Zmiany metaboliczne	<ul style="list-style-type: none"> – akcje uświadamiające na temat zapotrzebowania energetycznego organizmu (porady dietetyków); – promocja zdrowego stylu życia (materiały drukowane: ulotki, broszury, filmy); – dostarczanie pracownikom zdrowej żywności (stołówki ze zdrową żywnością lub automaty)

⁷⁹ K. Hildt-Ciupińska, K. Pawłowska-Cyprysiak, Aktywni czy wyczerpani? Jak równoważą pracę i życie pracownicy zatrudnieni w nietypowych formach?, CIOP-PIB, Warszawa 2019, <https://www.ciop.pl/CIOPPortaIWAR/file/89392/Aktywni-czy-wyczerpani-K-Hildt-Ciupinska.pdf> (dostęp: 14.11.2020).

⁸⁰ B. Gajdzik, Programy pomocy i promocji zdrowia dla pracowników 50+ w miejscu pracy, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy nr 1(10)/2014, Politechnika Śląska, Katowice 2014.

⁸¹ Ibidem.

<p>Choroby powszechne w starszym wieku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zaćma – cukrzyca – miażdżyca – osteoporoza – niedokrwistość 	<ul style="list-style-type: none"> – współfinansowanie badań specjalistycznych; – okresowe badania laboratoryjne; – porady lekarzy specjalistów, którzy są zapraszani do udziału w programach; – opieka pielęgniarska w zakładzie pracy;
<p>Zmaganie się (oswajanie się) z samotnością</p>	<ul style="list-style-type: none"> – dyżury i porady specjalistów: psychologów, psychiatrów, psychoterapeutów, neurologów; – zakładowy telefon (poczta) zaufania; – pracownicze wyjazdy integracyjne; – finansowanie pracowniczych wyjść do teatru, kina, opery; – festyny zakładowe; – pomoc socjalna;

Wspomniana już w niniejszym opracowaniu IKEA Retail w Polsce od lat wpływa na mentalność swoich pracowników poprzez program zarządzania wiekiem, w ramach którego uwzględnione są także działania na rzecz ochrony zdrowia pracowników, w tym: dofinansowanie do leczenia pracowników zarówno w okresie absencji chorobowej, jak i po powrocie do pracy, dofinansowanie do zakupu leków, czy zabiegów rehabilitacyjnych, pracowników 50+⁸².

Do najczęstszych problemów, z jakimi boryka się ta grupa wiekowa, należą problemy kardiologiczne i onkologiczne⁸³. Zapewnienie pracownikom dostępu do konsultacji lekarskich w ramach medycyny pracy nie jest wystarczające. Równie ważne jest zaoferowanie odpowiednich badań profilaktycznych. Realizacja potrzeb starszych pracowników może odbywać się zarówno w ramach medycyny pracy dostosowanej do potrzeb osób 50+, jak i poprzez zapewnienie przez pracodawców bezpłatnego dostępu do opieki medycznej jako dodatkowego benefitu pozapłacowego. Warto dodać, że w dobie panującej pandemii ubezpieczenie zdrowotne oferowane przez pracodawców, które dla osób 50+ jest ważnym benefitem, jeszcze zyskało na znaczeniu. Pracodawcy oferując pracownikom dostęp do usług medycznych, powinni także przeciwdziałać chorobom zawodowym.

⁸² B. Gajdzik, Programy pomocy i promocji zdrowia dla pracowników 50+ ..., s. 39.

⁸³ <https://www.prawo.pl/kadry/jak-pracodawca-moze-dbac-o-zdrowie-pracownikow-50,502746.html> (dostęp: 14.11.2020).

5. Podsumowanie

Starzenie się społeczeństwa stawia wiele wyzwań zarówno na gruncie polityki krajowej, jak i rynku pracy.

W związku z tym należy stale monitorować zmiany zachodzące w strukturze demograficznej i wdrażać nowe oraz kontynuować już funkcjonujące rozwiązania, aby minimalizować skutki starzenia się społeczeństwa w kolejnych dekadach.

Konsekwencje starzenia się społeczeństw będą szczególnie dotkliwe dla rynku pracy, co nie pozostanie obojętne dla systemu zabezpieczenia społecznego czy usług zdrowotnych. Już teraz system emerytalny i ochrony zdrowia w Polsce są coraz mniej wydolne.

Mniejsza liczba odprowadzających składki, przy wzroście liczby uprawnionych do świadczeń oznacza coraz niższe świadczenia i w konsekwencji dalsze ubożenie osób w wieku poprodukcyjnym.

W celu łagodzenia skutków zmian demograficznych w Polsce należy zintensyfikować działania wspierające aktywizację zawodową osób 50+, aby jak najdłużej pozostawały na rynku pracy. Wymaga to nakładów pracy i środków finansowych w przestrzeni publicznej – prowadzenia aktywnej polityki w sferze rynku pracy, polityki społecznej i rodzinnej. Nieunikniona wydaje się także reforma systemu emerytalnego, aby zabezpieczyć przyszłość finansową kolejnych pokoleń emerytów. Dodatkowo, starzenie się społeczeństwa może wymagać kolejnych reform – często „nieatrakcyjnych” społecznie, bo wiążących się np. z koniecznością podnoszenia wieku emerytalnego i podatków czy ograniczania liczby i wysokości świadczeń socjalnych. Uruchamianie programów na rzecz aktywizacji zawodowej osób 50+ może w przyszłości w znacznej mierze ograniczyć konsekwencje starzenia się społeczeństwa.

Inicjatywy na szczeblu rządowym są niezbędne, aby uruchomić pożądane reakcje wśród pracodawców, którzy już w ciągu najbliższych dekad mogą zmagać się z problemem niedoborów kadrowych. Na polskim rynku pracy w obszarze zarządzania i utrzymywania zasobów ludzkich 50+ pracodawcy mają jeszcze wiele do zrobienia. Konieczne jest przeformułowanie dotychczasowych modeli zarządczych w kierunku modelu zarządzania wiekiem w organizacji. Działania pracodawców powinny być wzmacniane poprzez publiczne instrumenty rynku pracy, np. programy rządowe, w ramach których będzie możliwość finansowania działań podejmowanych na rzecz pracowników 50+. Ważne jest także stałe monitorowanie tych programów i ich efektywności, aby – w zależności od zaangażowania pracodawców w dany program – szybko i adekwatnie reagować na pojawiające się potrzeby płynące z rynku pracy.

Podejmowanie już teraz systemowych i na szeroką skalę działań na rzecz pracowników 50+ może w przyszłości pozwolić na utrzymanie na rynku pracy osób starszych i uchronić go przed odpływem doświadczonych pracowników. Kolejną korzyścią jest oddziaływanie na system emerytalny – zarządzanie wiekiem w organizacjach, w tym rozwiązania związane z elastycznymi formami zatrudnienia i działania prozdrowotne na rzecz starszych

pracowników, mogą powstrzymać odejścia na emeryturę osób, które nabeżdą prawa emerytalne. Nie tylko promowanie zatrudnienia osób 50+, ale także stabilizacja rynku pracy dla tych osób w przyszłości (stosowanie ustawowych „zachęt” dla pracodawców do zatrudniania i przedłużania okresu zatrudnienia osób 50+ w przypadku, jeżeli wyrażają taką wolę i są w stanie nadal wydajnie pracować) może w przyszłości znacznie ograniczyć deficyt zasobów ludzkich na rynku pracy, który jest naturalną konsekwencją starzenia się społeczeństw.

Warto odnieść się także do zagadnienia dyskryminacji w procesie rekrutacji ze względu na wiek. Pożądane byłoby wzmocnienie ochrony osób starszych przed dyskryminacją – szerzej niż wynika to z aktualnych przepisów prawa pracy, np. poprzez nałożenie na pracodawcę ustawowego obowiązku złożenia osobom 50+ ubiegającym się o zatrudnienie wyjaśnień odnośnie do przyczyn niezatrudnienia ich. Takie działanie mogłoby ograniczyć „ukrytą” dyskryminację w zatrudnianiu osób starszych, jeżeli byłiby zainteresowani wydłużeniem swojej aktywności zawodowej i pozostawianiu na rynku pracy po osiągnięciu uprawnień emerytalnych.

Na zakończenie warto jeszcze raz podkreślić ogromną rolę, jaką mają do odegrania krajowe rządy w procesie przeciwdziałania skutkom starzenia się społeczeństw. Powinny one inicjować działania na rzecz aktywnej polityki oraz pełnić funkcję lidera zmian w podejściu pracodawców do starszych pracowników i uruchomienia przez nich realnych działań na rzecz tej grupy osób. Będzie to wymagało nie tylko popularyzowania rozwiązań na tym gruncie, ale przede wszystkim wprowadzania przepisów prawnych. Osiągnięcie w kolejnych dekadach stabilnej i rozwijającej się gospodarki nie będzie możliwe, jeżeli z rynku zaczną odchodzić pracownicy 50+, którzy powinni być aktywnymi uczestnikami rynku pracy, a nie beneficjentami systemu pomocy społecznej.

Bibliografia

1. *Active Ageing Index 2018, Analytical Report*, UNECE, 2019.
2. Baran M., *Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej (1146) – Organizacja i Zarządzanie (51), Łódź 2013.
3. Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Wągrowaska-Koski E., *Zapobieganie wcześniejszej niezdolności do pracy. Założenia merytoryczne*, CIOP PIB, Warszawa 2008.
4. *Emerytury i renty w 2017 r.*, GUS, Warszawa 2018.
5. *Emerytury i renty w 2018 r.*, GUS, Warszawa 2019.
6. *Europejski Semestr – Zestawienie Informacji Tematycznych Aktywne Polityki Rynku Pracy*, European Commission, 2017.
7. Gajdzik B., *Programy pomocy i promocji zdrowia dla pracowników 50+ w miejscu pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy nr 1(10)/2014, Politechnika Śląska, Katowice 2014.
8. Górnik J. (red.), *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*, PARP, Warszawa – Kraków 2015.
9. Hildt-Ciupińska K., *Work-life balance a wiek pracowników*, CIOP-PIB, Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka, nr 10, Warszawa 2014.
10. Hildt-Ciupińska K., Pawłowska-Cyprysiak K., *Aktywni czy wyczerpani? Jak równoważą pracę i życie pracownicy zatrudnieni w nietypowych formach?*, CIOP-PIB, Warszawa 2019.
11. *Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2019*, załącznik do uchwały nr 49/2019 Rady Ministrów z dnia 6 czerwca 2019 r., MRPiPS, Warszawa 2019.
12. Kryńska E. (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.
13. Liwiński J., *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, PARP, Warszawa 2010.
14. Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, UW w partnerstwie z PARP, Warszawa 2010.
15. Majdzińska A., *Zróźnicowanie zaawansowania starości demograficznej na obszarze województwa łódzkiego*, Acta Universitatis Lodziensis - Folia Oeconomica 4 (315), Łódź 2015.
16. *Monitoring wyników prognozy ludności Polski dla 2017 r.*, GUS, Warszawa 2018.
17. Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.
18. *Prognoza ludności rezydującej dla Polski na lata 2015-2020*, GUS, Warszawa 2016.
19. *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Załącznik do uchwały nr 239 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 r. (poz. 115). Warszawa 2014.
20. *Raport z Drugiego Światowego Zgromadzenia na temat starzenia się*, ONZ, Madryt 2002.

21. *Regionalna Strategia Wdrażania – Międzynarodowy Plan Działań w sprawie Starzenia się*, EKG ONZ, Berlin 2002.
22. *Rekomendacja CM/Rec (2014) 2 Komitetu Ministrów dla Państw członkowskich w sprawie promocji praw osób starszych*, 1192 Komitet Delegatów Ministrów, 2014.
23. Sidor-Rządkowska M., *Intermentoring, jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 1 (43) 2017, SGH, Warszawa 2017.
24. *Starzenie się ludności w Unii Europejskiej – stan obecny i prognoza*, Kancelaria Senatu - Biuro Analiz, Dokumentacji i Korespondencji, Warszawa 2018.
25. *Starzenie się społeczeństwa polskiego i jego skutki*, Kancelaria Senatu - Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa 2011.
26. *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050*, GUS, Warszawa 2014.
27. *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, (Dz. U. z 2020 r., poz. 1409).
28. Wiśniewski Z. i Zawadzki K. (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim*, WUP w Toruniu i Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.

Źródła internetowe:

1. Oficjalna strona internetowa serwisu Strefa Inwestorów, <https://strefainwestorow.pl/artykuly/analizy/20191223/starzenie-sie-spoleszczenstwa-inwestowanie> [dostęp: 1.11.2020]
2. Oficjalna strona internetowa serwisu Praca.pl, https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/starzenie-sie-spoleszczenstwa-skutki,przyczyny_pr-676.html [dostęp: 1.11.2020]
3. Oficjalna strona internetowa UE, EPAL – Elektroniczna platforma na rzecz uczenia się dorosłych w Europie, <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/starzenie-sie-spoleszczenstw-problem-demograficzny-czy-wyzwanie-wspolczesnosci> [dostęp: 1.11.2020]
4. Oficjalna strona internetowa Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=1912&html_klucz=19558&html_klucz_spis= [dostęp: 7.11.2020]
5. Oficjalna strona internetowa Eurofound – Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/at003.htm>. [dostęp: 7.11.2020]
6. Oficjalna strona internetowa Eurofound – Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi001.htm>. [dostęp: 7.11.2020]

7. Oficjalna strona internetowa Eurofound – Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy,
<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de005.htm>.
[dostęp: 7.11.2020]
8. Oficjalna strona internetowa Eurofound – Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy,
<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/lv001.htm>.
[dostęp: 7.11.2020]
9. Oficjalna strona internetowa Eurofound – Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy,
<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl001.htm>.
[dostęp: 7.11.2020]
10. Oficjalna strona internetowa serwisu System Teleinformatyczny Obsługi Rejestrów Publicznych Służb Zatrudnienia,
<http://stor.praca.gov.pl/porta1/#/ris/wyszukiwarkaSzkolen> [dostęp: 12.11.2020]
11. Oficjalna strona internetowa serwisu System Teleinformatyczny Obsługi Rejestrów Publicznych Służb Zatrudnienia, <http://stor.praca.gov.pl/porta1/#/kraz> [dostęp: 12.11.2020]
12. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia,
<https://psz.praca.gov.pl/dla-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/podnoszenie-kwalifikacji/> [dostęp: 12.11.2020]
13. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia,
<https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/podnoszenie-kompetencji-i-kwalifikacji-pracowników-i-kandydatów-do-pracy/> [dostęp: 12.11.2020]
14. Oficjalna strona internetowa Projektu UE - Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+, <http://50plus.gov.pl/-/szkolenia-i-staze-dla-osob-plus-59570> [dostęp: 12.11.2020]
15. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia,
<https://psz.praca.gov.pl/-/13953-posrednictwo-pracy> [dostęp: 14.11.2020]
16. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia,
<https://psz.praca.gov.pl/-/13973-poradnictwo-zawodowe/> [dostęp: 14.11.2020]
17. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia,
<https://psz.praca.gov.pl/-/14253-swadczenia-pieniezne> [dostęp: 14.11.2020]
18. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia,
<https://psz.praca.gov.pl/dla-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/formy-wsparcia/dofinansowanie-podjecia-dzialalnosci-gospodarczej> [dostęp: 14.11.2020]
19. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia,
<https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/dofinansowanie-wynagrodzenia-za-zatrudnienie-bezrobotnego-w-wieku-50-> [dostęp: 14.11.2020]

20. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia, <https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/prace-interwencyjne> [dostęp 14.11.2020]
21. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia, <https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/zwolnienie-z-opłacania-składki-na-fundusz-pracy-za-zatrudnione-osoby-powyżej-50-roku-życia> [dostęp: 14.11.2020]
22. Oficjalna strona internetowa serwisu Wolters Kluwer, <https://www.prawo.pl/kadry/miejsca-pracy-dla-pracowników-starszych,191761.html> [dostęp: 14.11.2020]
23. Oficjalna strona internetowa Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=1911&html_klucz=19558 [dostęp: 14.11.2020]
24. Oficjalna strona internetowa serwisu Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia, <https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/refundacja-kosztów-wyposażenia-lub-doposażenia-stanowiska-pracy> [dostęp: 14.11.2020]
25. Oficjalna strona internetowa serwisu Wolters Kluwer, <https://www.prawo.pl/kadry/jak-pracodawca-może-dbać-o-zdrowie-pracowników-50,502746.html> [dostęp: 14.11.2020] Oficjalna strona internetowa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT-Aktywnosc-zawodowa-i-edukacyjna--internet_20200224.pdf [dostęp: 29.11.2020]
26. Oficjalna strona internetowa PTWP-ONLINE Sp. z o.o. (PTWP OL), <https://www.pulshr.pl/praca-tymczasowa/demografia-rekrutacja-wskaznik-obciążenia-demograficznego-w-polsce-coraz-wyższy,53721.html> [dostęp: 29.11.2020]
27. Oficjalna strona internetowa PwC Advisory (PwC), <https://www.pwc.pl/pl/media/2018/2018-06-19-pwc-golden-age-index-2018.html> [dostęp: 29.11.2020]
28. Oficjalna strona internetowa Uniwersytetu Trzeciego Wieku przy Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, <http://utw.up.krakow.pl/pliki/lectorium/wyklad1.pdf> [dostęp: 29.11.2020]
29. Oficjalna strona internetowa Senior.pl, <http://www.edukacja.senior.pl/130,0,Studia-po-czterdziestce-Uczelnie-zapraszaja-studentow-40,19378.html> [dostęp: 7.12.2020]

Raport przygotowany na zlecenie
Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości
przez
Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o.
<https://iarp.edu.pl>