

Osoby 50+ na rynku pracy



Marzena Strzelczak

Forum
Odpowiedzialnego
Biznesu



Szanowni Państwo, z przyjemnością dzielimy się z Państwem publikacją podsumowującą prace prowadzone przez ostatni rok przez Zespół Karty Różnorodności w ramach grupy roboczej zgłębiającej temat osób 50+. To zbiór artykułów eksperckich i analiz, zapis rozmów oraz zestawienie dobrych praktyk pokazujących, jak dziś wygląda sytuacja tej

grupy wiekowej na rynku pracy, a w szerszym ujęciu – w społeczeństwie. Znajdą tu Państwo materiały poświęcone demografii, aktywności zawodowej i edukacji, wizerunkowi osób 50+ w przestrzeni publicznej i komunikacji z konsumentami. Także wypowiedzi eksperckie na temat kryzysu psychicznego wieku okołodemerytalnego, zarządzania wiekiem w miejscu pracy, potencjału

wolontariatu w kontekście wydłużania aktywności i dobrostanu oraz przykłady ścieżek testowanych przez pracodawców czy proponowanych przez organizacje eksperckie i samorząd.

W perspektywie najbliższych lat rynek pracy czekają głębokie zmiany, których wiele symptomów widzimy już dziś. Wciąż jednak brakuje rozwiązań. Warto starać się zrozumieć te procesy, by zagrożenia przekształcić w szanse i nowe możliwości z korzyścią dla pracodawców, osób pracujących i społeczeństwa jako całości. Wymaga to nie tylko zrozumienia procesów demograficznych, ale także potrzeb i możliwości nie tylko tej generacji, ale również innych, obecnych na rynku pracy. W Karcie Różnorodności przyglądamy się temu tematowi od lat. Towarzyszy nam poczucie, że choć rośnie grupa pracodawców poszukujących nowych rozwiązań, to nadal bardzo brakuje wsparcia systemowego, które te poszukiwania ułatwi, przyspieszy i przede wszystkim – upowszechni. Praktycznie jedyne rozwiązanie legislacyjne służące w zamyśle tej grupie wiekowej: ochrona przed zwolnieniem w wieku przedemerytalnym, od 56. roku życia, jest w sumie – przeciwnie. Opiera

się na przekonania, że „w tym wieku” marzeniem jest dokończenie kariery w miejscu, w którym jesteśmy (co wcale nie musi być prawdą). Stara się więc chronić zatrudnionego/ zatrudnioną, ale zarazem zdecydowanie utrudnia poszukiwania (dobrowolne lub wynikające z konieczności) nowego pracodawcy, bo wiąże się z obawami przed usztywnieniem zobowiązań wobec potencjalnie nowo zatrudnionego starszego pracownika.

Nie ma też w Polsce systemowego wsparcia w opiece nad dorosłymi osobami zależnymi, co ułatwiłoby godzenie jej z pracą i zapobiegało przedwczesnemu kończeniu aktywności zawodowej. Niestety, trudno za skuteczne wsparcie uznać pięć dni bezpłatnego urlopu, który wprowadzono w ubiegłym roku wraz z polską transpozycją dyrektywy work-life balance. Hit ostatnich miesięcy, czyli „babciowe”, zwane też świadczeniem „aktywni rodzice w pracy”, na poziomie narracji pogłębia wyłączenie z rynku pracy osób starszych i nierówności płciowe, wskazując, kto miałby wspierać aktywność rodziców. Z pewnością nie służy odpowiadaniu na wyzwania, które czekają nas w perspektywie kilku lat. A to, między innymi, powrót do rozmów o wydłużeniu wieku emerytalnego czy też wyrównaniu go między kobietami i mężczyznami. Wciąż przed nami upowszechnienie modeli pracy innych niż dotychczas funkcjonujące, takich jak na przykład łączenie etatów, praca w niepełnym wymiarze czy tworzenie realnego systemu zachęt dla pracodawców i pracowników, by jak najbardziej opóźnić czas kończenia aktywności zawodowej. Potrzebne jest coraz liczniejsze grono pracodawców, także w sektorze MŚP, świadomych tych wyzwań, otwartych na starszych pracowników i pracownice, umiających korzystać z potencjału różnorodności. Mamy ogromną nadzieję, że nasza publikacja w jakimś stopniu przyczyni się do pozytywnych zmian.



Serdecznie dziękujemy wszystkim Ekspertkom i Ekspertom oraz organizacjom, dzięki którym powstała. Zapraszamy Państwa do lektury i dzielenia się refleksjami.

Marzena Strzelczak

pełnomocniczka Zarządu ds. DEI
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Marzena Strzelczak – doradczyni ds. DEI Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu, związana z organizacją od 10 lat, specjalizuje się w tematyce DEI/ zrównoważonego rozwoju/ ESG/ komunikacji, pomysłodawczyni i współautorka badania Diversity IN Check, autorka licznych publikacji i artykułów, doświadczona menedżerka. Działała w dużych grupach kapitałowych (branża finansowa i energetyczna). Od 2016 r. odpowiada za rozwój Karty Różnorodności w Polsce i współpracę z Platformą Diversity Charters przy Komisji Europejskiej, prowadzi szkolenia w tym zakresie; w latach 2022–2023 członkini Zarządu CSR Europe. Polonistka, absolwentka studiów podyplomowych dotyczących PR, marketingu i CSR w Polsce i za granicą, m.in. na Uniwersytecie w Genewie i Uniwersytecie w Cambridge, od 2023 r. także dyplomowana nauczycielka języka polskiego jako obcego.

Lepsza opowieść o polskiej demografii. 50+ na rynku pracy.

O perspektywach osób 50+ na rynku pracy z prof. Ireną E. Kotowską i prof. Anną Ruzik-Sierdzińską rozmawia Marzena Strzelczak



prof.
**Irena E.
Kotowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie



prof.
**Anna
Ruzik-Sierdzińska**

MARZENA STRZELCZAK: Coraz częściej mówi się o tym, że Polska się starzeje, Polek i Polaków ubywa. Jak dziś wygląda Polska rzeczywistość demograficzna? Czy faktycznie jest tak źle?

» **prof. Irena E. Kotowska:** Właściwie w tym pytaniu zawiera się już sugestia, że to jest bardzo zła sytuacja, a ja chciałabym zaprotestować przeciwko takiej ocenie. Na razie spadek liczby ludności nie jest taki znowu duży. Generalnie proponuję zastanowić się, czy każdy spadek ludności jest szkodliwy, czy zmniejszenie się populacji to zagrożenie, czy to jest niekorzystne dla danego kraju. Jeszcze mocniejszy sprzeciw budzi mówienie, że złe jest to, że starzejemy się jako populacja: wzrasta liczba osób, które są w wieku 60 lub 65 i więcej lat. Co to oznacza? To znaczy, że coraz więcej osób może dożyć późnego wieku.

M.S.: Dość rewolucyjna teza na początek.

» **I.E.K.:** Starzenie się populacji oznacza przecież, że kolejne generacje mają coraz większe szanse dożycia starszego wieku. Ja reprezentuję tę „szkodliwą” część populacji i cieszę się, że dożyłam wieku 76 lat. Jak wielu moich rówieśników reprezentuję powojenny wyż urodzeń. Ten, który się pojawił w drugiej połowie lat czterdziestych i był obecny jeszcze w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych, kiedy utrzymywała się jeszcze wysoka liczba urodzeń. Dłuższe życie jest po prostu sukcesem cywilizacyjnym. Mało tego, powiedziałabym, że nie tylko z mojego punktu widzenia czy pojedynczych osób, ale także kolejnych generacji, które mają szansę być ze sobą dłużej. Sama straciłam babcię, gdy miałam siedem lat, a dziadka w ogóle nie znałam. Dzisiaj dziadkowie i wnuki – a nawet coraz więcej pradziadków i prawnuków – mogą się cieszyć wspólnym czasem. Jest to ogromna zmiana cywilizacyjna. Wobec tego dlaczego – to pytanie do wszystkich – uważamy, że to jest złe, szkodliwe? Czemu jesteśmy straszeni jako społeczeństwo tytułami różnych artykułów, że na przykład „starzejemy się i wymieramy jako społeczeństwo”?

M.S.: Tu pojawia się ciekawy wątek: temat „lepszych opowieści”, o czym pisze prof. Marcin Napiórkowski w książce „Naprawić przyszłość”. Widzę, że dzisiaj mamy szansę na taką lepszą opowieść o polskiej demografii. To jak wygląda Polska na tle innych krajów?

» **I.E.K.:** Zmiana struktury wieku populacji to prawda, coraz więcej osób jest w wieku uznawanym za starszy. To prawidłowość rozwojowa: spada umieralność

i wydłuża się życie ludzi. Natomiast to, jakie znaczenie ma rosnąca grupa osób starszych dla całej populacji, zależy od tego, co się dzieje z pozostałymi ważnymi grupami wieku, co się dzieje z dziećmi i młodzieżą oraz z osobami między 20. a 65. rokiem życia. O tym, jak ważna jest ta coraz liczniejsza grupa osób starszych, decyduje dzietność, czyli zmiany rozrodzności. O ile długookresowy trend spadkowy umieralności jest traktowany bez wątplenia jako sukces, o tyle – również długookresowy spadek dzietności jest postrzegany jako sukces tylko do pewnego poziomu dzietności. Póki zmniejszająca się liczba urodzeń przypadających na kobietę w wieku rozrodczym nie spada do wartości 2,1 lub poniżej, to na ogół jest to traktowane jako korzystna zmiana, zwłaszcza jeżeli jeszcze równolegle występuje redukcja umieralności. Natomiast od około 50 lat rośnie liczba krajów, w których spadek dzietności nie został zahamowany na poziomie 2,1 gwarantującym odtwarzalność pokoleń. Co więcej, w wielu krajach dzietność nie tylko spadła poniżej 1,5 urodzeń na kobietę, ale także pozostaje na tym niskim poziomie. W efekcie przełoży się to za kilka dekad na spadek liczby ludności, który można osłabić poprzez imigrację. Utrzymywanie się niskiej dzietności powoduje bardzo znaczące zmiany w strukturze wieku populacji. Jest coraz mniejszy wpływ młodych roczników, co powoduje zmniejszanie się grupy osób w wieku 20–65 lat, czyli zaczynają się kurczyć tak zwane potencjalne zasoby pracy. Połączenie redukcji umieralności i wydłużenia życia ludzkiego ze spadkiem płodności prowadzi do znaczących zmian struktur wieku ludności: rosnącej grupie osób

starszych towarzyszy spadek potencjalnych zasobów pracy oraz zmniejszanie się grupy osób najmłodszych, czyli dzieci i młodzieży. Dziś jesteśmy w Polsce właśnie na tym etapie.

M.S.: I to dopiero jest problem.

» **I.E.K.:** Zmiany struktury wieku mają znaczenie także dlatego, że wpływają na szanse przeciwdziałania czy ograniczenia spadku liczby osób w przyszłości poprzez wzrost urodzeń. Nawet gdyby nam się udało trwale podnieść dzietność w Polsce i w innych krajach, to potrzeba kilku dekad, żeby ta wyższa dzietność przełożyła się na wzrost urodzeń. Struktura wieku w wielu krajach, które przez dekadę lub dwie doświadczały niskiej dzietności, jest taka, że kobiet w wieku rozrodczym (15–49 lat) jest coraz mniej. To pewien mechanizm zmian liczby ludności, który pokazuje zależności między tym, jak w przeszłości kształtowały się dzietność i umieralność, a późniejszymi strukturami wieku, które w przyszłości będą wpływać – obok płodności i umieralności, a także migracji – na to, co się będzie działo z liczbą ludności.

M.S.: To jak wygląda Polska na tle krajów Unii Europejskiej? Wiemy, że społeczeństwo się starzeje, co samo w sobie jest dobrym zjawiskiem, korzystnym dla każdego na poziomie indywidualnym, natomiast w połączeniu z niską dzietnością to problem.

» **I.E.K.:** Gdy porównujemy Polskę i inne kraje Europy, to przede wszystkim trzeba rozróżnić grupę byłych krajów socjalistycznych i pozostałych, bo spadek dzietności w Europie Środkowo-Wschodniej był wolniejszy do lat dziewięćdziesiątych niż w innych krajach. Mam tu na myśli kraje skandynawskie, Francję, Benelux, kraje niemieckojęzyczne czy kraje Europy Południowej. Dzietność poniżej prostej zastępowalności pokoleń pojawiła się u nich przed rokiem 1990. W latach dziewięćdziesiątych my weszliśmy na tę ścieżkę dzietności poniżej

zastępowalności pokoleń, dość gwałtownie, doświadczając spadku dzietności do takich poziomów, które nie wystąpiły wtedy w innych krajach. Obecnie niska dzietność wyróżnia przede wszystkim niektóre kraje Europy Środkowo-Wschodniej (Polska, Litwa, Łotwa, Estonia) oraz Europę Południową. Z drugiej strony, mieliśmy – podobnie jak inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej – opóźnienie w wydłużaniu życia ludzkiego w stosunku do pozostałych krajów europejskich.

W okresie transformacji zapoczątkowana została poprawa charakterystyk przeżycia, ale gdy dzisiaj porównujemy na przykład, jaki jest odsetek osób w wieku 65 lat i więcej w UE i krajach byłego bloku krajów socjalistycznych, to okazuje się, że należymy jeszcze do stosunkowo młodych krajów, bo ten odsetek w Polsce nie przekracza 20% (dane z 2022 i 2023 roku). Podczas gdy właśnie we Włoszech, w Niemczech czy we Francji to już jest powyżej 20%. Nałożenie się gwałtownego spadku dzietności i wydłużenia życia ludzkiego, jakie nastąpiło w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej w ostatnich trzech dekadach, przyspiesza proces starzenia ludności. Z szans dłuższego życia skorzystał powojenny wyż demograficzny. W związku z tym przyrost liczby osób starszych i zwiększenie się ich udziału w całej populacji są bardziej intensywne w tym regionie niż w krajach Europy Zachodniej, a więc za kolejne 30 lat to ten region będzie najstarszy. W ogóle cała Europa będzie starsza: dzisiaj w krajach Unii Europejskiej co piąta osoba jest w wieku 65 lat i więcej, a za niecałe trzy dekady to będzie niemal co trzecia osoba.

M.S.: Podsumowując: dziś grupa krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polska, na tle UE ma jeszcze relatywnie młode, choć szybko starzejące się populacje, natomiast za trzy dekady będziemy w grupie najstarszych demograficznie krajów. Jakie niesie to konsekwencje dla państwa, dla pracodawców?

» **prof. Anna Ruzik-Sierdzińska:** Tutaj może warto powiedzieć, że przez to przesunięcie, późniejsze spadanie dzietności, między innymi w Polsce, mamy cały czas pokolenie tak zwanego echa wyżu demograficznego, czyli osób urodzonych w drugiej połowie lat siedemdziesiątych i na początku lat osiemdziesiątych. W Polsce wciąż są na rynku pracy dosyć duże kohorty osób, które jeszcze przez parę dekad być może nie odejdą na emeryturę. To jest coś, z czego powinniśmy skorzystać. Warto tu uzupełnić, że poza bardzo pozytywną tendencją wydłużania życia, nakłada się na to tak zwane trwanie życia w zdrowiu. Generalnie od wielu dekad obserwujemy w różnych krajach, że nie tylko dłużej żyjemy, ale wydłuża się także trwanie życia w zdrowiu, choć niektórzy twierdzą, że wolniej niż trwanie życia, bo jednak średnio w większej części życia towarzyszą nam jakieś długotrwałe ograniczenia. Ten pozytywny trend się załamał w pandemii, a w niektórych krajach już przed pandemią też, w drugiej połowie poprzedniej dekady. To też nam pewnie troszeczkę zmienia pozytywny obraz sukcesu cywilizacyjnego związanego z dłuższym życiem. Musimy sobie jeszcze z tym poradzić, mając nadzieję na pokój w Europie, w której nie będzie dużych konfliktów. Wysiłki naukowców, lekarzy na pewno powinny się skupić na tym, żeby wydłużyć życie i poprawić jakość egzystencji osób w ostatnich dekadach ich życia.

» **I.E.K.:** Powiedziałaś wysiłki lekarzy, wysiłki naukowców, ale istotna jest świadomość, że prawie 50% naszego zdrowia zależy od indywidualnych naszych zachowań, prozdrowotne zachowania są szalenie ważne. Usługi medyczne, diagnostyka, terapia, profilaktyka, ale i ta indywidualna dbałość każdego z nas, co się przekłada na dbałość społeczną, prawda? I pewnie otoczenie.

» **A.R.S.:** Prawda, że jakby łatwiej być zdrowym w otoczeniu, gdzie mogę przejść 10 minut do sklepu, niż gdy muszę do samochodu?



» **I.E.K.:** Usługi profesjonalne, świadomość i nasze zachowania – to wszystko wchodzi w zakres tak zwanego zdrowia publicznego. Ważne, by pracować nad tym i podwyższać naszą świadomość indywidualną i społeczną związaną ze zdrowiem. Co jednak nie zwalnia władz z troski o zmiany systemowe, które powinny uwzględniać wskazane wyżej zmiany struktur wieku. A więc jeśli obecnie tym, co w przestrzeni publicznej wybrzmiewa najmocniej, czyli naszym głównym zmartwieniem – okazuje się to, że jest i będzie nas mniej, że jesteśmy starsi, to gdzie jest miejsce na rozmowę o tym, co robić, by być zdrowszym? By skorzystać z tego wydłużonego życia ludzkiego, które nam oferuje zmiana cywilizacyjna, byśmy wykorzystali je, żyjąc jak najdłużej w zdrowiu. Tego bardzo mi brakuje w dyskusji publicznej.

» **A.R.S.:** Tak, to szalenie ważne rzeczy dla polityki: wprowadzanie odpowiednich czynników, które zachęcają ludzi do dobrego zachowania, profilaktyki. Gdy

jesteśmy, powiedzmy w wieku lat 30 czy 40, to czy my tak naprawdę myślimy o tym, co będzie za 30 lat? Jakie będzie nasze zdrowie? Tego rodzaju edukację naprawdę w wielu krajach się wprowadza. W Wielkiej Brytanii jest gorąca dyskusja o nadwadze i otyłości dzieci. Jak to będzie wpływało na przykład na długość życia kolejnych pokoleń? Być może będzie ona krótsza i nasze wnuki będą żyły średnio krócej?

M.S.: Choć obecnie wiele się też mówi o tym, że dzieci teraz urodzone będą żyły po sto lat.

» **I.E.K.:** Tak, ale w jakim zdrowiu będą żyć, bo postęp nauki sprawia, że w populacji jest coraz więcej osób z deficytami zdrowotnymi. Osoby, które kiedyś by nie przeżyły albo się w ogóle nie narodziły, są z nami. Musimy mieć tego świadomość, rozmawiajmy o tym. Jak w coraz bardziej różnorodnej populacji (zarówno ze względu na stan zdrowia, jak i możliwości rozwojowe) umożliwić ludziom coraz lepsze warunki życia, coraz lepszą jakość życia. Tego mi bardzo brakuje

w dyskusjach, jak ta zmiana demograficzna przebiega. Nie mówmy o katastrofie demograficznej, tylko o tym, kim jesteśmy jako populacja, a nie skupiamy się na tym, ile nas jest. Nie mówimy, jak wygląda jakość naszego życia, jakie mamy zdrowie, jakimi umiejętnościami i kwalifikacjami dysponujemy, a eksponujemy tylko element ilościowy zmiany demograficznej. Co zrobić, żeby nam się lepiej żyło? Dyskutowajmy o tym, jak zagrożeniom zapobiegać czy jak je zmniejszyć.

M.S.: O starzejącym się społeczeństwie w zasadzie najczęściej mówi się w kontekście ekonomicznym – w jaki sposób ta sytuacja wpływa na świadczenia i na rynek pracy, a pomija się pewne kwestie w tych dyskusjach. Mówiliśmy o konsekwencjach dla systemu, dla społeczeństwa, dla nas indywidualnie. Jaki wątek jeszcze warto tutaj poruszyć?

» **A.R.S.:** Na pewno trzeba mówić, co podkreślają ekonomiści, o tym, że mając takie, jakie mamy, zasoby pracy, czyli osoby w wieku między 15. czy 20. a 64. czy 70. rokiem życia, powinniśmy jak najbardziej umożliwić im uczestnictwo w rynku pracy. Ich aktywność w taki sposób, żeby mogły zarobić, same się utrzymać, były możliwie długo aktywne po to, żeby ta część populacji „tworząca PKB” była relatywnie duża w porównaniu z wieloma najmłodszymi i najstarszymi, którzy nie mogą pracować. W Polsce tak naprawdę to też już jednak trochę inaczej wygląda od czasu, gdy mówiliśmy, że Polacy w ogóle nie pracują, że się wycofali z rynku pracy. Po transformacji lat dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia, gdy między innymi wcześniejsze emerytury były sposobem na zmniejszenie bezrobocia, nastąpiło tak naprawdę sporo różnych zmian. Trochę też, być może, w podejściu ludzi do tego, czy powinni uczestniczyć w rynku pracy. Jednym z powodów zmian jest duży wzrost osób z wyższym wykształceniem w Polsce. Dziś już

wcale bardzo nie odstajemy od, powiedzmy, średniej dla Unii Europejskiej.

M.S.: Bardzo ciekawy wątek.

- » **A.R.S.:** Tak, wskaźnik zatrudnienia, odsetek osób, które pracują wśród wszystkich w danej grupie wieku, jest podobny w Polsce i UE. Natomiast różnimy się przede wszystkim właśnie w grupie osób od 50. do 64. roku życia. Bardzo ważne, że różnice widać w grupie osób z niższym wykształceniem – w Polsce odchodzą z rynku pracy szybciej niż w innych krajach UE. Nasz rynek pracy, wzmacniany przez zachętę w systemie zabezpieczenia społecznego (niski wiek emerytalny), nie jest zbyt przyjazny dla osób 50+. Być może te osoby nie chcą dłużej pracować, ale też nie ma dla nich odpowiednich miejsc. Drugą płaszczyzną podziału jest płeć. Kobiety, z różnych powodów, czyli niższego wieku emerytalnego czy obowiązków opiekuńczych, organizacji życia rodzinnego, pracują znacznie rzadziej niż średnio w UE.

M.S.: A więc pytanie: co z tym można zrobić? Czy za to odpowiada system?

- » **I.E.K.:** Powiedziałabym, że system, ale także funkcjonujące pewne stereotypy myślenia, które są systemowo wzmacniane. Jeżeli słyszymy oficjalnie, że trzeba uwolnić potencjał opiekuńczy kobiet – to jest to system, który ułatwia wycofywanie się kobiet z rynku pracy. Zapominając o tym, że gdy patrzymy na sytuację osób starszych, to przede wszystkim, i to też trzeba podkreślić – w populacji osób starszych jest znacznie więcej kobiet niż mężczyzn, one żyją dłużej. Częściej to kobiety tworzą jednoosobowe gospodarstwa domowe i to one są bardziej zagrożone ubóstwem czy niedostatkiem w tym okresie życia niż mężczyźni. Jeśli więc deklaruje się, że trzeba uwolnić potencjał opiekuńczy kobiet, to pamiętajmy o tych faktach i zastanówmy się, co robimy.



M.S.: Pamiętam, jak na jednej z konferencji Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Karty Różnorodności prof. Ewa Łętowska mówiła o różnicy w wieku emerytalnym kobiet i mężczyzn. Przywołała dyskusję, jaka się toczyła wokół tej kwestii, i przypomniała, że jednym z argumentów było to, że „no przecież ktoś musi się nami opiekować”. Minęło tyle lat i dalej ten stereotyp ma się dobrze, co widzimy też w polskiej transpozycji dyrektywy o work-life balance – dołożenie do dwunastu miesięcy dwóch miesięcy, żeby przypadkiem kobiety nie były stratne dwa miesiące, żeby czasem po dziesięciu miesiącach nie wracały do pracy. Smutne.

- » **I.E.K.:** I trzeba z tym walczyć. To znaczy rozumiem, że tak się działo, tak organizowaliśmy życie rodzinne. Kiedyś. Teraz się to zmienia, także dlatego że więcej kobiet ma wyższe wykształcenie, inwestowały w swoją edukację po to, żeby zagwarantować sobie lepszą sytuację na rynku pracy. Mimo, że premia za

wykształcenie kobiet jest niższa niż premia za wykształcenie mężczyzn, nie zrezygnują z tego łatwo. Pani prof. Anna Ruzik-Sierdzińska informowała, że wskaźniki zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem są zbliżone do tych w UE. Cieszymy się z tego, że coraz więcej kobiet chce być na rynku pracy, ale jeżeli się nie rozwinie usług opiekuńczych wspierających rodzinę w zobowiązaniach opiekuńczych, to będzie bardzo trudno mówić o pożądanym zmianach. Jak pomóc tym, którzy potrzebują opieki? Mówimy o wymiarze opiekuńczym w odniesieniu do dzieci, jak też do osób starszych z deficytami zdrowotnymi, ale także coraz więcej jest osób dorosłych poniżej wieku 65 lat, które wymagają wsparcia. Tak więc dyskusja o lepszym spożytkowaniu malejących zasobów pracy wiąże się z tym, że musimy zaoferować usługi opiekuńcze, które zresztą również są sektorem gospodarki. Prawda? I to z punktu widzenia jakości życia sprofesjonalizowanie tych usług jest bardzo korzystne

dla zarówno opiekunów, jak i osób, które potrzebują opieki.

- » **A.R.S.:** Powinniśmy może zmienić narrację i mówić o uwolnieniu potencjału aktywności na rynku pracy tych, którzy są opiekunami. Sprofesjonalizowanie usług opiekuńczych mogłoby się sprawdzić, pozwoliłoby na zwiększenie aktywności zawodowej osób z obowiązkami opiekuńczymi.

M.S.: Powracając jeszcze do tematu wykształcenia kobiet, dobrze pamiętam, jak zaskoczyły mnie dane mówiące o tym, że najbardziej powszechnym wykształceniem pracujących kobiet jest wykształcenie wyższe, jeżeli zaś chodzi o mężczyzn, to jest to wykształcenie zasadnicze, zawodowe. A jak popatrzymy na szklane sufity, na to, jaka jest reprezentacja mężczyzn na najwyższych stanowiskach, a jaka kobiet – to jest to rzeczywiście podwójnie przejmujące.

- » **I.E.K.:** To ogromna utrata kapitału w wymiarze indywidualnym, bo mówimy o różnych lepkich podłogach i szklanych sufitach, o barierach rozwojowych. Ogromna jednak także ze społecznego punktu widzenia, zwłaszcza w warunkach malejącego potencjalnego zasobu pracujących, a jest on coraz lepszy, jeżeli chodzi o wykształcenie. Trzeba to spożytkować.

M.S.: To ile czasu mamy, żeby to wykorzystać, spożytkować?

- » **I.E.K., A.R.S.:** Już! Już trzeba działać.

- » **A.R.S.:** Zwrócę też uwagę na pewną cechę polskiego rynku pracy. Bardzo małe wykorzystanie pracy na część etatu. To jest coś, co w wielu krajach pomaga łączyć obowiązki opieki nad dziećmi czy osobami starszymi z pracą, pozwala nie wypaść z rynku pracy. Bo jak się zupełnie z rynku pracy wypadnie na parę lat, to potem trudniej się wraca albo się wraca na gorsze stanowisko. Natomiast jeżeli byśmy mogli pra-

cować cztery godziny zamiast ośmiu godzin dziennie, to utrzymujemy poziom swojej wiedzy potrzebnej w danym zawodzie i rzeczywiście łatwiej nam wrócić na przykład do pracy w pełnym wymiarze. W Polsce to naprawdę niewielki procent w całej populacji. Ponadto gdy patrzymy na statystyki, to praca w niepełnym wymiarze czasu pracy jest częściej wykorzystywana przez kobiety.

- » **I.E.K.:** Ale jest jeden kraj – Niderlandy, w którym mężczyźni także często korzystają z tego rozwiązania. Z racji swoich, że tak powiem, demograficznych zainteresowań, od ponad 30 lat mam kontakty z kolegami demografami i ekonomistami z Holandii i widzę bardzo ciekawą zmianę. Holendrzy, planując nową pracę, już zakładają, że nie będą pracować w pełnym wymiarze. Zaczynają rozmowy o tym, jak się zorganizują, ile godzin będą pracować i kobiety, i mężczyźni. Gdy mówimy o łączeniu pracy zawodowej z rodziną, to dzieje się to głównie w sytuacji, kiedy to już konieczność. Pracujemy, pojawia się dziecko, więc trzeba zredukować, prawda? Natomiast Holendrzy mają to w swoich planach.

M.S.: Czy system może wspierać pracę na część etatu?

- » **A.R.S.:** Praca na część etatu może być wynikiem porozumienia pomiędzy pracodawcą i związkami zawodowymi, wspieranego przez państwo.
- » **I.E.K.:** Ale też mniej więcej dwie dekady temu to było bardzo popularne rozwiązanie – dzielenia etatu, ważne z punktu widzenia organizacji pracy. Jednocześnie wiązało się z niepełnym zaangażowaniem etatowym. Pamiętam, jak dyskutowaliśmy o tych mechanizmach polityki rynku pracy. Dzielenie pracy na określonym stanowisku było bardzo ważnym elementem trójstronnego porozumienia pracowników i związków zawodowych. To jest z jednej strony wybór i też możliwości ekonomiczne osób, które pracują. Ale z drugiej strony

bardzo ważna jest rola pracodawców, żeby godzili się na to, że zamiast jednej osoby – pracują dwie. Czy i jak państwo może pomóc pracodawcom systemowo? No właśnie. Na początku tego wieku to było ważne głównie z punktu widzenia przeciwdziałania wzrostowi bezrobocia. Chodziło o to, żeby zapewnić pracę większej liczbie osób. Natomiast wydaje mi się, że teraz bardziej wiąże się z dyrektywą work-life balance, czyli łączenia pracy zawodowej z opieką. Na ile pracownicy chcą się angażować, mając na względzie także inne swoje zobowiązania. No ale instrument jest taki sam, tylko jego pierwszy cel był inny, a teraz to jest związane po prostu z organizacją pracy.

M.S.: To jak systemowo można wspierać takie rozwiązanie?

- » **A.R.S.:** To pewnie zależy też od sektora, bo jednak w Polsce w niektórych sektorach są niskie wynagrodzenia, więc jeżeli ktoś będzie pracował mniej, to będzie zarabiał mniej. Pytanie: czy taki dochód na życie mu wystarczy? Być może wtedy decyzje o pracy w niepełnym wymiarze czasu podejmowałyby osoby z gospodarstw domowych, w których jest też inny dostarciciel dochodu. Bo w Holandii to jest popularne – ludzie pracują w niepełnym wymiarze.

M.S.: No tak. A czy państwo może systemowo pomóc? Wyobraźmy sobie na przykład, że osoby pracują, mając jeszcze pod opieką osobę starszą. W takiej sytuacji może państwo mogłoby opiekę rodzinną wspierać systemowo również finansowo? No i wtedy mogą pracować na pół etatu czy na trzy czwarte. Czy są gdzieś takie rozwiązania?

- » **A.R.S.:** Wręcz myśmy mieli to u siebie przed zmianą od 2017 roku. Nie wiem, czy państwo pamiętają, że od 2013 roku podnosiliśmy powoli wiek emerytalny i była też wprowadzona taka możliwość, żeby w wieku lat 62 pobierać część emerytury z założenia,

że łączymy to z pracą w niepełnym wymiarze. Jakby tworząc rynek na oferowanie pracy w niepełnym wymiarze czasu. Niestety, potem to się zmieniło. Wróciliśmy do poprzedniego wieku emerytalnego 60/65. Ja bym to widziała tak, że z jednej strony przepisy powinny przewidywać możliwość udzielania urlopu w sytuacji zwiększonych obowiązków opiekuńczych, ale też powinno się w praktyce promować pracę w niepełnym wymiarze, która rzeczywiście pomaga łączyć obowiązki opiekuńcze i uczestnictwo w rynku pracy.

- » **I.E.K.:** To może być też odpowiedź na potrzeby pracowników. Jakie są przeszkody w przedłużeniu pracy zawodowej? Często pada stwierdzenie „chętnie bym jeszcze pracowała, ale nie na cały etat, nie tak intensywnie”. Jeżeli zaistnieje większa przychylność czy oferta ze strony pracodawców, a jednocześnie nie będzie tego lęku, to bardzo szybko zobaczymy skutki tych ostatnich zmian, w jedną i w drugą stronę. Głównie mówię o skróceniu wieku – bo życie pokazało, że to możemy zmieniać od ekipy do ekipy. Tak powstaje przekonanie, że skoro dziś możemy, to korzystajmy jak najszybciej z tej sposobności. Ważne jest więc propagowanie dłużej aktywności, mimo możliwości skorzystania z emerytury. Moim zdaniem, również pracodawcy będą coraz bardziej zainteresowani, żeby zatrzymać przynajmniej część pracowników w tym wieku.

M.S.: Co można podpowiedzieć pracodawcom, jakie rozwiązania byłyby dla nich korzystne oraz dlaczego warto inwestować w tę grupę, a nie tylko w Zetki?

- » **I.E.K.:** Zetek będzie coraz mniej, powiedzmy to sobie otwarcie.
- » **A.R.S.:** Właśnie, zauważyłam, że ostatnio w debacie publicznej mówi się nieustannie o tym, jakie wymagania dotyczące warunków pracy mają osoby, które wchodzi na rynek pracy, absolwenci czy Zetki,

a w ogóle pomija się temat dostosowania miejsc pracy czy oczekiwań osób 50+, których jest coraz więcej.

M.S.: Taki paradoks.

- » **A.R.S., I.E.K.:** My to staramy się pokazywać, robimy różne badania, mamy dane, na bazie indywidualnych ocen, które potem uogólniamy, pokazujemy bariery, to, co przeszkadza, choć oczywiście są to różne bariery w różnych sektorach.

M.S.: Jakie są najpoważniejsze bariery?

- » **A.R.S.:** To stan zdrowia, to, co jest naszą wspólną odpowiedzialnością, o czym już mówiłyśmy: żeby być zdolnymi do pracy w zdrowiu jak najdłużej. Zdrowie publiczne, wszystkie instytucjonalne przedsięwzięcia w tym obszarze, wspieranie osób, które muszą się okresowo wycofać z rynku pracy, bo na przykład opiekują się chorym współmałżonkiem, rodzicem czy małymi dziećmi. Tak, bo to też dotyczy kobiet w okresie, kiedy mają małe dzieci. Ostatnio pojawiła

się także dyskusja na temat tego, czy osoby starsze są dyskryminowane na rynku pracy w Polsce. W zatrudnieniu, w awansach – to jest według mnie też temat do pogłębienia. Czytałam ostatnio, że wśród osób młodszych kobiety twierdzą, że są bardziej dyskryminowane ze względu na płeć, a po przekroczeniu pięćdziesiątki częściej wskazują na dyskryminację ze względu na wiek. Oczywiście trudno prowadzić takie badania, żeby mieć odpowiednią grupę kontrolną. Wydaje się, że może to występować, do dzisiaj pojawiają się ogłoszenia, że zapraszamy do młodego, dynamicznego zespołu. Pewnie to też kwestia branży.

- » **I.E.K.:** Tu pojawia się duża przestrzeń dla pracodawców, żeby pokazywali dobre praktyki, jak ci starsi pracownicy w wieku 50 lat i więcej mogą się przydać. Jestem przekonana, że presja malejących zasobów pracy będzie zachętą, bodźcem dla pracodawców. Tylko chodzi o to, żeby to nastąpiło szybciej niż później. I to chyba się dzieje, prawda?



- » **A.R.S.:** Pamiętam 2012 rok – to był rok solidarności międzypokoleniowej. My byliśmy wtedy krajem, który miał naprawdę niskie wskaźniki zatrudnienia, znacznie poniżej średnich wartości w Unii. Od tego czasu one rosną powoli, ale też mamy dobrą sytuację na rynku pracy od 2014 roku, z małymi wahaniami. Pracodawcy widzą niedobór pracowników, więc warto inwestować w to, żeby pracownicy starsi nie odchodzili tak szybko na emeryturę.
- » **I.E.K.:** I dostosować to miejsce pracy do trochę innych wymagań pracowników. Dostosowania muszą być po obu stronach, bo jeszcze nie wspomnieliśmy o potrzebie zdobywania nowych kompetencji, doskazywania się. Mówimy, co pracodawcy mogą zrobić, ale powiedzmy także o tym, co jest potrzebne po stronie pracowników, by móc dłużej pozostać aktywnym na rynku pracy.

- » **A.R.S.:** Tak, dokszytanie się i aktualizowanie kompetencji. Lifelong learning, z którym też w Polsce jest słabo. Okazuje się, że jak opuszczamy naszą edukację formalną, to jeżeli nie jesteśmy w zawodach, w których na przykład przepisy się zmieniają i trzeba aktualizować wiedzę, nie widzimy potrzeby dokszytania się. Kształcenie osób dorosłych jest w Polsce mało popularne, chociaż to też się zmienia.
- » **I.E.K.:** Dostrzegam korzystne zmiany. Niemniej jednak, jak porównujemy statystyki dotyczące Polski ze statystykami z innych krajów, to wypadamy znacznie gorzej. Ostatnio OECD przygotowała raport dotyczący barier rozwojowych Polski i konieczności sięgnięcia po różne rozwiązania. Bardzo mocno podkreśla się w nim konieczność doskonalenia swoich umiejętności, zwłaszcza jeżeli chodzi o sferę cyfrową. To skokowe właściwie przejście na pracę zdalną, które się stało



w pandemii, wymaga przestawienia się i mentalnego, i technicznego. Ostatnie lata były bardzo trudne, zwłaszcza po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie. Już sama pandemia zafundowała nam radykalną zmianę. To traumatyczne doświadczenie. Zwłaszcza w Polsce, gdzie pandemia przyniosła ogromne straty ludzkie, ponad 200 tys. zgonów. Tego tematu, tej wielkiej straty nie ma w debacie społecznej. Gdy jednak wracamy do plusów, a zawsze ich szukam w trudnej sytuacji, to dwie rzeczy wydają mi się szalenie ważne. A mianowicie zwrócenie uwagi własnej na stan zdrowia: najpierw byliśmy przestraszeni, a teraz dostrzegamy, że jednak nie można zdrowia lekceważyć. I to jest pozytywny element. Mam nadzieję na budowę świadomości zdrowia publicznego i wzrostu naszej odpowiedzialności za zdrowie, co nie jest łatwe przy takim długu zdrowotnym.

Druga sprawa to jest właśnie to przejście na korzystanie ze zdalnych sposobów pracy, z rozwoju komunikacji elektronicznej. Nie osiągnęlibyśmy skoku technologicznego, gdyby nie było tego przymusu. Oczywiście są też negatywne konsekwencje, ale ta zmiana, także mentalna, zwłaszcza w grupach, które do tej pory słabiej poruszały się w świecie cyfrowym, w tym wśród osób starszych, a które teraz kontaktowały się z bliskimi w ten właśnie sposób, to jest duża szansa do wykorzystania.

- » **A.R.S.:** Nawet uniwersytety trzeciego wieku przeszły częściowo na tę formę kontaktu.
- M.S.:** To może podsumujemy, bo niestety nasza rozmowa zmierza do końca. To, co wybrzmiało w ostatniej części: odpowiedzialność pracowników i pracodawców za to, żeby być obecnymi na rynku pracy, więc poszukiwanie możliwości pracy w niepełnym etacie, w niepełnym wymiarze czasu pracy, ale też dbałość o zdrowie indywidualne i o kształcenie.

» **I.E.K.:** Tak, taki wysiłek jest konieczny, potrzebny po obu stronach rynku pracy. Ze strony pracodawców otwarcie się na zmiany, ale także ze strony pracowników. Zagrożeniem jest przyjęcie postawy roszczeniowej, tego bym się obawiała. I należy przekonywać, że to wymaga wysiłku obu stron.

M.S.: A gdyby Panie wyobraziły sobie rozwiązanie, które byłoby idealne na poziomie systemowym? Rozwiązanie, o którego wprowadzenie powinni pracodawcy zabiegać?

» **A.R.S.:** Być może na przykład należałoby wprowadzić rozwiązania umożliwiające zawieranie różnych form umów o pracę albo takie organizowanie pracy, które nie byłoby sztywno określone. Tylko uwzględniałoby to, że grupa 50+ jest bardzo różna. Z jednej strony brak barier, jeśli ktoś coś chce zrobić. No a z drugiej strony – wspieranie edukacji pracowników, nawet biernych zawodowo czy bezrobotnych, nie tylko pracowników.

» **I.E.K.:** Przypomniała mi się niedawna rozmowa, że wprowadzane są rachunki szkoleniowe – to jest pomysł Unii Europejskiej. Trzeba się temu bliżej przyrzeć. Indywidualne konta, na których poszczególne osoby mają środki na własne kształcenie. To się już w Unii dzieje, a u nas o tym nie ma w ogóle dyskusji. Myślę, że po pierwsze trzeba dać możliwość indywidualnym osobom, ale to wymaga przygotowania. Rozmawiamy o tym, bo jak mówimy o kształtowaniu indywidualnej odpowiedzialności, to też najpierw trzeba dać środki, prawda? Oczywiście musi być system nadzorowania i tak dalej, ale warto rozmawiać o tym, przygotowanie już jest ważnym krokiem.

» **A.R.S.:** Może najpierw próba przygotowania tego w wybranych branżach czy wybranych przedsiębiorstwach i pokazanie, że to działa, może to być nawet w ramach jakiejś rozszerzonej, aktywnej polityki ryn-



ku pracy, którą przecież mamy. Ale pytanie: jak ona działa? Nie działa chyba za dobrze dla osób w wieku 50+, więc można coś więcej zaoferować.

» **I.E.K.:** Można to nazwać działaniem systemowym. Kiedy zaczęliśmy mówić o Karcie Różnorodności, o równości płci, na początku dyskusja sprowadzała się do kwestii równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. I zwracania uwagi na to w ocenie przedsiębiorstwa, aby zatrudnianie kobiet i budowanie rozwiązań przyjaznych rodzinie stało się elementem marki firmy. Tak też można dyskutować o tym rozwiązaniu. Pamiętam, były konkursy i inne inicjatywy – tak samo możemy promować zatrudnienie osób 50+. Jednocześnie potrzebne jest promowanie dobrych praktyk i wyciągnięcie wniosków z tych praktyk do postulatów, które mogą być wykorzystane regulacyjnie.

M.S.: Tak, trzeba mówić, że zmiany są możliwe i że już są miejsca, gdzie to się dzieje.

» **A.R.S.:** Tak, że są właśnie firmy, które już wykorzystują to hasło: promują różnorodność.

M.S.: Miejmy nadzieję, że uda nam się, wierzę, że nam się uda.

» **I.E.K., A.R.S.:** Tak, dobrze, by do tego przyczyniły się nasze starania, nasze rozmowy. I żeby już nikt nie mówił, że nam osoby starsze zagrażają.

M.S.: Od narracji zaczęłyśmy, tym kończymy, język ma wielką moc. Serdecznie dziękuję za rozmowę.

dr. hab. Irena Elżbieta Kotowska, prof. SGH w Warszawie – emerytowana profesor zwyczajna w Instytucie Statystyki i Demografii Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, honorowa przewodnicząca Komitetu Nauk Demograficznych PAN. Członkini Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, Zespołu Ekspertkiego ds. Usług Społecznych Fundacji im. Stefana Batorego, Komisji Ekspertów ds. Osób Starszych przy Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Naukowej Rady Statystycznej GUS. Należy do międzynarodowego zespołu ekspertów Population Europe (European Population Partnership) – europejskiej sieci instytucji zajmujących się badaniami ludnościowymi. Jej publikacje dotyczą płodności, przeobrażeń rodziny i struktur demograficznych w powiązaniu ze zmianami na rynku pracy, prognozowania procesów demograficznych oraz polityki ludnościowej, rodzinnej i społecznej. Współautorka „Diagnozy Społecznej” (2000-2015) i koordynatorka panelowych badań przemian rodzin, relacji międzypokoleniowych oraz społecznych ról kobiet i mężczyzn w Polsce „Generacje i Rodziny” (2008-2022).

dr hab. Anna Ruzik-Sierdzińska, prof. SGH w Warszawie – w badaniach naukowych zajmuje się rynkiem pracy, systemem emerytalnym i polityką społeczną. Pracowała lub współpracowała naukowo m.in. z OECD, Bankiem Światowym, UNDP, Uniwersytetem Jagiellońskim, Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej, Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych.

Tekst powstał na podstawie aktualizacji zapisu rozmowy, która odbyła się w 2023 r. w ramach podcastu #DiversityTalks w trakcie realizacji projektu poświęconego osobom 50+ na rynku pracy.

Dojrzałe pracownicy ucząc się zwiększają swoją wartość na rynku pracy



dr Piotr Arak
VeloBank

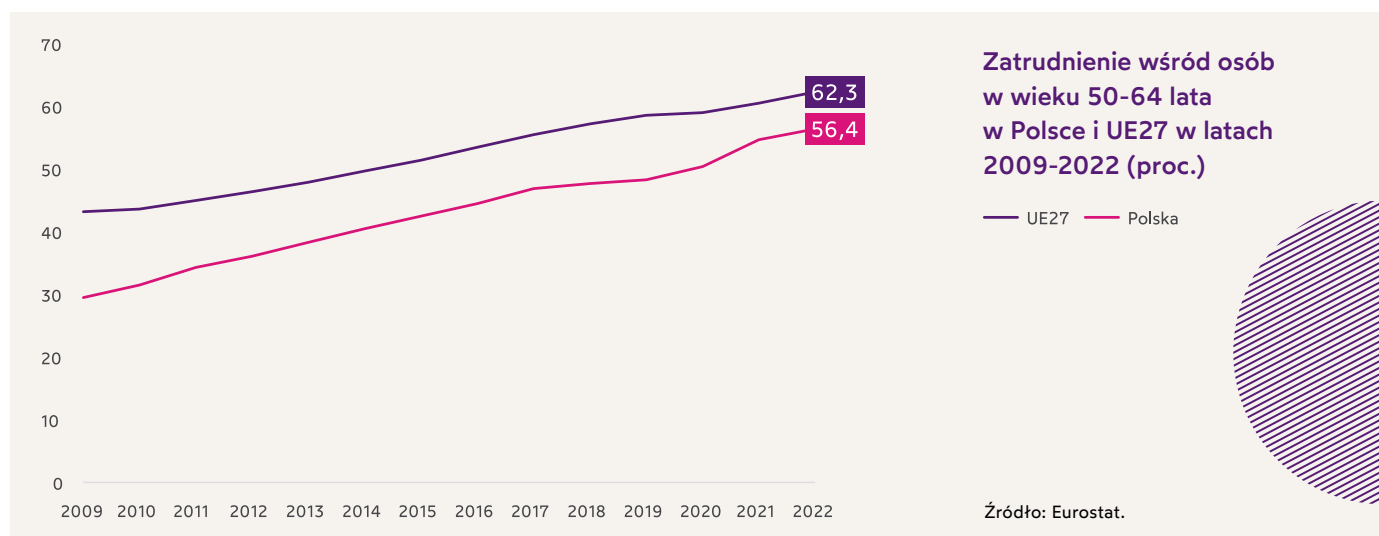
Dojrzałe pracownicy, ucząc się, zwiększają swoją wartość na rynku pracy

W Polsce, jak w wielu krajach europejskich, starzejąca się populacja to wyzwanie, ale też ogromny potencjał. Wartościowy kapitał doświadczenia osób w wieku 50+ jest często niedoceniany. Aktywność zawodowa tej grupy w ostatnich latach rośnie, jednak po to, by Polska rozwijała się szybciej i aby firmy mogły obsadzić wakaty, konieczne jest dalsze zwiększenie odsetka pracujących, ale też uczących się osób starszych. Dzięki szkoleniom i dodatkowym studiom łatwiej dłużej pozostać aktywnym, lecz wymaga to przełamania wielu schematów, o których mowa poniżej.

Aktywność zawodowa osób 50+ w Polsce rośnie, ale wciąż wymaga wsparcia

Według danych Eurostatu, aktywność zawodowa osób w wieku 50–64 lata systematycznie wzrasta. Dla wielu z nich praca nie stanowiła jedynie obowiązku, ale także formę realizacji, sposób na aktywność umysłową i społeczną. Nie było tak zawsze, wiele osób dążyło do szybkiej dezaktywacji, ponieważ pracy dla nich było relatywnie mało. W 2009 r., tuż po rozpoczęciu się kryzysu finansowego, kiedy sytuacja na rynku pracy nie zdążyła się jeszcze pogorszyć, wśród osób w tym wieku pracowało zaledwie 29,5%. Polsce było bliżej do Turcji

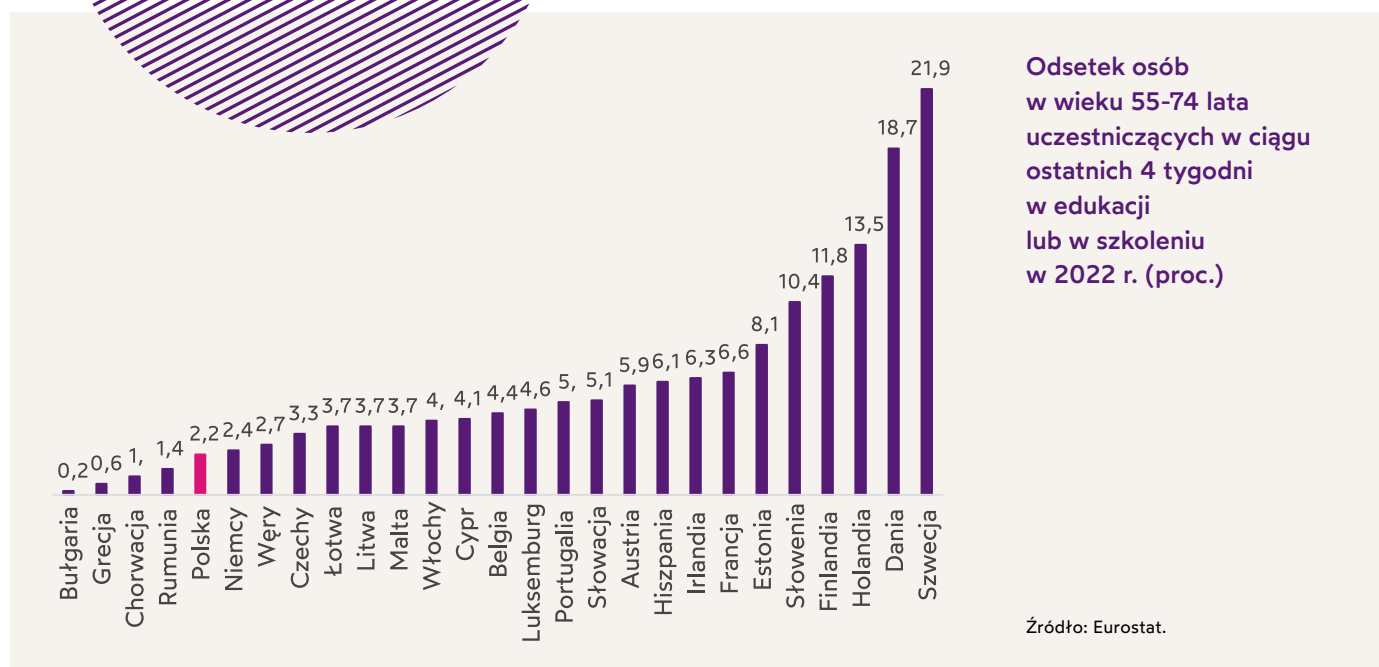
niż do jakiegokolwiek innej gospodarki europejskiej. Transformacja gospodarcza sprawiła, że nie dawało się tak szybko dostosować miejsc pracy i przekwalifikować. Bezrobocie było generacyjnym problemem społecznym. 14 lat później Polska, obok Czech i Węgier, ma największe wzrosty w aktywności zawodowej osób 50+. Wskaźnik osiągnął w przypadku naszego kraju poziom 56,4%. To wzrost o prawie 27 pkt proc. przy znacząco zwiększającej się liczbie osób starszych. Oznacza to, że kilkanaście lat temu pracowało zaledwie 1,4 mln osób w wieku 50–64 lata, a dzisiaj to 2,54 mln – prawie dwa razy więcej.



Przeciętnie w UE27 aktywność zawodowa wśród osób starszych nie zwiększała się tak szybko. Wskaźnik wzrósł z 43,2% do 62,3%. W przypadku Polski w ciągu kilku ostatnich lat wzrost ten był szczególnie zauważalny wśród kobiet; w 2009 r. pracowało zaledwie 19,5% kobiet w wieku 50–64 lata (w Niemczech blisko 50%). W 2022 r. odsetek ten wynosił 44,6% i nadal to mniej niż przeciętnie w Europie, gdzie udział ten wśród kobiet równał się 56,2%.

W porównaniu z krajami zachodnimi Polska wciąż ma jednak pewne zaległości w obszarze zatrudnienia osób w tym wieku. Dlaczego? Przyczyn jest wiele: stereotypy dotyczące wieku, konieczność sprawowania opieki nad osobami starszymi w rodzinie utrudniająca aktywność zawodową, przechodzenie na emeryturę w wieku 60 lat w przypadku kobiet, braki w systemie edukacji ustawicznej czy też bariery w dostępie do nowoczesnych technologii. Osoby 50+ napotykać również trudności w zakresie dostępności świadczeń zdrowotnych czy w sferze równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Praca na część etatu jest w Polsce mniej popularna niż w innych krajach.

Jesienią 2021 r. Polski Instytut Ekonomiczny¹ przeprowadził eksperyment badawczy, który ma duże znaczenie dla zrozumienia barier w zatrudnieniu osób dojrzałych i starszych w Polsce. Eksperyment polegał na wystaniu 1200 CV fikcyjnych osób (kobiet i mężczyzn) w wieku 28 i 52 lat jako odpowiedzi na rzeczywiste ogłoszenia o pracę. Badanie pokazało, że ponad dwa razy więcej zaproszeń do drugiego etapu rekrutacji otrzymywały osoby 28-letnie niż 52-latkę, przy wyrównanych kwalifikacjach i umiejętnościach. Różnice dotyczyły zarówno kobiet, jak i mężczyzn, chociaż panowie byli nieco częściej zapraszani na rozmowę kwalifikacyjną. Należy



Źródło: Eurostat.

stwierdzić, że w najgorszej sytuacji na rynku pracy są kobiety po 50. roku życia. Wynika to też z powszechnie panującego stereotypu, że osoby starsze powinny ustąpić miejsca młodym pracownikom, a kobiety dodatkowo zamiast pracować zawodowo, powinny zająć się wnukami i/lub podjąć się opieki nad rodzicami i innymi krewnymi potrzebującymi wsparcia.

Tylko dwóch na 100 seniorów uczestniczy w doksztalcaniu

Uczenie się przez całe życie to nie tylko zdobywanie nowych umiejętności, ale też inwestycja w zdrowie psychiczne i fizyczne. Osoby kontynuujące edukację w wieku dojrzałym częściej czują się wartościowe,

aktywne i potrzebne społeczeństwu niż nieuczące się. Problem w tym, że w Polsce odsetek uczestniczących w kształceniu ustawicznym jest niski. Dla wszystkich osób w wieku produkcyjnym (25–64 lata) to około 7,6%, przy średniej europejskiej wynoszącej 11,9%. I tak jest lepiej niż w poprzednich latach, gdy odsetek ten oscylował wokół 4% i był dwa razy niższy niż przeciętnie w UE. Natomiast sytuacja osób w wieku 55–74 lata jest zdecydowanie gorsza od ogółu polskiego społeczeństwa. Zaledwie 2,2% osób z tej grupy doksztalać się, podczas gdy w UE 5% uczestniczy w szkoleniach, uniwersytetach trzeciego wieku lub innych zajęciach podnoszących kwalifikacje, a w krajach skandynawskich czy Holandii to prawie 1/5.

¹ Ł. Baszczak, M. Trojanowska, A. Wincewicz-Price, R. Zyzik, Dyskryminacja ze względu na wiek na polskim rynku pracy – diagnoza, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2021; https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/02/PIE-Raport_Ageizm.pdf.

Choć Polska rozwijała system edukacji ustawicznej, wciąż wiele pozostaje do zrobienia, zwłaszcza w kontekście dostosowywania oferty edukacyjnej do potrzeb osób 50+. W wielu krajach zachodnich inwestycje w edukację seniorów przynoszą wymierne korzyści, zwiększając ich zaangażowanie zawodowe i społeczne. Kraje nordyckie przodujące w aktywności edukacyjnej i zawodowej osób starszych mają do tego celu oddelegowane specjalne resorty lub powołują zespoły z dodatkowymi uprawnieniami. Współpraca w tych krajach obejmuje zarówno podmioty prywatne, akademików, jak i sektor publiczny, po to by opracować mechanizmy wsparcia². Dofinansowanie szkoleń w Niemczech dla pracowników powyżej 45. roku życia lub bony szkoleniowe stosowane w wielu krajach europejskich, takich jak Belgia, Niemcy, Francja, Włochy i Holandia, zwiększyły udział starszych pracowników w szkoleniach³.

Uczestnictwo w zajęciach dokształcania maleje wraz z wiekiem, a wyzwań na rynku pracy wraz z wiekiem może być paradoksalnie więcej lub przynajmniej tyle samo. Starsi pracownicy muszą spodziewać się, że po przejściu na emeryturę spędzą znacznie więcej czasu poza rynkiem pracy niż jakiegokolwiek poprzednie pokolenie. Nawet stosunkowo przewidywalna zmiana, taka jak emerytura, wiąże się z większymi oczekiwaniami i potencjalnie koniecznością dokształcania, by dostosować się do realiów życia XXI w. Stąd boom uniwersytetów trzeciego wieku, chociaż nadal zbyt mało osób na nie się zapisuje.



Istnieje bogata literatura badawcza na temat związku między inwestycjami w umiejętności, produktywnością i konkurencyjnością⁴. Ważnym zastrzeżeniem jest jednak to, że umiejętności muszą być wykorzystywane, by wpłynąć na wyniki firmy czy organizacji.

Wyzwaniem jest to, że nie ma jasnego konsensusu co do finansowania szkoleń dla starszych pracowników. Nie przeznaczają się żadnych środków publicznych i bardzo niewiele środków prywatnych na przygotowanie ludzi do wyjścia z rynku pracy, nie mówiąc już o rozwinięciu nowych umiejętności i zdolności potrzebnych do aktywnego etapu przechodzenia na emeryturę – mimo że jest to zmiana równie ważna jak początkowa praca i wejście na rynek. Dlaczego tak jest?

Wielu pracodawców uważa, że zwrot z inwestycji jest mniejszy, ponieważ okres dalszej aktywności starszego pracownika jest znacznie krótszy niż w przypadku młodszego. Jest to racjonalne stanowisko, które dotyczy tak samo pracodawców, jak i pracowników, którzy mogą nie chcieć podnosić umiejętności, z których nie będą korzystać na emeryturze. To powoduje, że badania są niejednoznaczne co do efektów szkoleń dla ekonomicznego dobrobytu osób starszych. Istnieją dowody na to, że korzyści, jakie jednostki osiągają w wyniku uczenia się w późniejszym wieku, są stosunkowo niskie lub nie istnieją w postaci zwiększonych zarobków przynajmniej w części badań przeprowadzonych w Kanadzie czy USA⁵.

Chociaż są też badania⁶, które temu przeczą i widać w nich poprawę szans na zatrudnienie wynikające ze szkolenia w późniejszym etapie życia. Kwestie związane z perspektywami zatrudnienia mogą mieć jednak mały wpływ na decyzje samych pracowników. Co więcej, słaby kapitał ludzki – w postaci przestarzałych umiejętności – wpływa na decyzje ludzi o wcześniejszym przejściu na emeryturę.

Wydaje się, że szkolenia dla starszych pracowników stanowią wyraźny przykład nieefektywności działania rynku, co sugeruje, że instytucje publiczne będą prawdopodobnie odgrywać szczególnie ważną rolę w zwiększaniu odsetka szkolących się seniorów.

² S. Ranki, P. Ryky, I. Santamäki, H. Smidt, Lifelong learning governance in the Nordic countries: a comparison. Towards a systemic approach, Sitra, Helsinki 2021; <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/01/lifelong-learning-governance-in-the-nordic-countries-1.pdf>.

³ M. Vodopivec, D. Finn, S. Laporšek, M. Vodopivec, N. Cvörnjek, Increasing Employment of Older Workers: Addressing Labour Market Obstacles, „Journal of Population Ageing” 2019, Vol. 12, s. 273–298; <https://link.springer.com/article/10.1007/s12062-018-9236-4>.

⁴ Jest to jeden z powodów, dla których Bank Światowy zdecydował się w 2019 r. uruchomić Human Capital Project, który ma za cel promowanie umiejętności, wiedzy i uczenia się przez całe życie, by podnieść poziom życia w krajach rozwijających się i przygotować je na wyzwania gospodarki przyszłości. The Changing Nature of Work. World Development Report 2019, Bank Światowy, Waszyngton 2019; <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf>.

⁵ A. Jenkins, A. Vignoles, A. Wolf, F. Galindo-Rueda, The Determinants and Effects of Lifelong Learning, Centre for the Economics of Education, London 2002; https://eprints.lse.ac.uk/19532/1/The_Determinants_and_Effects_of_Lifelong_Learning.pdf;

⁶ X. Zhang, B. Palameta, Participation in Adult Schooling and its Earnings Impact in Canada, Statistics Canada, Ottawa 2006; <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/11f0019m/11f0019m2006276-eng.pdf?st=vtOPDiXy>.

⁶ C. Heinrich, P.R. Mueser, K. Troske, K.S. Jeon, D. Kahvecioglu, New Estimates of Public Employment and Training Program Net Impacts: A Nonexperimental Evaluation of the Workforce Investment Act Program, SSRN Electronic Journal, 2010; https://www.researchgate.net/publication/28627483_New_Estimates_of_Public_Employment_and_Training_Program_Net_Impacts_A_Nonexperimental_Evaluation_of_the_Workforce_Investment_Act_Program.

Trzeba likwidować bariery w rozwoju umiejętności starszych pracowników

Opracowując strategie angażowania starszych pracowników w rozwój umiejętności, musimy zrozumieć, że istnieje szereg barier utrudniających uczestnictwo w edukacji formalnej i nieformalnej. Badacze zajmujący się edukacją dorosłych rozróżniają kilka typów barier w uczestnictwie: bariery dyspozycyjne, czyli postawy i preferencje jednostki; sytuacyjne – odnoszące się do okoliczności życia jednostki; i instytucjonalne – oznaczające praktyki i wymagania dostawców usług.

Często sugeruje się, że podejście starszych pracowników do edukacji stanowi potężną barierę dyspozycyjną. Pracodawcy w jednym z badań realizowanych w Wielkiej Brytanii nierzadko mówili, że starsi pracownicy czasami obrażali się na wszelkie sugestie, że są niekompetentni. Chęć podjęcia nauki gwałtownie spada wraz z wiekiem, co odzwierciedla ogólny spadek uczestnictwa w nauce osób starszych. Dość często spotyka się starszych pracowników, którzy twierdzą, że są „za starzy, aby się uczyć”.

Kolejną przeszkodą w rozwijaniu kompetencji pracowników powyżej 50. roku życia są bariery instytucjonalne. W większości krajów europejskich środki publiczne na doszkalanie kierowane są głównie do młodzieży. W przypadku szkolenia zawodowego punktem końcowym jest zazwyczaj wiek 25 lat, co odzwierciedla ramy regulacyjne stanowiące podstawę europejskich funduszy strukturalnych, które częściowo finansują publiczne programy szkoleniowe. W Polsce oferta szkoleniowa częściowo jest kierowana również do osób starszych, ale do rejestrujących się jako bezrobotni, a nie pozostających w zatrudnieniu.

Nie ma powszechnie uzgodnionej definicji „starszego pracownika”. Bagaż życiowy, poprzednie szkoły itp.

sprawiają, że trudniej jest stworzyć ogólne ramy edukacyjne na bazie poprzednich doświadczeń, dzieląc pracowników na podobne grupy. Jednocześnie wielu starszych pracowników nie czuje się komfortowo na myśl o kategoryzacji i typowaniu ich według wieku, a szczególnie nie podoba im się samo określenie „osoby starsze”, „seniorzy” czy „starsi pracownicy”. Sugeruje to, że wymagany jest pewien stopień wrażliwości na język, a także rozpoznanie szeregu różnych okoliczności i doświadczeń starszych pracowników.

W USA jedną z tych grup społecznych, które dzięki dofinansowaniu często zdobywają nowe kwalifikacje, są weterani. Wojsko dba, by osoby te po przejściu do cywila miały szansę podjęcia pracy jako urzędnicy, prawnicy czy też doradcy itp. w sektorze prywatnym. Przyzwyczajeni do tego często też sięgają po możliwości dofinansowania, jakie dają im pracodawcy, po to by zdobywać kolejne umiejętności przydatne w awansie zawodowym – niezależnie od wieku.

Możliwości i wyzwania przyszłości

Dla pracodawców osoby 50+ mogą stanowić potencjał w postaci bogatego doświadczenia zawodowego i życiowego. Niemniej jednak istotne jest zrozumienie, że rynek pracy ewoluuje. Wiedza i umiejętności, które były na wagę złota dekadę temu, dzisiaj mogą być już przestarzałe. Stąd niezbędna jest gotowość do ciągłego doskonalenia się i zdobywania nowych kompetencji.

W Polsce system edukacji ustawicznej dla osób 50+ rozwijał się w ostatnich latach stosunkowo powoli. Mimo to coraz więcej instytucji oferowało kursy, szkolenia i warsztaty dostosowane do potrzeb tej grupy wiekowej. Tematyka tych form edukacyjnych była bardzo różnorodna – od kursów z zakresu nowych technologii, przez szkolenia z komunikacji międzypokoleniowej, aż po warsztaty zdrowia i dobrego samopoczucia.

Nie ma wątpliwości, że istnieją pewne wyzwania związane z kontynuowaniem edukacji w wieku dojrzałym. Możliwe bariery to między innymi przestarzałe metody nauczania, trudności w dostosowaniu się do nowych technologii czy brak czasu. Badania pokazują, że dla starszych uczestników szkoleń najważniejsza jest możliwość indywidualnego dostosowania czasu i obciążenia kursem. Jednak nowoczesne technologie, takie jak kursy online czy aplikacje edukacyjne, oferują sporo możliwości dla osób w każdym wieku. Dodatkowo, wiele instytucji edukacyjnych w Polsce i na świecie dostosowuje swoje programy do potrzeb starszych studentów przygotowuje specjalne rozwiązania dla nich – przykładowo w Kanadzie, Wielkiej Brytanii czy w Niemczech, które przeszły już pierwszą falę starzenia się społeczeństwa. Rozwój studiów podyplomowych jest związany z tym, że ubywa młodszych studentów, a przybywa tych uzupełniających swoje kwalifikacje.

Zachęcanie osób 50+ do uczenia się i rozwijania kompetencji jest kluczem do budowania silnej, zrównoważonej gospodarki w Polsce. Istnieje wiele możliwości dla osób w tym wieku, aby pozostać aktywnymi na rynku pracy. Trzeba sprawić, żeby powrót do szkoły niezależnie od wieku był czymś naturalnym. Bez tego tracimy jako społeczeństwo i traci na tym polska gospodarka.

dr Piotr Arak – główny ekonomista VeloBanku, członek Zarządu brukselskiego think tanku European Roundtable on Climate Change and Sustainable Transition, posiada kilkunastoletnie doświadczenie w analizach ekonomicznych. Pracował m.in. dla firmy doradczej Deloitte, Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, centrum analitycznego Polityka Insight, w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji. Jest współtwórcą Polskiego Instytutu Ekonomicznego, którego był dyrektorem w latach 2018–2023. Studiował na Uniwersytecie Warszawskim, w Szkole Głównej Handlowej, Université du Québec à Montréal i Harvard Kennedy School.

PRAKTYKI FIRM

» Antal – „50+ Academy”

Celem projektu „50+ Academy” była mobilizacja osób 50+ na rynku pracy i zachęcenie ich, aby próbowały swoich sił w roli headhunterów. Projekt został skierowany do odbiorców poszukujących dodatkowego zajęcia na 3–4 godziny dziennie (lub więcej) i ceniących sobie elastyczne godziny pracy. Uczestnictwo w akademii rozpoczęło się od specjalnych tygodniowych szkoleń przygotowawczych, przybliżających rynek branży IT oraz wyposażających w wiedzę na temat prawa pracy i technik sprzedażowych. Każda z osób otrzymała swojego mentora jako wsparcie w wyszukiwaniu kandydatów z branży IT. Po zakończonym programie uczestnicy mogli dołączyć do zespołu Antal. Dzięki wykorzystaniu niestandardowych kanałów dotarcia, takich jak blogi, fora dyskusyjne, rekruterzy biorący udział w projekcie nawiązali kontakt z kandydatami, do których firma Antal mogłaby nie dotrzeć, stosując tradycyjne metody.

» BNP Paribas – „I can do IT”

„I can do IT” to innowacyjny program reskillingowy banku BNP Paribas przekwalifikowania pracowników 50+ z różnych obszarów na stanowiska testerów IT. Oferta udziału w programie „I can do IT” została podana w formie komunikatu wewnętrznego skierowanego do wszystkich pracowników i zawierała kryterium wieku. Osoby chcące wziąć udział w projekcie musiały wypełnić formularz zgłoszeniowy. Przy wyborze uczestników były brane pod uwagę: wiek, motywacja do udziału w projekcie oraz różnorodność organizacyjna. Przystąpienie do programu reskillingowego wiązało się z deklaracją udziału w cyklu szkoleniowym, który był kombinacją szkoleń wewnętrznych, zewnętrznych i możliwości podejścia do egzaminu zakończonego międzynarodowym certyfikatem ISTQB z podstaw testowania. Uczestnicy realizowali szkolenia poza godzinami pracy, a ich koszt pokrył pracodawca. W programie wzięło udział 25 osób, z których każda wspiera obecnie efektywność zespołów testujących nowe rozwiązania w organizacji. Bank BNP Paribas realizuje kolejne odsłony programu i rozszerza rekrutację na inne grupy wiekowe.

» Citi – #ReSkillWithCiti

Program #ReSkillWithCiti polega na inkluzywnym podejściu do rekrutacji, które uwzględnia osoby dojrzałe. Pozwala spojrzeć na kandydatów nie tylko przez pryzmat doświadczeń w branży bankowej, ale także kompetencji, które osoby nabyły, wykonując inne zawody. W programie #ReSkillWithCiti uwzględniono osoby z grupy wiekowej 50+, które mogą zaoferować transferalne kompetencje, jak na przykład znajomość języka angielskiego, umiejętność pracy w zespole, kreatywność czy umiejętności analityczne. Menedżerowie, którzy prowadzą rekrutację do zespołu i chcą poszerzyć pulę profili o dodatkowe osoby, muszą wziąć udział w szkoleniu przygotowującym ich do takiego procesu od strony kulturowej (m.in. analiza własnych przekonań, potencjalnych wyzwań i korzyści), uświadamiającym im wagę problemu luki w zasobach ludzkich dostępnych na rynku pracy oraz pomijania osób dojrzałych na rynku pracy. Program #ReSkillWithCiti cieszy się dużą popularnością – od 2019 r. udało się przeszkolić 51 menedżerów i zainteresować udziałem w programie 578 kandydatów.

Zarządzanie wiekiem skierowane do osób 50+



Tomasz Schimanek

Akademia Rozwoju
Filantropii w Polsce

O zarządzaniu wiekiem

Zarządzanie wiekiem (*age management*) to specyficzny rodzaj zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników. Zarządzanie wiekiem nie jest nowym sposobem zarządzania firmą, lecz nowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi. Podejście to kładzie nacisk na zróżnicowanie wiekowe pracowników jako istotny czynnik rozwoju firmy. Zarządzanie wiekiem polega na świadomym i umiejętnym stosowaniu dostępnych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi i przedsiębiorstwem, po to by maksymalnie wykorzystać atuty płynące z posiadania zróżnicowanego wiekowo zespołu. Niekiedy wymaga to wprowadzania nowych rozwiązań, najczęściej jednak pracodawca dostosowuje dotychczasowe instrumenty zarządzania do zróżnicowanego wieku pracowników.

Zarządzanie wiekiem opiera się na czterech podstawowych filarach:

- koncentrowaniu się na kwalifikacjach, kompetencjach i umiejętnościach pracowników, bez względu na ich wiek,
- tworzeniu warunków umożliwiających maksymalne wykorzystanie atutów pracownika i neutralizowanie jego słabych stron związanych z wiekiem,
- tworzeniu warunków do maksymalnego wykorzystania szans i możliwości wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku i minimalizowania zagrożeń z tym związanych,
- tworzeniu warunków dla działania stabilnych, zintegrowanych, zmotywowanych i lojalnych zespołów pracowniczych.

Zarządzanie wiekiem odpowiedzią na skutki starzenia się społeczeństw

Zarządzanie wiekiem upowszechniło się na przełomie XX i XXI w., przede wszystkim w odpowiedzi na zachodzące zmiany demograficzne. Najpoważniejszą z tych zmian, rodzącą ogromne wyzwania, również dla pracodawców, jest **starzenie się** współczesnych społeczeństw, czyli – mówiąc w największym skrócie – zwiększanie się udziału w nich osób starszych. Jest to proces nieunikniony, wynikający z jednej strony ze spadku liczby urodzeń, z drugiej z obniżania się wskaźnika umieralno-

ści osób dorosłych, głównie za sprawą poprawy jakości życia oraz rozwoju medycyny. Dla pracodawców zmiany demograficzne oznaczają **starzenie się zespołów pracowniczych**, a także **ograniczenie zasobów pracy w wieku produkcyjnym**, po które mogą sięgać. A to wymusza tworzenie środowiska pracy przyjaznego coraz starszym pracownikom i zatrudnianie osób w wieku poprodukcyjnym. W jednym i drugim przypadku pomocne jest zarządzanie wiekiem.

Starzenie się społeczeństwa powoduje, że z roku na rok **wzrasta liczba osób korzystających ze świadczeń społecznych**, przede wszystkim z emerytur, a **maleje liczba osób pracujących**, które odprowadzają składki zasilające te świadczenia. Konsekwencje tego odczuwamy w Polsce już dzisiaj, w przyszłości może to skutkować stałym wzrostem wysokości składek ubezpieczeniowych, a w dłuższej perspektywie załamaniem się systemu emerytalnego. Zwiększanie zatrudnienia osób w wieku emerytalnym, między innymi dzięki powszechnemu stosowaniu zarządzania wiekiem, może powstrzymać, a przynajmniej spowolnić te procesy.

Zarządzanie wiekiem zaczęło być stosowane pod koniec XX w. w krajach, których społeczeństwa najwcześniej zaczęły się starzeć, czyli w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie czy Wielkiej Brytanii. Sprzyjały temu działania rządów tych krajów, które traktowały upowszechnianie zarządzania wiekiem jako jeden z istotnych składników działań służących aktywizacji zawodowej i zwiększaniu

zatrudnienia osób starszych. Najbardziej znanym i niezwykle skutecznym przykładem takich działań był **Fiński Program Narodowy dla Starzejących się Pracowników** (Finnish National Programme for Ageing Workers). Był to kompleksowy program rządu Finlandii, wspierany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany na przełomie XX i XXI w., który w krótkim czasie doprowadził do podwojenia wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata. Taki efekt był możliwy dzięki kompleksowym działaniom w zakresie promowania wśród osób 55+ powrotu na rynek pracy, dzięki propagowaniu zdrowego stylu życia, reformie systemu zabezpieczenia społecznego oraz poprawie jakości życia zawodowego, w tym między innymi poprzez upowszechnianie zarządzania wiekiem¹.

Polskie społeczeństwo na tle społeczeństw Unii Europejskiej jest jeszcze stosunkowo młode, ale XXI w. przyniósł stopniowe starzenie się Polek i Polaków. To spowodowało między innymi, że rząd zdecydował się przeznaczyć w latach 2007–2013 część środków z Europejskiego Funduszu Społecznego na wsparcie działań podejmowanych przez pracodawców, instytucje rynku pracy czy organizacje pozarządowe, służących aktywizacji zawodowej osób 50+, w tym na promowanie zarządzania wiekiem. Państwo podjęło wówczas również inne istotne działania, które miały być odpowiedzią na starzenie się Polek i Polaków, między innymi wydłużyło wiek emerytalny, przygotowało rządowy „**Program Solidarności pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+**”², przyjęło ustawę o osobach starszych. Po 2015 r. polityka polskiego państwa w tej sferze uległa zmianie. Skrócono wiek emerytalny, a wsparcie ze środków publicznych, w tym także unijnych, skoncentrowało się przede wszystkim na za-

pewieniu opieki osobom starszym i różnych formach aktywizacji społecznej.

Korzyści wynikające ze stosowania zarządzania wiekiem

Podstawą wdrażania zarządzania wiekiem w firmie jest uświadomienie sobie przez pracodawcę **korzyści**, które z tego wynikają. Praktyka pokazuje, że może być ich wiele, poniżej znalazło się tylko kilka tych najistotniejszych dla pracowników i pracodawcy.

Korzyści dla pracowników to przede wszystkim:

- **zatrudnienie**, które jest źródłem dochodów, ale również dodatkowych korzyści niematerialnych, takich jak satysfakcja z pracy czy poczucie własnej wartości,
- dobra atmosfera pracy przyczyniająca się do budowania **dobrostanu** pracowników,
- dodatkowa **motywacja** do pracy, **satysfakcja** z przynależności do zespołu pracowniczego firmy,
- możliwości **rozwoju zawodowego i społecznego**,
- możliwości pełnego wykorzystania i doskonalenia przez pracownika **kwalifikacji i kompetencji zawodowych oraz społecznych**.

Korzyści dla pracodawcy to między innymi:

- **zwiększenie wydajności pracy** poprzez efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku, zwiększenie ich motywacji do pracy, dobrą atmosferę pracy i ograniczenie konfliktów międzypokoleniowych,
- **zmniejszenie kosztów pracy**, na przykład poprzez mniejszą absencję pracowników dzięki dobrej atmosferze pracy, profilaktyce zdrowotnej i dostosowaniu warunków oraz czasu pracy

do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku,

- **zmniejszenie kosztów działalności biznesowej**, do czego przyczynia się na przykład przekazywanie wiedzy i doświadczeń młodszym pracownikom przez ich starszych kolegów; firma oszczędza, nie musząc zamawiać szkoleń na zewnątrz, ma możliwość przekazywania tą drogą nie tylko wiedzy i doświadczeń, ale także swojej **kultury organizacyjnej i pamięci instytucjonalnej**, czego nie można osiągnąć w szkoleniach zewnętrznych,
- **zatrzymanie w firmie bezcennej wręcz wiedzy pragmatycznej** starszych pracowników, która jest wynikiem przefiltrowania wiedzy teoretycznej przez lata doświadczeń; zastąpienie osoby z taką wiedzą pragmatyczną może być dla firmy bardzo kosztowne,
- **optymalizacja zatrudnienia**, przede wszystkim poprzez lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do stanowisk pracy,
- **zmniejszenie fluktuacji pracowników** za sprawą dobrej atmosfery pracy, lojalności pracowników, a dzięki temu zmniejszenie kosztów związanych z rekrutacją personelu,
- **budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy** i zaufania do niego wśród pracowników, co wzmacnia ich motywację do pracy i lojalność wobec firmy, a także w jej otoczeniu, wśród kooperantów, klientów, partnerów, co również ułatwia funkcjonowanie firmy,
- **zwiększanie kreatywności i efektywności działania** w zespołach międzypokoleniowych, które pozwalają łączyć najlepsze elementy potencjału pracowników w różnym wieku.

¹ www.centreforpublicimpact.org/case-study/finlands-national-programme-ageing-workers.

² <https://archiwum.mrips.gov.pl/seniorzyaktywne-starzenie/program-solidarnosc-pokolen>.

Instrumenty zarządzania wiekiem stosowane z myślą o osobach 50+

Zarządzanie wiekiem jako podejście do zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy **wszystkich pracowników**, bez względu na wiek, ale duża część instrumentów skierowana jest w szczególności do tych grup wiekowych, których sytuacja na rynku pracy jest relatywnie najtrudniejsza, czyli osób młodych, zaczynających karierę zawodową, a także osób starszych, które ją kończą lub zakończyły. W dalszej części artykułu, zgodnie z jego tematem, mowa głównie o tych instrumentach zarządzania wiekiem, które w szczególności dotyczą osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym.

W zarządzaniu wiekiem skierowanym do osób 50+ pracodawca powinien przede wszystkim postawić na **profilaktykę**, czyli na utrzymanie w zatrudnieniu starszych pracowników. Jest to o wiele bardziej skuteczne i efektywne niż konieczność rekrutowania nowych pracowników. Istotą zarządzania wiekiem w odniesieniu do starszych pracowników jest utrzymanie ich **produktywności** czy też **użyteczności** z punktu widzenia pracodawcy. Zależą one głównie od dwóch czynników:

- **samego pracownika**, jego nastawienia do pracy, kwalifikacji, umiejętności, stanu zdrowia itp.,
- **środowiska pracy**, czyli na przykład zarządzania i organizacji pracy, ergonomii, BHP, atmosfery pracy.

W tabeli obok uwzględnione zostały instrumenty zarządzania wiekiem, z których korzystać mogą osoby 50+, ale także osoby w innym wieku.

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi	Przykłady stosowanych instrumentów zarządzania wiekiem
Rekrutacja i zatrudnianie pracowników	<ul style="list-style-type: none">• wprowadzenie i przestrzeganie zasady niedyskryminowania kandydatów do pracy ze względu na wiek i stosowanie obiektywnych kryteriów oceny kompetencji kandydata do pracy,• stosowanie rekrutacji wewnętrznej, w której można skorzystać, na przykład po przeszkoleniu, z dotychczasowych pracowników firmy, szczególnie przydatne w przypadku osób wykonujących pracę fizyczną,• <i>onboarding</i>, czyli mechanizm wdrażania pracownika do pracy, w szczególności osoby 50+,• budowanie wizerunku pracodawcy przyjaznego pracownikom w różnym wieku, w tym także osobom w wieku 50+.
Kształcenie i rozwój indywidualny pracowników	<ul style="list-style-type: none">• wprowadzenie i przestrzeganie zasady równego dostępu do szkoleń i awansu bez względu na wiek,• monitorowanie możliwości i potrzeb rozwojowych pracowników,• zachęcanie pracowników, w tym osób 50+, do kształcenia ustawicznego,• wykorzystanie pracowników 50+ w roli mentorów i trenerów wewnętrznych,• <i>upskilling</i>, czyli podnoszenie umiejętności posiadanych przez pracownika, aby dostosować je do potrzeb rynku,• <i>cross-skilling</i>, czyli nabywanie nowych umiejętności niezbędnych do utrzymania zatrudnienia,• <i>reskilling</i>, czyli przekwalifikowanie umożliwiające pracownikowi objęcie innego stanowiska lub zmiany pracy, szczególnie przydatne w przypadku pracowników o niskich kwalifikacjach zawodowych.
Ocena pracowników	<ul style="list-style-type: none">• okresowa ocena produktywności, wydajności pracy pracowników,• okresowa ocena potrzeb i możliwości pracowników, ich satysfakcji i oczekiwań.
Motywowanie pracowników	<ul style="list-style-type: none">• motywowanie pracowników do wydłużania aktywności zawodowej, w formie na przykład premii za wystugę lat, dodatkowych dni wolnych, możliwości korzystania z dodatkowych pakietów zdrowotnych.
Ochrona zdrowia i profilaktyka zdrowotna	<ul style="list-style-type: none">• dbanie o bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy, dostosowane do potrzeb i możliwości pracownika, szczególnie istotne w pracy generującej obciążenia fizyczne dla pracowników,• profilaktyka zdrowotna i promowanie aktywnego stylu życia,• udostępnianie szerszych pakietów zdrowotnych dla osób 50+, uwzględniających na przykład specjalistów dotyczących chorób związanych z wiekiem.
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none">• nieużywanie języka dyskryminującego ze względu na wiek,• dbanie o dobrą atmosferę pracy w zróżnicowanych wiekowo zespołach,• wykorzystywanie form integracji pracowników dostosowanych do osób w różnym wieku,• edukacja pracowników w zakresie praw pracowniczych i praw człowieka.
Organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none">• ocena stanowisk i warunków pracy pod kątem potrzeb i możliwości osób 50+,• elastyczne formy i czas pracy, dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników, w szczególności osób 50+,• tworzenie zespołów międzypokoleniowych,• mentoring wewnętrzny.
Zwalnianie pracowników, zakończenie pracy	<ul style="list-style-type: none">• niebranie pod uwagę wieku czy też uprawnień emerytalnych przy decyzji dotyczącej zwolnień pracowników,• <i>outplacement</i>, czyli przygotowanie pracowników do zwolnienia, w szczególności pracowników 50+,• przygotowanie pracowników do emerytury,• współpraca z byłymi pracownikami firmy, którzy odeszli na emeryturę.

Opisane wyżej instrumenty zarządzania wiekiem bywają stosowane wybiórczo, w zależności od potrzeb i możliwości pracodawcy, ale najlepsze efekty przynosi **kompleksowe** ich wykorzystanie, na przykład w ramach wewnętrznych programów czy strategii realizowanych przez firmy. Pewne instrumenty są szczególnie przydatne w przypadku pracowników o wysokich kwalifikacjach zawodowych, na przykład mentoring, niektóre, jak rekrutacja wewnętrzna połączona z możliwością przekwalifikowania, są szansą dla pracowników o niskich kwalifikacjach, wykonujących pracę fizyczną.

Przykładem pracodawcy przyjaznego pracownikom 50+ działającego na rynku krajowym może być **Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK)**. Jest to państwowy bank rozwoju, będący głównym partnerem państwa w obsłudze rządowych programów społeczno-gospodarczych realizowanych w celu wsparcia przedsiębiorczości oraz inwestycji infrastrukturalnych i mieszkaniowych szczebla ogólnokrajowego, regionalnego i lokalnego. BGK wchodzi w skład Polskiego Funduszu Rozwoju, aktualnie na terenie Polski ma 16 oddziałów. Bank zatrudnia ponad 2 tys. pracowników, w tym około 29% stanowią osoby 50+³.

Instrumenty zarządzania wiekiem stosowane przez BGK wynikają przede wszystkim z przyjętej **polityki równościowej** „Szacunek w miejscu pracy”, mającej swoje przełożenie na wewnętrzne regulacje, na przykład „Zasady rekrutacji pracowników w Banku Gospodarstwa Krajowego” czy „Politykę wynagrodzeń pracowników Banku Gospodarstwa Krajowego”. Podstawą polityki równościowej jest określona w „Kodeksie etyki BGK” zasada równego traktowania wszystkich kandydatów na pracowników oraz pracowników w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków

zatrudnienia, awansów i dostępu do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Zasada ta dotyczy wszystkich, bez względu na płeć, wiek, rasę, religię, pochodzenie etniczne, przekonania polityczne, wyznanie, narodowość, orientację seksualną, niepełnosprawność czy przynależność związkową. Upowszechnianiem i mo-

nitowaniem stosowania zasad równościowych zajmuje się pracownik pełniący samodzielne stanowisko ds. relacji pracowniczych. Drugim filarem stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem jest wdrażanie od kilku lat podejście **wellbeing**, czyli dbanie o dobrostan psychiczny i fizyczny pracowników BGK.

Przykłady rozwiązań stosowanych przez BGK, z których korzystają pracownicy 50+:

- upowszechnianie zasad równościowych poprzez obowiązkowe dla wszystkich pracowników szkolenia e-learningowe „Etyka w BGK” i „Szacunek w miejscu pracy”,
- szkolenia adaptacyjne dla każdego nowo zatrudnionego pracownika, bez względu na wiek, w ramach których zapoznawany jest on między innymi z polityką równościową BGK,
- zapewnienie pracownikom równego traktowania w zakresie wynagradzania, w tym zapewnienie równego dostępu do świadczeń pozapłacowych, bez względu na wiek,
- brak ograniczeń wiekowych w dostępie do szerokiej oferty szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych oferowanych pracownikom,
- uwzględnianie w szkoleniach wewnętrznych umiejętności szczególnie przydatnych z perspektywy starszych pracowników, na przykład coachingu i mentoringu oraz tematów dotyczących zdrowego stylu życia, łączenia życia zawodowego z życiem prywatnym czy też zachowania dobrostanu psychicznego,
- możliwość tworzenia i wdrażania indywidualnych programów rozwoju, dostosowanych do potrzeb i możliwości każdego pracownika, w tym osoby 50+,
- dostosowanie narzędzi pracy do wymogów dostępności cyfrowej,

- zatrudnianie menedżera ds. integracji zawodowej oraz eksperta ds. dostępności, aby zapewnić równe traktowanie osobom z niepełnosprawnościami czy też starszym pracownikom,
- tworzenie międzypokoleniowych zespołów pracowniczych,
- bezpłatna przerwa od pracy, tzw. sabbatical, na okres od 1 do 3 miesięcy dla pracowników mających co najmniej 10-letni staż pracy,
- ruchomy czas pracy, możliwość pracy zdalnej,
- cykle spotkań edukacyjnych, między innymi na temat systemu zabezpieczenia emerytalnego w Polsce, w tym zasad gromadzenia kapitału w powszechnych pracowniczych programach kapitałowych,
- organizowanie cyklicznych treningów sportowych, w tym nordic walking, wraz z układaniem indywidualnych planów treningowych dla pracowników,
- dostęp do dodatkowej, abonamentowej opieki lekarskiej, możliwość wykupienia pakietów medycznych dla członków rodziny, w tym także seniorów,
- Pracowniczy Program Emerytalny z maksymalną składką pracodawcy wynoszącą 7%,
- odprawy emerytalne w kwocie wyższej niż przewiduje Kodeks pracy,
- koło seniora dla pracowników na rencie bądź emeryturze, którego działalność jest finansowana przez BGK,
- imprezy integracyjne z udziałem emerytowanych pracowników BGK oraz bożonarodzeniowe świadczenia świąteczne.

³ www.bgk.pl.

Zagranicznym przykładem kompleksowego podejścia do zarządzania wiekiem, ze szczególnym uwzględnieniem osób 50+, może być **Agriculture Financial Services Corporation** z Kanady⁴. Firma oferuje ubezpieczenia i kredyty dla producentów rolnych, zatrudnia około 750 osób. Pracodawca wdrożył zarządzanie wiekiem w dużej mierze z myślą o osobach 50+ z dwóch kluczowych powodów. W branży ubezpieczeniowej **doświadczenie i zaufanie klientów zdobywa się przez lata**, więc firmie zależy na utrzymaniu zatrudnienia starszych pracowników, którzy je pozyskali. Tym bardziej że **klienci firmy oczekiwali**, aby obsługiwały ich osoby 50+, często ich równolatkowie.

Dlatego też firma jest nastawiona przede wszystkim na zatrzymanie pracowników 50+ oraz współpracę z nimi po przejściu na emeryturę, czemu służą m.in.:

- przygotowanie pracowników do emerytury i dofinansowanie przez firmę indywidualnych programów emerytalnych,
- dofinansowany przez firmę program świadczeń zdrowotnych, uwzględniających potrzeby związane z wiekiem, zachęcanie pracowników poprzez nagrody rzeczowe do zachowań prozdrowotnych,
- elastyczny czas i formy pracy, pracownik może wystąpić do przełożonego o indywidualny harmonogram pracy,
- praca tymczasowa, także dla emerytów,
- możliwość pracy hybrydowej, dodatek na pracę w domu, program wypożyczania sprzętu biurowego do pracy domowej,
- stanowiska pracy typu *sit-stand*, dające możliwość swobodnej zmiany między pozycją siedzącą i stojącą,

- opcje stopniowego przejścia na emeryturę,
- nagrody za wieloletnią pracę,
- planowanie kariery, inwentaryzacja umiejętności pracowników online, szkolenia wewnętrzne, szkolenia zewnętrzne dofinansowane przez firmę,
- mentoring wewnętrzny, również z wykorzystaniem emerytów, którzy na przykład na spotkaniach z pracownikami przekazują swoją wiedzę pragmatyczną oraz kulturę i tradycje firmowe.

Wyzwania związane ze stosowaniem zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem – dotyczy to zwłaszcza Polski, ale nie tylko – stosują najczęściej **duże przedsiębiorstwa**. Małe i średnie znacznie rzadziej wdrażają tego typu instrumenty. Wynika to z kilku przyczyn. Po pierwsze, duże firmy mają z reguły lepiej rozwinięte mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi i przykładają większą wagę do HR niż małe. Po drugie, mają większe zasoby ludzkie, finansowe i organizacyjne, które mogą przeznaczyć na wdrażanie instrumentów zarządzania wiekiem. Po trzecie, korzyści ze stosowania tych rozwiązań są bardziej odczuwalne w dużych firmach ze względu na dużą liczbę zatrudnionych. **Wyzwaniem jest więc upowszechnianie instrumentów zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach**. Czasami chodzi o bardziej świadome i skuteczne wykorzystanie tych instrumentów, bo zdarza się, że małe czy średnie firmy stosują je, ale robią to w sposób intuicyjny i nie zawsze skuteczny.

Wyzwaniem dla wielu firm jest ocena skuteczności i efektywności zarządzania wiekiem. Nie zawsze wdrażaniu zarządzania wiekiem towarzyszy monitorowanie i ocena efektów podjętych działań. A jest to niezbędne,

aby stwierdzić, czy wdrażanie zarządzania wiekiem, nakłady ludzkie, finansowe i organizacyjne związane z jego stosowaniem – przynoszą spodziewane korzyści dla pracowników i pracodawcy. Ocena pozwala także stwierdzić, co należy usprawnić, aby minimalizować koszty i maksymalizować korzyści.

Istotnym wyzwaniem jest również wykorzystanie doświadczeń dotyczących zarządzania wiekiem do rozwoju zarządzania ludźmi i firmą. Praktyka pokazuje, że są pracodawcy, którzy stosują, z reguły wybiórczo, instrumenty zarządzania wiekiem skierowane do konkretnych grup wiekowych, najczęściej osób 50+. Jest to w pełni uzasadnione, ale takie instrumenty z czasem powinny służyć do rozwoju społecznej odpowiedzialności firmy, na przykład poprzez stosowanie zarządzania wiekiem:

- uwzględniającego wszystkie grupy wiekowe,
- jako elementu zarządzania różnorodnością,
- będącego istotnym składnikiem podejścia *wellbeing*, czyli zarządzania poczuciem dobrostanu pracowników,
- stanowiącego jeden ze sposobów realizacji społecznej odpowiedzialności firmy i osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju.

Pandemia COVID-19 spowodowała, że firmy zaczęły **coraz powszechniej wykorzystywać nowe technologie**, również w zarządzaniu wiekiem. Okazało się, że pracownicy 50+ nie mają problemu w korzystaniu z tych rozwiązań. Ale postępujący **proces robotyzacji i rozwój sztucznej inteligencji** będą ogromnym, globalnym wyzwaniem, przed którym już za chwilę staną pracodawcy. Nie dotyczy ono tylko zarządzania wiekiem, ale generalnie zarządzania zasobami ludzkimi i przedsiębiorstwem. Należy mieć nadzieję, że uda się wypracować takie rozwiązania w sferze gospodarczej i społecznej oraz w zakresie zarządzania, które pozwolą temu wyzwaniu sprostać.

⁴ <https://afsc.ca>.



Co pomaga we wdrażaniu zarządzania wiekiem?

Praktyka pokazuje, że jest kilka czynników, które pomagają pracodawcom wdrażać zarządzanie wiekiem i osiągać dzięki temu korzyści dla firmy i pracowników. To przede wszystkim:

- **nieuleganie stereotypom** na temat pracowników, zwłaszcza pracowników 50+,
- **świadomość zmian demograficznych** i ich konsekwencji dla rynku pracy,
- **kompetencje** z obszaru zarządzania ludźmi i firmą,
- **kompleksowe wykorzystywanie dostępnych instrumentów** zarządzania wiekiem i planowanie ich stosowania w **dłuższej perspektywie**,
- rzetelna **ocena kosztów i korzyści** wprowadzanych rozwiązań,
- myślenie o zarządzaniu wiekiem **w szerszym kontekście** zarządzania zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwem i budowania społecznie odpowiedzialnej firmy.

Warto również wykorzystywać dostępne możliwości wsparcia dotyczące zatrudniania osób 50+, finansowane ze środków publicznych. W Polsce w większości dotyczą one zatrudniania osób bezrobotnych lub poszukujących pracy, są to między innymi staże w miejscu pracy, przygotowanie zawodowe przez pracodawcę, pożyczki na utworzenie miejsca pracy, granty na telepracę, świadczenie aktywizacyjne po przerwie związanej z wychowaniem dziecka czy dofinansowanie wynagrodzeń dla zatrudnianych bezrobotnych 50+. Niektóre instrumenty adresowane są także do pracowników, na przykład doradztwo zawodowe czy dofinansowanie podnoszenia kwalifikacji z Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Możliwości wsparcia pracodawców zatrudniających osoby 50+ przewidziane są również w programach finansowanych z funduszy spójności na lata 2021–2027⁵, a wsparcie pracodawców planujących zwolnienia grupowe – w ramach Europejskiego Funduszu Dostosowania do Globalizacji dla Zwolnianych Pracowników⁶.

Tomasz Schimanek – polityk społeczny związany ze środowiskiem organizacji pozarządowych, ekspert ds. programów społecznych Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce. Od lat działa m.in. na rzecz rozwoju współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi, wspiera szkoleniowo i doradczo organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorców w zakresie ich społecznego zaangażowania, w tym także w formie wolontariatu pracowniczego. Działa na rzecz aktywizacji zawodowej i społecznej osób 50+, propaguje zarządzanie wiekiem i wspiera pracodawców w jego stosowaniu. Trener, doradca, autor badań, analiz i publikacji dotyczących współpracy biznesu i sektora obywatelskiego, zarządzania wiekiem i aktywizacji zawodowej osób 50+.

Wybrane publikacje dotyczące zarządzania wiekiem i zatrudniania osób 50+:

- „Good Recruitment for Older Workers (GROW). An updated toolkit for employers”, Centre for Ageing Better, 2023.
- Kuchciak I., Przywojska J., Stankiewicz A., „Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank wdrożeń STAY”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2019.
- Liwiński J., Sztanderska U., „Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach”, Uniwersytet Warszawski, 2013.
- Liwiński J., Sztanderska U., „Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę”, Uniwersytet Warszawski, 2010.
- „Promoting an Age-Inclusive Workforce – Living, Learning and Earning Longer”, OECD, 2020.
- Leśniewska A. et al (red.), „Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem”, PARP, Warszawa 2011.
- Schimanek T. (red.), „Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem”, ARFP, 2010.
- Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M., „Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko”, ARFP, 2015.
- „Starzenie się społeczeństwa – wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+”, PARP, 2020.
- „Understanding Older Workers. Analysis and recommendations to support longer and more fulfilling working lives”, CIPD, 2022.
- Warwas I. (red.), „Kompedium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2017.
- „Zdrowe miejsca pracy dla pracowników w każdym wieku”, internetowy przewodnik pomocny w zarządzaniu wiekiem opracowany przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-SOCHA) – wersja polska: <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/PL-pl>.

⁵ www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-2021-2027.

⁶ www.gov.pl/web/fundusze-regiony/fundusz-dostosowania-do-globalizacji.

PRAKTYKI FIRM

» Johnson & Johnson Innovative Medicine Poland – „Reverse Mentoring”

„Reverse Mentoring” w Johnson & Johnson Innovative Medicine Poland to odwrócona forma klasycznego mentoringu, w której mentorami są osoby reprezentujące młodsze pokolenie lub posiadające krótsze doświadczenie, a osobami mentorowanymi – pracownicy z długoletnim stażem. Głównymi założeniami projektu są wymiana wiedzy i umiejętności, przełamanie utartych schematów i wzmacnianie współpracy w firmie poprzez integrację międzypokoleniową w zróżnicowanym środowisku biznesowym. Projekt jest realizowany w pełni z inicjatywy pracowników. Pierwsza edycja projektu trwała pięć miesięcy i uzyskała bardzo pozytywne oceny (4,78/5,0) od 38 uczestników. W związku z tym projekt jest kontynuowany i został rozszerzony o praktyczny, profesjonalny warsztat z umiejętności komunikacyjnych, dostosowany do potrzeb osób z różnych pokoleń. Uczestnicy projektu doświadczyli korzyści, takich jak nowa perspektywa, rozwój technologiczny i umiejętności komunikacyjne oraz wsparcie w karierze.

» Antal – #Antal dla równych szans

Projekt #Antal dla równych szans objął wszystkich (85 osób) zatrudnionych w firmie w roli konsultanta. W ramach programu organizowano cykle spotkań i szkoleń, które miały na celu zwiększenia świadomości w zakresie różnorodności oraz inkluzywnych ogłoszeń

o pracę i rekrutacji bez uprzedzeń, skoncentrowanej na kompetencjach nowych pracowników. Projekt #Antal dla równych szans przez 95% osób, które brały udział w szkoleniu, został oceniony dobrze lub bardzo dobrze, a zdecydowana większość uważa, że szkolenie było przydatne i inspirujące. Po wprowadzeniu nowych zasad firma w ciągu pół roku odnotowała wzrost o ponad 20% liczby aplikacji na ogłoszenia napisane według nowych zasad, które są zgodne z założeniami inkluzywności, a także wzrost o ponad 30% liczby odwiedzin stron z ogłoszeniami na portalach pracy.

» Job Impulse – Praktyki w zakresie rekrutacji

Firma w procesach rekrutacji wykorzystuje tradycyjne ogłoszenia o pracę. Publikuje oferty w papierowych gazetach, drukuje ulotki, które dostarcza między innymi do skrzynek pocztowych, oraz plakaty, które zobaczyć można choćby w komunikacji miejskiej czy w witrynach sklepowych. Zdarza się, że o ofertach można usłyszeć również w radiu. Job Impulse również organizuje spotkania z lokalnymi społecznościami, podczas których przedstawia oferty pracy i opowiada o nich, pomaga tworzyć dokumenty aplikacyjne, co może być szczególnie przydatne dla osób z grupy wiekowej 50+, które zwykle od dawna nie aktualizowały swojego CV. Firma prowadzi także szkolenia z podstaw obsługi komputera dla kandydatów, jeśli stanowisko, na które aplikują, wymaga takich umiejętności.

» NatWest - sieć pracownicza Grupa HomeLife

NatWest: Grupa HomeLife jest nakierowana na sprawy związane z rodziną i osobami zajmującymi się dorosłymi zależnymi. Sieć promuje dostępne dla wszystkich rozwiązania, jak Employee Assistance Programme dostępny dla osób pracowniczych i mieszkających z nimi, czynny 24/7 i operujący w różnych językach. Dla osób, które rozpoczynają swoje obowiązki opiekuńcze wobec osoby dorosłej, przygotowany został szereg szkoleń i publikacji, np. Care Concierge czy Caring for Loved One, w ramach programu Moments that matter. Sieć prowadzi także szereg grup wsparcia Carers Cafe, gdzie gromadzą się osoby dzielące podobne opiekuńcze doświadczenia. Regularnie organizowane są spotkania otwarte, gdzie osoby pracownicze mają szansę opowiedzieć, jak realnie ich życie rodzinne zostało wsparte przez dostępną dla wszystkich pracę hybrydową w elastycznych godzinach, jak pomógł Compassionate Leave czy Dependant Leave, czyli pełnopłatne pozakodeksowe urlopy potrzebne w czasie opieki nad dorosłym zależnym. Z kolei sieć Grupa GenNow w Johnson Innovative Medicine Poland jest nakierowana na skuteczną komunikację i współpracę międzypokoleniową, która pozwala rozwijać się pracownikom, niezależnie od stopnia kariery zawodowej, na którym się znajdują.

Kształtowanie rynku pracy w zakresie zatrudniania osób 50+ przez samorząd na przykładzie Miasta Stołecznego Warszawy



Monika Fedorczyk

Urząd Pracy
Miasta Stołecznego
Warszawy

Niektórzy pracodawcy uważają kandydatów w średnim i starszym wieku za osoby mało perspektywiczne – obawiają się chorób, zwolnień lekarskich, szybkiego przejścia na emeryturę i konieczności wypłacania odpraw. Mają również wątpliwości co do ich zdolności do szybkiego uczenia się i przyswajania nowych umiejętności czy technologii. Inwestowanie w ich rozwój i doszkalanie uważają więc za mało opłacalne. Postawa pracodawców może wywoływać u starszych osób zwątpienie we własne możliwości.

Niechęć pracodawców do zatrudniania starszych pracowników stwarza niebezpieczeństwo wykluczenia z rynku pracy znaczącej i wartościowej grupy społecznej,

która może zaoferować firmie swoje bogate doświadczenie zawodowe. Dodatkowo, co korzystne z punktu widzenia pracodawcy, osoby dojrzałe wnoszą również ustabilizowane życie prywatne, mniejsze ryzyko urlopów macierzyńskich i wychowawczych czy zwolnień z powodu choroby dziecka.

Wiele wskazuje więc, że w kontynuacji drogi zawodowej przez osoby 50+ jest duży potencjał, mimo że niekiedy potrzebują one czasu i wsparcia, by było to możliwe. Wzmacnianie ich zasobów, kwalifikacji, umiejętności, sposobu myślenia o sobie, własnych mocnych stronach sprawia, że zaczynają inaczej postrzegać swoją pozycję na rynku pracy. To zbieżne z ich potrzebami: wiele starszych osób wciąż pragnie wykorzystywać swoje umiejętności.

Dlatego też Urząd Pracy m.st. Warszawy (UP) od dawna podejmuje działania, których celem jest wspieranie procesu zatrudnienia osób z grupy określanej jako 50+. To blisko 33% ogółu¹ zarejestrowanych w UP osób bezrobotnych.

Urząd Pracy realizuje:

- zindywidualizowane usługi rynku pracy w postaci pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego; przy udziale doradców zawodowych przygotowuje indywi-

dualny plan działania, a w trakcie porad grupowych przedstawia szczegółowe aktywne metody i techniki poszukiwania pracy, przygotowuje do rozmowy kwalifikacyjnej, wspólnie sporządza dokumenty aplikacyjne,

- szkolenia grupowe i w formule indywidualnej i dopasowanej do potrzeb pracodawcy.

Wszystkie działania Urząd Pracy wspiera możliwościami, jakie tworzy Fundusz Pracy, a więc instrumentami rynku pracy, wśród których szczególnie na uwagę zasługują:

- prace interwencyjne – zatrudnienie przez pracodawcę osoby bezrobotnej w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Pracodawca może uzyskać comiesięczną refundację części kosztów wynagrodzenia (w 2024 roku 1760 zł) przez: 6, 12 lub 24 miesiące,
- refundacja części kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla osoby bezrobotnej – to możliwość zrefundowania pracodawcy kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego, w wysokości nie wyższej niż sześciokrotność przeciętnego wynagrodzenia. Refundacja jest dokonywana po przedłożeniu rozliczenia i udokumentowaniu poniesionych w okresie od dnia zawarcia umowy do dnia zatrudnienia skierowanego bezrobotnego kosztów na wyposażenie lub doposażenie stanowiska pracy oraz po spełnieniu innych warunków określonych w umowie, takich jak zabezpieczenie

¹ Stan na koniec lutego 2024 r.



umowy, utrzymanie stanowiska przez 24 miesiące na umowę o pracę na pełny etat,

- dofinansowanie do wynagrodzenia osoby 50+ – to możliwość przyznania pracodawcy lub przedsiębiorcy dofinansowania wynagrodzenia za zatrudnienie skierowanego bezrobotnego, który ukończył 50. rok życia. Dofinansowanie wynagrodzenia (2121 zł) przysługuje przez okres:
 - 12 miesięcy – w przypadku zatrudnienia bezrobotnego, który ukończył 50 lat, a nie ukończył 60 lat,
 - 24 miesięcy – w przypadku zatrudnienia bezrobotnego, który ukończył 60 lat. Dofinansowanie wynagrodzenia przysługuje w kwocie określonej w umowie, nie wyższej jednak niż połowa obowiązującego w dniu zawarcia umowy minimalnego wynagrodzenia za pracę miesięcznie, za każdego zatrudnionego bezrobotnego.

W każdym z opisanych instrumentów pracodawca zobowiązuje się do utrzymania stanowiska pracy – zatrudnienia osoby bezrobotnej po zakończeniu udzielanego przez Urząd Pracy wsparcia na określony w umowie z UP czas.

- Jednorazowo przyznawane są środki na podjęcie działalności gospodarczej (tzw. dotacje), w tym na pokrycie kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa związanych z podjęciem tej działalności, mogą być przyznane w wysokości nie wyższej niż sześciokrotność przeciętnego wynagrodzenia.
- We współpracy z pracodawcami Urząd Pracy organizuje staże dla osób bezrobotnych, które chcą wrócić na rynek pracy po przerwie, wkraczają na rynek pracy czy też chcą zmienić dotychczasową ścieżkę kariery.
- Staż to możliwość zdobycia przez osoby bezrobotne doświadczenia niezbędnego na rynku pracy oraz umie-

jętności praktycznych niezbędnych do podjęcia pracy. Odbywa się on przez wykonywanie określonych zadań w miejscu pracy. Osoba odbywająca staż jest nadal osobą bezrobotną pozostającą w rejestrze urzędu pracy, gdyż nie zostaje nawiązany stosunek pracy z pracodawcą w trakcie odbywania stażu. Proponowany okres stażu nie może być krótszy niż trzy miesiące i dłuższy niż sześć miesięcy. W okresie stażu osobie uczestniczącej w stażu przyznane jest stypendium w wysokości 120% kwoty zasiłku dla bezrobotnych wypłacane przez Urząd Pracy.

Od stycznia 2020 r. działa w Warszawie **Senioralne Biuro Karier** – jest ono odpowiedzią na potrzeby zarówno samych seniorów, którzy chcą powrócić do aktywności zawodowej, jak i firm poszukujących pracowników. Senioralne Biuro Karier powstało we współpracy Urzędu Pracy m.st. Warszawy oraz Centrum Aktywności Międzypokoleniowej „Nowolipie”.

Senioralne Biuro Karier to unikalne miejsce na mapie Warszawy, w którym osoby na emeryturze uzyskują wsparcie w poszukiwaniu pracy, a pracodawcy mogą dotrzeć ze swoimi ofertami do kandydatów w wieku emerytalnym. W zgłoszeniach wolnych miejsc pracy, które są składane do UP, zostało umieszczone pytanie, czy na tym stanowisku pracodawca również chętnie widziałby osobę na emeryturze. Spośród na przykład 44 tys. zgłoszonych do Urzędu w 2023 r. wolnych miejsc pracy około 1/3 kierowano również do osób w wieku emerytalnym. Były to oferty dla administratorów nieruchomości, dozorców, hydraulików, inspektorów nadzoru inwestorskiego ds. budowlanych/ elektrycznych, dla kierowców, kierowników budowy, kierowników sklepu, konserwatorów, lekarzy, nauczycieli, pedagogów, pielęgniarek, sekretarek/ recepcjonistek, specjalistów ds. płac/ ds. finansowych, spawaczy, osób sprzątających, woźnych czy pracowników ochrony.

Doświadczenia zdobyte w trakcie pracy z klientami Senioralnego Biura Karier i pracodawcami, którzy otwierali się na zatrudnienie osób w wieku emerytalnym, były przyczynkiem do przeprowadzenia w latach 2021–2022 projektu pilotażowego „Dobry pracownik nie ma wieku”² finansowanego ze środków Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej. Urząd podjął się przetestowania systemu wsparcia osób poszukujących pracy, które osiągnęły już wiek emerytalny, ale nie chciały rezygnować z aktywności zawodowej, zarówno od strony pozyskiwania chętnych do pracy seniorów, jak i zaproponowanych pracodawcom korzyści finansowych z zatrudnienia tych osób. Projekt miał także wpłynąć na zmianę stereotypowego postrzegania „pracujących seniorów”.



Jego realizacja obejmowała zorganizowanie kilku form aktywizacji, w których uczestniczyli beneficjenci inicjatywy, a wsparcie zostało skierowane do zaangażowanych, pozyskanych do projektu przedsiębiorstw. Projekt zakładał zbudowanie aktywnych postaw wśród emerytów, wsparcie ich aktywności na rynku pracy w obszarze kompetencji miękkich, cyfrowych i kwalifikacji zawodowych. Wypracowane zostały rozwiązania pozwalające na połączenie działań wszystkich partnerów, dla zapewnienia skutecznej pomocy w pozyskaniu i utrzymaniu zatrudnienia. Ważne było też zwiększenie różnorodności ofert dla osób w wieku emerytalnym.

Wnioski płynące z tego projektu potwierdziły tezę, że warto zatrudniać seniorów, ponieważ stanowią oni duży potencjał dla pracodawców. Jednak jest to zupełnie nowe wyzwanie dla rynku pracy. Warto przytoczyć kilka rekomendacji, które były rezultatem projektu pilotażowego dla tworzonych aktywnych polityk rynku pracy (takie zadanie mają projekty pilotażowe):

- Praktyka projektu pokazała, że potrzebny jest skuteczny system finansowych zachęt dla pracodawców, aby chętniej zatrudniali seniorów, i równoległe system motywowania emerytów do powrotu do aktywności na rynku pracy i rozwijania kwalifikacji. Trzeba podkreślić też potrzebę zmian w stylu zarządzania w firmach i dostosowywania stanowisk pracy do potencjału i możliwości starszych pracowników, kształtowania nowej potrzeby, wykreowania nowego trendu zatrudniania osób starszych.
- Projekt jednoznacznie potwierdził, że potrzebna jest szeroka i długotrwała kampania społeczna, o zasięgu ogólnopolskim, ukierunkowana na promocję zatrudnienia i aktywności seniorów, wskazująca zalety płynące z zatrudniania doświadczonych pracowników w wieku

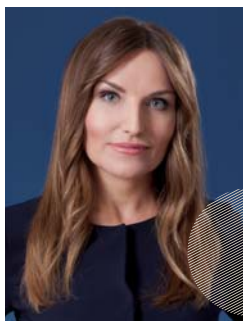
emerytalnym, zmianę stereotypowego postrzegania pracujących seniorów, jak również potrzebę elastyczności w ich zatrudnianiu i rzeczywistą politykę zarządzania wiekiem. Kampanię taką prowadzić powinny zarówno instytucje publiczne, jak i organizacje zrzeszające emerytów i pracodawców.

Warszawa to największy rynek pracy w Polsce. Stały rozwój gospodarczy i atrakcyjność stolicy nierozłącznie wiążą się z dynamicznym wzrostem popytu na pracę. Włączanie osób starszych do aktywności tak społecznej, jak i zawodowej jest jednym z elementów kształtowania polityki gospodarczej miasta. Wszak potencjał osób na emeryturze jest olbrzymi. Mogą z powodzeniem, jeśli tylko chcą, wrócić na rynek pracy w roli kompetentnych ekspertów i mentorów. Inwestycja pracodawcy w odpowiedzialnego i doświadczonego życiowo pracownika to szansa na sukces, wzmocnienie zespołu i całej firmy, gdzie różnorodność wiekowa będzie motorem napędzającym rozwój.

Monika Fedorczyk – dyrektor Urzędu Pracy m.st. Warszawy. Współautorka koncepcji integracji zawodowej uchodźców z Ukrainy na lokalnym rynku pracy oraz innych innowacyjnych projektów związanych z aktywizacją osób niepracujących. Autorka publikacji z zakresu polityki zatrudnienia, rynku pracy i dialogu społecznego. W latach 2012–2018 pracowała w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, m.in. uczestniczyła w przygotowaniu planu finansowego Funduszu Pracy oraz w pracach legislacyjnych nad nowelizacją ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. W latach 2018–2022 pracowniczką Departamentu Pracy Konfederacji Lewiatan, gdzie m.in. przygotowywała analizy z zakresu rynku pracy oraz przewodniczyła grupie wypracowującej propozycje zmian w przepisach dotyczących legalizacji pracy cudzoziemców. Członkini, a następnie przewodnicząca Rady Rynku Pracy, uczestniczka prac podkomisji ds. reformy rynku pracy w Radzie Dialogu Społecznego.

² <https://warszawa.praca.gov.pl/dobrypracownik> [dostęp: 16 maja 2024 roku]

Wiek warto zrozumieć, czyli jak różnorodność wieku wpływa na biznes i ludzi



Marzena Rudnicka
Krajowy Instytut
Gospodarki Senioralnej

Wiek warto zrozumieć, czyli jak różnorodność wieku wpływa na biznes i ludzi

Zderzenie dwóch kluczowych trendów, jakie obecnie kształtują rzeczywistość biznesową: demografii i rewolucji technologicznej, wymusza zmiany na rynku pracy oraz rynku konsumenckim, kreując nowe role społeczne organizacji.

W procesie dostosowywania się do zmian demograficznych mogą pomóc narzędzia, które w ostatnich dziesięciu latach wypracował zespół fundacji Krajowego Instytutu

Gospodarki Senioralnej (KIGS). Są one pomocne w efektywnym zarządzaniu różnorodnością wiekową, w poprawie wyników sprzedaży, we wzmacnianiu wizerunku organizacji inkluzywnej wiekowo, w poprawie jakości życia w długowieczności oraz w promowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu.

W 2022 r. KIGS postawił na praktyczne rozwiązania, w tym pokazywanie przykładów organizacji, które faktycznie wdrożyły programy i działania włączające osoby w różnym wieku do grona swoich interesariuszy. W efekcie powstała społeczność i platforma wiedzy #AgeInclusionMakers (www.AgeInclusionMakers.com) oferująca uniwersalne rozwiązania dla wszystkich pokoleń.

We wrześniu 2023 r. zespół #AgeInclusionMakers zaprezentował swoje programy na jednym z najważniejszych na świecie wydarzeń dotyczących srebrnej gospodarki – SilverEco and Ageing Well International Festival w Cannes we Francji. Mimo że to wydarzenie przyciągnęło ponad 2,5 tys. ludzi z całego świata, to jednak dominującym tematem zarówno debat, jak i wystawców była opieka długoterminowa i wsparcie osób niesamodzielnych w domu. Takie widzenie srebrnej gospodarki nie jest spójne z wizją KIGS, który rozumie wyzwania jako związane ze starzeniem się całej populacji, a co za tym idzie: jako zmianę struktury wieku w całym spo-

łeczeństwie. A to oznacza, że starzenie się społeczeństwa nikomu nie powinno być obojętne, gdyż nieprzygotowani nie poradzimy sobie z brakiem rąk do pracy, z nierozumieniem nowych technologii i utratą zdrowia przy braku właściwej profilaktyki i wiedzy o przygotowaniu się do długowieczności. Widzenie zatem srebrnej gospodarki jako działań inkluzywnych wobec wieku i łączących pokolenia ma szansę na zadbanie o dobre jutro każdego z nas, niezależnie od wieku. W KIGS mówi się: „Przy odrobinie szczęścia każdy może zostać seniorem”, a później się dodaje: „Ale warto się do tego dobrze przygotować”.

Aby zobrazować, w jakiej jesteśmy sytuacji demograficznej w Polsce:

- Gdyby polscy seniorzy założyli swój kraj, miałby więcej mieszkańców niż państwa w 1/3 Unii Europejskiej (już dziś w Polsce jest 9,8 mln osób 60+).
- Polska, zaraz za Finlandią, jest najszybciej starzejącym się krajem w Europie.
- Od 2017 r. dynamicznie spada liczba osób młodych i w podobnym tempie przybywa starszych.
- W 1950 r. seniorzy stanowili 9% społeczeństwa, dziś 25%, a za 26 lat – będzie ich/nas 40%.

Różnorodność wieku jest faktem, ale inkluzywność to skutek podjętych działań. Dla uproszczenia, narzędzia, jakie Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej w ramach #AgeInclusionMakers udostępnia organizacjom, można podzielić na trzy obszary:

I. Pracownicy – program Dialog Pokoleń

Program łączy osoby w różnym wieku i zapobiega dyskryminacji wiekowej wobec młodszych i starszych pracowników.

II. Konsumentów – program OK SENIOR®

Program dostosowuje i poprawia produkty, usługi i komunikację, aby były przyjazne również klientom dojrzałym, oraz wzmacnia rolę rosnącej populacji seniorów jako konsumentów.

III. Edukacja klientów dojrzałych – zdalny Uniwersytet Trzeciego Wieku, gdzie wykłady prowadzi biznes, czyli ABCsenior.com

Platforma edukacyjna online ABCsenior.com, na której każda zweryfikowana organizacja może prowadzić zajęcia, na żywo lub nagrane, dla kilkunastotysięcznej społeczności osób 60+, to świetna okazja do opowiedzenia o biznesie starszym klientom w sposób dla nich przystępny.



„Nic o nas bez nas” – mówią seniorzy, zatem w myśl tej zasady KIGS tworzy rozwiązania dla biznesu. W grupach roboczych, ale i wśród ekspertów oraz partnerów znajdziemy zarówno osoby dojrzałe, jak i przedstawicieli biznesu. Łączenie wiedzy o potrzebach i możliwościach i międzypokoleniowe szukanie metod lepszego dopasowania na przykład kanałów sprzedaży do coraz większej liczny osób starszych – przynosi optymalne efekty.

Podmioty dołączające do KIGS i platformy #AgeInclusionMakers w swoim tempie wprowadzają rozwiązania służące własnej organizacji, wewnątrz i w jej otoczeniu.

W szczegółach programy #AgeInclusionMakers (AIM) to:

I. Program Dialog Pokoleń (www.dialogpokolen.pl) dedykowany jest szeroko pojętym obszarom HR, DEI i całościowo – ESG. Program zawiera:

- **Szkolenia dla liderów** zespołów w zakresie zarządzania wiekiem i zarządzania lean pomagające zrozumieć i efektywnie zarządzać różnorodnością wiekową w swoich zespołach, a także wdrażać strategię lean z uwzględnieniem potrzeb różnych pokoleń. Bardzo ciekawą propozycją są: Akademia Liderów AIM oraz warsztaty z budowania strategii zarządzania wiekiem, czyli od różnorodności do inkluzywności wiekowej.

- **Warsztaty z użyciem kostiumów geriatrycznych** pozwalające zrozumieć i doświadczyć, jak czuje się osoba starsza (ok. 80-letnia), co pomaga w projektowaniu bardziej dostępnych produktów i usług; a także luźne warsztaty dla pracowników w starszym wieku, aby pomóc im zrozumieć potrzeby pokolenia Z. Szkolenia te cieszą się największą popularnością, a emocje towarzyszące „wejściu w skórę” seniora czasem są tak silne, że trwale zmieniają wyobraźnię o starości. Z tych warsztatów najczęściej korzystają trenerzy, którzy odpowiadają za szkolenia doradców klienta stacjonarnie i przez infolinię, oraz kierownicy zespołów doradców klienta.

• **Certyfikat Pracodawcy Dialogu Pokoleń**

Jest to pierwsza tego rodzaju i stosunkowo nowa na rynku certyfikacja dla pracodawców, wspierająca budowanie marki pracodawcy rozumiejącego potrzeby ludzi w każdym wieku i łączącego pokolenia w pracy.

Pierwszym pracodawcą w programie Dialog Pokoleń jest firma Philip Morris Polska S.A. i Philip Morris Polska Distribution Sp. z o.o., a kolejną organizacją, która z sukcesem zdobyła ten tytuł, jest IKEA Retail Sp. z o.o.

Przykład:

Zespół KIGS przeprowadził audyt IKEA w sześciu obszarach:

- świadomość różnorodności wiekowej w organizacji,
- rekrutacja,
- edukacja i rozwój,
- wynagrodzenie i uznanie,
- zdrowie i ergonomia pracy,
- przygotowanie do emerytury.

Diagnostyczny audyt składał się z trzech elementów:

- anonimowa ankieta pracownicza,

- wizyta audytorów w miejscu pracy,
- badanie procesów i rozmowy z pracownikami oraz przedstawicielami związków zawodowych.

Ostatnią fazą było przeanalizowanie istniejących programów zarządzania wiekiem w celu oceny poziomu dostosowania pracodawcy do potrzeb zróżnicowanej wiekowo struktury organizacji.

Podjęte działania miały na celu wsparcie w zarządzaniu wiekiem, wzmocnienie wizerunku pracodawcy i pokazanie obrazu firmy, która rozumie potrzeby ludzi w różnym wieku i zaprasza takie osoby do współpracy.

- **„Córko-matki sędziwych rodziców”** – wsparcie pracowników w przygotowaniu się do opieki nad starszymi w rodzinie

Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej prowadzi zajęcia dla pracowników organizacji dotyczące rozwiązań z zakresu opieki nad osobami starszymi. Wybrane tematy to: „Jak zachodzą zmiany stanu zdrowia u osób starszych?”, „Na co zwracać uwagę, jak rozpoznawać, jak rozmawiać, jak wspierać?”, „Gdzie można szukać pomocy?”, „Gdzie uzyskać niezbędne dokumenty, np. zaświadczenie o niepełnosprawności?”, „Co to są dzienne domy opieki, a czym jest opieka wytchnieniowa?”, „Z czym trzeba się liczyć, organizując opiekę seniorowi w domu?”, „Jakie mamy opcje w opiece nad rodzicami – co i komu gwarantuje państwo, na jaką pomoc można liczyć, jak znaleźć miejsce, gdzie seniorzy będą czuli się komfortowo?”. Działania te mają na celu wsparcie pracowników, którzy staną (lub czasami już stoją) w obliczu konieczności opieki nad swoimi starszymi bliskimi. To odpowiedź na trend starzejącego się społeczeństwa, który stawia nowe wyzwania także przed firmami, a rolą organizacji jest przecież kreowanie środowiska sprzyjającego równowadze między

życiem zawodowym a prywatnym. Inwestowanie w edukację i świadomość pracowników w zakresie opieki nad osobami starszymi to nie tylko krok w stronę budowania lojalności pracowniczej, ale także społecznej odpowiedzialności.

II. Program OK SENIOR® to wsparcie działów sprzedaży, marketingu i komunikacji (www.oksenior.pl)

- Głównym działaniem programu jest testowanie i certyfikacja produktów i usług po to, aby zwiększyć ich dostępność dla klientów 50+.

Znak jakości OK SENIOR® obecny jest na rynku od ośmiu lat i mogą się nim pochwalić firmy rozumiejące potrzeby nie tylko młodszych klientów.

Na program składają się:

- audyt Mystery Shopper, czyli ocena jakości obsługi klientów w wieku dojrzałym, zarówno w sklepach stacjonarnych, jak i w e-commerce, w punktach obsługi klienta (salony, oddziały) oraz contact center,
- szkolenia z obsługi klienta dojrzałego (w wieku 50+) pomagające zrozumieć i obsłużyć tę grupę klientów, organizowane w formie praktycznych warsztatów oraz przy wykorzystaniu kostiumów geriatrycznych,
- warsztaty i wsparcie w komunikacji marketingowej, których celem jest eliminowanie stereotypów i dbałość o prostotę i jasność przekazów.

Jedna z tajemniczych klientek po wyjściu z placówki audytowanej organizacji powiedziała: „Nawet nie musiałam udawać, że niczego nie rozumiem!”. Setki wizyt seniorów, którzy tworzą zespół tajemniczych klientów rozsianych po całym kraju, to niebagatelna kopalnia potrzeb konsumenckich zbieranych przez ekspertów KIGS i agregowanych w taki sposób, aby tworzyć praktyczne rekomendacje i wspierać organizacje w skutecz-

nych i – co ważne – trwałych zmianach, w procesach sprzedaży i marketingu.

Przykładem firmy z certyfikatem OK SENIOR® jest BNP Paribas

Bank BNP Paribas otrzymał wsparcie we wzmocnieniu procesów obsługi klienta dojrzałego w swoich oddziałach. Rolą KIGS w tym procesie była diagnoza standardów obsługi klienta, wsparcie w przygotowaniu komunikacji skierowanej do tej grupy oraz przeprowadzenie cyklicznych szkoleń i warsztatów dla pracowników i pracownic/ wsparcie zespołów sprzedażowych w zdobywaniu nowych kompetencji. W efekcie nastąpiła optymalizacja procesu obsługi klienta (skrócenie

czasu przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności i satysfakcji klienta), co przełożyło się na zwiększenie sprzedaży wśród starszych klientów i poprawę wskaźnika NPS w grupie wiekowej 60+.

III. Program edukacyjny ABCsenior.com – szerokie dotarcie do nowej grupy docelowej 60+ oraz szansa na przekazanie wiedzy o własnej organizacji i ofercie

Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej zapewnia dostęp do szerokiej społeczności platformy edukacyjnej ABCsenior.com, gdzie można przeprowadzać kursy, zajęcia, warsztaty i inne działania edukacyjne online w grupie osób 60+. Od połowy 2020 r. ponad 60 tys.

osób wzięło udział w zajęciach online, a każdorazowo na żywo uczestniczy ponad tysiąc osób.

Najciekawsze zdaniem seniorów kursy to te o zdrowiu i o obsłudze telefonu. Frekwencja na każdym kolejnym kursie online przekracza 1,5 tys. uczestników na żywo, którzy chętnie dzielą się opiniami na czacie, co jest tym samym cennym źródłem insightów.

Do KIGS przychodzą liczne podziękowania od czasem naprawdę sędziwych ludzi, którzy są wdzięczni, że o nich pamiętamy i że pomagamy im zrozumieć „ten nowy świat”.

Pewna 94-latką postanowiła – jak to określiła: „w końcu poznać Internet”. Kupiła zatem dostęp do Internetu i od pierwszego kroku, nie mając komputera, a tylko telefon, zaczęła uczestniczyć w kursach „Mój pierwszy smartfon”, które na platformie KIGS prowadzi Orange. Jak już po kilku lekcjach opanowała podstawy, zadzwoniła do KIGS i łamiącym się głosem dziękowała, że dostała taką szansę i uwierzyła w siebie, że też może zacząć i że wiek naprawdę nie ma tutaj znaczenia.

W edukacji o zdrowiu prym na ABCsenior.com wiedzie PZU Zdrowie, które na swoje zajęcia Letnia Akademia Zdrowia i Zimowa Akademia Zdrowia zaprasza medyków z różnych dziedzin medycyny.

W kategorii edukacja technologiczna – lideruje Orange, które jest z ABCsenior.com od samego początku, czyli od 2020 r.

Zajęcia prowadziły także inne organizacje. Eksperti Allegro tłumaczyli, czym jest Allegro – trzeba przyznać, że analogia do internetowej galerii handlowej znalazła największe zrozumienie. InPost z kolei dołączył z kursem o nadawaniu i odbieraniu paczek, który



cieszył się takim powodzeniem, że seniorzy czekają na powtórkę. Były też zajęcia z bankowości elektronicznej, pogadanki z diagnostą z firmy ALAB oraz wiele innych wartościowych spotkań seniorów z biznesem.

Społeczność senioralna ABCsenior.com zasugerowała również, że chętnie spotykałaby się z firmami, aby one im o sobie opowiedziały. Seniorzy chcieliby zobaczyć się z osobami, które odpowiadają za oddziały w banku, a także dowiedzieć się, kto tworzy aplikację, z której korzystają, albo co znaczą pewne rozwiązania w centrach handlowych, sklepach wielkopowierzchniowych itp. Jednym słowem: proszą, aby biznes opowiedział im o sobie i pokazał ludzi, którzy go tworzą. W odpowiedzi na to zespół odpowiedzialny za ABCsenior.com przygotował formułę trzech spotkań online dla każdej chętnej organizacji, aby mogła się przedstawić silversom.

Działania Krajowego Instytutu Gospodarki Senioralnej odpowiadają na wiele potrzeb biznesu.

Oto katalog:

- zwiększenie atrakcyjności marki dla klientów w różnym wieku,
- obniżenie kosztów procesu obsługi klienta dojrzałego przy jednoczesnym wzroście poziomu satysfakcji i rekomendacji (NPS),
- przygotowanie organizacji w kontekście ciągłości i rozwoju biznesu na zmiany demograficzne na rynku pracy,
- zwiększenie skuteczności pracy w zmieniającym się otoczeniu – przygotowanie menedżerów do zarządzania różnorodnymi wiekowo zespołami,
- podniesienie satysfakcji pracowników i motywacji do pracy w wybranej organizacji (też dotyczy procesów rekrutacji)



IV. Razem zrobimy więcej

W 2024 r ruszyły #AgeInclusionMakers Hot Talks, czyli warsztatowe spotkania ekspertów KIGS z biznesem – w bardzo praktycznych i wąskich tematach, gdzie każdy znajdzie coś ciekawego dla siebie. Spotkania są kameralne, ale w grupach otwartych dla różnych organizacji, trwają tylko godzinę i są nieodpłatne, a rejestracja odbywa się przez platformę www.AgeInclusionMakers.com. Te spotkania służą obu stronom do wymiany wiedzy, wyzwań, szukania dobrych praktyk i podpatrywania, jak to robią inni.

Jedną ze stałych form współpracy w środowisku #AgeInclusionMakers jest partnerstwo z Krajowym Instytutem Gospodarki Senioralnej, gdzie na co dzień można wspólnie opracowywać programy, realizować projekty i przeprowadzać badania, testy opinii konsumenckich oraz warsztaty.

Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej zaprasza również, szczególnie duże organizacje, do udziału w 2024 r. w VIII Kongresie Gospodarki Srebrnej, który odbędzie

się 17 września w Warszawie, aby wspólnie rozwijać pomysły związane z gospodarką srebrną w Europie. Dzięki silnym liderom rynkowym można realnie zmieniać świat na przyjazny każdemu wiekowi.

Serdecznie zapraszamy organizacje do dołączenia do #AgeInclusionMakers i współpracy z KIGS w tworzeniu bardziej inkluzywnej przyszłości.

Marzena Rudnicka – fundatorka think tanku Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej. Autorka innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie silver economy oraz publikacji, m.in. „Gospodarka senioralna nową gałęzią gospodarki narodowej”, w tym definicji gospodarki senioralnej. Autorka programów certyfikacji OK SENIOR® (proces obsługi dojrzałych konsumentów) oraz Pracodawca Dialogu Pokoleń (zarządzanie różnorodnością wiekową w organizacji). Członkini Komitetu Nauk Demograficznych Polskiej Akademii Nauk (2020–2023), Rady Dostępności przy Ministrze Funduszy i Polityki Regionalnej (2020–2024). Stała jurorka w międzynarodowym konkursie Silvereco.org oceniającym oferty firm z całego świata w obszarze dostosowania do potrzeb dojrzałego klienta. Współautorka książki „Marketing generacji silver”.

PRAKTYKI FIRM

» Philip Morris – certyfikat Pracodawcy Dialogu Pokoleń

Wśród dobrych praktyk skierowanych do pracowników znalazły się szkolenia dla liderów związane z różnorodnością wiekową; rekrutacja nastawiona na młodych emerytów w przypadku projektów krótkoterminowych lub gdy jest potrzebna wiedza z wąskiego obszaru oraz odwrócony mentoring. Firma prowadzi również aktywny klub seniora, pomagający w łatwym przejściu na emeryturę, skupiający się na planowaniu wolnego czasu, finansów oraz dbaniu o własne zdrowie.

» Bank BNP Paribas – certyfikat OK SENIOR®

Pierwsza instytucja finansowa w Polsce, która otrzymała (trzykrotnie) certyfikat jakości OK SENIOR® dla sieci placówek banku. W 2023 r. organizacja osiągnęła przy tym najwyższy wynik z dotychczasowych badań prowadzonych przez KIGS na rynku w skali 7 lat. Wśród stosowanych przez firmę rozwiązań znalazły się między innymi systematyczne szkolenia dla pracowników ze standardów obsługi klienta (w tym klientów dojrzałych), dostęp do narzędzi usprawniających obsługę klienta dojrzałego (ramka do podpisu, lupa powiększająca, pętla indukcyjna) czy tablety i stoiska internetowe wykorzystywane do edukacji w ramach bankowości elektronicznej i mobilnej. Wspólnie z KIGS bank BNP Paribas przygotował dla klientów „Przewodnik dla początkujących” poświęcony funkcjonalnościom bankowości elektronicznej i mobilnej. Uczestniczy również w programie edukacyjnym ABCsenior.com, a lokalni ambasadorzy banku współpracują z uniwersytetami trzeciego wieku w całej Polsce w ramach edukacji finansowej i cyberbezpieczeństwa.

Jaka komunikacja z konsumentami 50+?



**dr Barbara
Frątczak-Rudnicka**

4P Research Mix

Reklamy ich denerwują... jak wszystkich!

Tylko co 10. konsument z grupy wiekowej 50+ lubi reklamy. Ponad połowa twierdzi, że reklam nie lubi i że ich denerwują; pozostałym są one obojętne. Także reklamy pojawiające się w Internecie częściej uważane są za „uciążliwe” niż za „przydatne”. Nieco ponad połowa uważa, że reklamy nakłaniają do kupowania rzeczy, które nie są ludziom potrzebne oraz że często wprowadzają one w błąd¹. W sumie, podobnie oceniają reklamy ludzie młodszy.

¹ POST-STARZY. Polski konsument 50+ 2023, raport syndykacyjny 4p Research Mix, próba reprezentatywna Polaków w wieku 50–84 l., N=1231, mix mode CAPI/CAWI.

² Tamże.

³ Tamże.

⁴ Tamże.

Do pozytywnych stron reklam zaliczane są ich funkcje informacyjne i rozrywkowe (przez około 1/3)².

Zdecydowana większość deklaruje, że woli oglądać w reklamach „realistyczne, życiowe sytuacje” (71%) niż wyidealizowany, „ładniejszy” obraz życia (29%)³.

Czy marki powinny bardziej zabiegać o starszych konsumentów?

45% konsumentów z grupy wiekowej 50+ ma wrażenie, że większość reklam kierowanych jest do ludzi młodszych (niż respondent); 44% ma często poczucie, że reklamy pokazują świat dla nich niedostępny; 30% chciałoby, żeby w reklamach było więcej osób „w ich wieku”; 42% uważa, że producenci powinni bardziej zabiegać o ludzi starszych jako ich klientów; 39% uważa, że większość marek nie rozumie potrzeb starszych klientów⁴.

2 z 5 uważa, że marki poświęcają im za mało uwagi, nie doceniają jako konsumentów! Klienci 50+ są wrażliwi na sposób portretowania własnej grupy wiekowej. W szczególności dotyczy to tych relatywnie młodszych, najaktywniejszych na rynku oraz posiadających najwięcej pieniędzy – czują się niedocenieni w rolach konsumentów (zwłaszcza przez marki technologiczne)!⁵

⁵ Tamże.

⁶ Badanie spotów reklamowych 2023, Biuro Reklamy TVP.

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

Rzeczywiście, w reklamach jest ich dużo mniej niż – relatywnie do innych grup – w populacji...

Według ostatniego badania spotów reklamowych Biura Reklamy TVP za rok 2022 – osoby 50+ stanowią 10% bohaterów reklam, podczas gdy w całej populacji Polaków – jest ich 38%⁶.

Wychodząc od tego wskaźnika, możemy powiedzieć, że banki, telekomunikacja i farmacja doceniają obecnie starszych konsumentów w największym stopniu⁷. W reklamach osoby 50+ najczęściej występują w roli społecznej babci/ dziadka (20%) lub osoby chorej (18%)⁸.

...ale zmienia się sposób pokazywania osób 50+ w reklamach!

W ostatnich latach widać wyraźną zmianę jakościową – grupa 50+ adresowana jest coraz mniej stereotypowo, za to coraz bardziej inkluzywnie i pomysłowo, wbrew stereotypom! W ostatnich latach stereotypowe postrzeganie seniorów (jako biernych, smutnych lub chorych) podważały na przykład telewizyjne reklamy ING Banku Śląskiego (babcia jedzie – sama – do Katmandu), Allegro (w jednej reklamie dziadek samodzielnie uczy się angielskiego, w drugiej okazuje się, że babcia może mieć

ciekawą „niebabciną” przeszłość), Orange (starsza pani spotyka się z rodziną na Zoomie), marki biżuterii YES (babcia z odważnym tatuażem), Biovitalu (szalejąca na rowerze i batucie 80-letnia Urszula Dudziak) czy marki kawy Mokate (70-letni Bogusław Linda porównujący kawę do swojego motocykla).

Grupa ta dorobiła się też sporej liczby tzw. silver influencerów. Obecnie regularnie online jest już 3/4 tej całej grupy (i 80% grupy 50–65 lat), połowa korzysta z Facebooka, a prawie połowa robi zakupy online. Osoby te są też na Instagramie, prowadzą blogi, zaczynają nawet korzystać z TikToka⁹. Bez trudu znajdziemy influencerów lifestylowych z wieloma tysiącami obserwujących na Instagramie lub/i na Facebooku. Tak więc komunikacja online – jak najbardziej!

Podzielimy się teraz wynikami naszych własnych analiz oraz międzynarodowych badań (jakościowych i ilościowych) nad tym, jakie reklamy najlepiej rezonują w grupie 50+¹⁰.

Hedonizm, egoizm i używanie życia jest OK!

Chęć dobrego życia, czerpania zeń radości, własne przyjemności i zadbanie o siebie są dla grupy 50+ ważnymi i coraz mocniej uświadamianymi potrzebami. Reklama powinna utwierdzać, że wiek nie stanowi tu przeszkody, że można stawiać sobie nowe cele, uczyć się czegoś nowego czy też po prostu sobie dogadzać. Jest na to obecnie przyzwolenie (także – na odmowę podjęcia się opieki nad wnukami!).

Wiek dojrzały to czas, kiedy mamy poczucie, że spełniliśmy już większość naszych obowiązków wobec rodziny,

dzieci, społeczeństwa. TERAZ to może być najwyższa pora, żeby wreszcie zrobić coś dla siebie.

Super jest być babcią i dziadkiem, ale...

Posiadanie wnuków to jeden z dostrzeganych plusów starszego wieku. Oczywiście dziadkowie kochają swoich wnuków i chętnie z nimi przebywają. Na ogół nie chcą jednak, aby ich całe życie było sprowadzane do roli babci lub dziadka. Chcą być postrzegani jako osoby, które mają własne, indywidualne potrzeby, aspiracje, dążenia i zajęcia.

Czasem warto zagrać „stereotypem babci”, bo konsumenci z tej grupy bardzo lubią reklamy, które przełamują stereotypy na temat wieku; cenią też humor i ironię.

Niezależność, swoboda, wolność to bardzo ważne wartości

Samodzielność, zachowanie niezależności, wolność to wartości niezwykle istotne w całej grupie; a im starsi, tym bardziej, bo wartość ta staje się w przypadku niektórych osób deficytowa.

Konsumenci 50+ chcą, aby reklamy budowały wizerunek seniorów jako aktywnych życiowo, atrakcyjnych, zadbanych i podejmujących własne, autonomiczne decyzje. Oraz – dysponujących dowolnie swoimi pieniędzmi. Nie chcą być pokazywani jako zależni od innych, zwłaszcza swoich dzieci, nie chcą czuć się ubezwłasnowolnieni, czekający biernie na czyjąś pomoc czy opiekę.

Bardzo negatywnie odbierają pouczanie i paternalizowanie. Nawet jeżeli senior ma być pokazywany w reklamie jako wymagający pomocy, nie może być traktowany jak dziecko przez swoje własne dzieci!



Przyjaźń w „tym wieku” to nadal ważna wartość

Przyjaźń stereotypowo kojarzy się z „młodzieńczą przyjaźnią”. Jednak okazuje się, że po pierwszym zachłystnięciu się życiem rodzinnym, rola przyjaźni rośnie wraz z wiekiem. William Chopik, naukowiec z Uniwersytetu Stanowego Michigan, przeprowadził dwa badania z udziałem blisko 280 tys. osób. Odkrył, że w miarę upływu czasu przyjaźnie stają się coraz ważniejsze dla jednostkowego szczęścia i zdrowia. U starszych dorosłych przyjaźnie są de facto silniejszym prognostykiem zdrowia i szczęścia niż relacje z członkami rodziny.

Przyjaciele są też wsparciem dla singli lub dla tych, którzy nie mogą liczyć na rodzinę. To oni przynoszą ulgę w samotności osób starszych w okresach żałoby i pomagają ponownie odkryć życie towarzyskie po przejściu na emeryturę.

⁹ POST-STARZY. Polski konsument 50+ 2023.

¹⁰ Badania własne 4p Research Mix (2007–2023). Raport ITV i System1, How can brands connect effectively with the older generation? Wise Up!, 2022.

Większość osób w wieku 50+ ma swoje grono przyjaciół (średnio około 7 osób) i ponad 3/4 jest z tych relacji zadowolonych¹¹.

Warto więc częściej pokazywać takie relacje w reklamach! Nie dotyczy to tylko kobiet, starsi mężczyźni też mogą się przyjaźnić i spotykać nie tylko przy piwie!

A nawet... romans

Tak, tak, „w tym wieku” też się zdarza! Ponad 3/4 osób z grupy 50+ uważa, że zakochanie się w ich wieku jest wciąż możliwe, a dla blisko połowy seks stanowi istotny element życia. Znacznie częściej takie poglądy wyrażają osoby w grupie młodszej: do 66 roku życia. Ponad połowa osób w wieku 50+ wie o istnieniu serwisów randkowych, a korzystało z nich 6% tych, co znają takie serwisy¹².

W kulturze popularnej, filmach, serialach, *reality show* wątki „senioralnych” romansów nie są już rzadkością! Czy nie czas na reklamy?

Seniorzy są nowoczesni, nadążają!

Minęły już czasy, gdy w reklamach wyśmiewano się z nieporadności osób starszych wobec nowych technologii (słynny case reklamy firmy TelForceOne z 2007 r.). Dzisiaj sami seniorzy są przekonani co do swoich kompetencji, a i wielu z nich ma bogate doświadczenie, jeśli chodzi o korzystanie z nich. Są w znacznej większości przekonani, że nadążają, dobrze odnajdują się w dzisiejszym świecie. Jest to często przedmiotem ich aspiracji i nawet dumy. Stąd po reklamach oczekują adekwatnego wizerunku.

Chcąc czuć się ważni i docenieni

Doświadczenie i mądrość życiowa to coś, co często uważane jest przez seniorów za największą korzyść starszego wieku¹³.

Osoby z grupy 50+ często osiągnęły już szczyty swojej kariery zawodowej, mają bogate doświadczenie zawodowe, wiedzę i poczucie kompetencji. Chciałyby, żeby zostało to docenione. Dlatego w reklamach chętnie zobaczą osoby w ich wieku w roli doradców czy mentorów. Albo po prostu – w roli służących młodszemu, ale i starszemu dobrą radą (nie tylko w sprawie tego, który żel przeciwbólowy jest najlepszy).

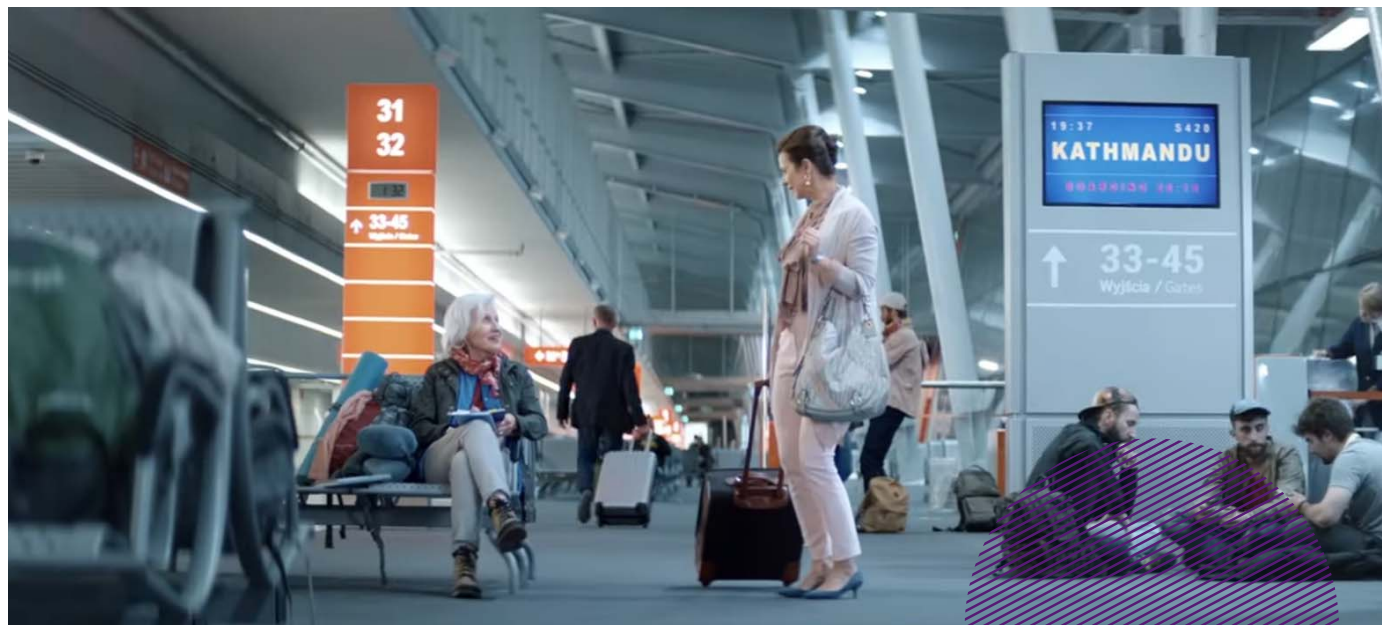
Pamiętajmy też, że idące z wiekiem mądrość i doświadczenie życiowe dają dystans, spokój ducha i... luz. Pokażcie, że wasza marka też to docenia.

Znana (starsza) osoba – jak najbardziej!

Znane osoby są generalnie mile widziane w reklamach (nie tylko w tej grupie wiekowej). I tu dobrze jest pamiętać, że celebrytów 50+ nie brakuje. Także polskich, o różnych „profilach” i wizerunkach, a więc do wykorzystania w komunikacji do różnych podgrup (segmentów) w populacji konsumentów 50+.

Pamiętajmy o boomersach!

W obliczu rozpowszechnienia zawołania „OK boomer!”, stanowiącego ripostę młodszych pokoleń wobec starszych (które w znaczeniu odpowiada polskiemu zwrotowi „Cicho, dziadku!”) warto czasem docenić boomersów. „OK boomer” to odpowiedź skierowana do osoby starszej, mająca na celu zakończenie z nią rozmowy bądź pokazanie, że mówiący się z nią nie zgadza, bez wchodzenia w szczegóły. Wbrew pozorom, nie chodzi tu tylko



¹¹ POST-STARZY. Polski konsument 50+ 2023.

¹² Tamże.

¹³ Tamże.

o pokolenie baby boomers, a ogólnie o osoby „zgrzybiałe”, ale na pewno jest to zawołanie pogardliwe.

Można przypomnieć pokoleniu boomersów ich muzykę, kulturę, rewolucję obyczajową i społeczną, której dokonali w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, choćby przez proste ikony i symbole. Stoją bowiem za nimi nie tylko wspomnienia z młodości, ale potężne i wciąż aktualne wartości, takie jak swoboda, wolność, pokój, tolerancja czy sprawiedliwość społeczna.

Marketing międzypokoleniowy

(*intergenerational marketing*)

Ten trend można zauważyć, studiując najlepsze reklamy Super Bowl z lat 2022 i 2023. Ludzie starsi i młodszy występują tu w różnych rolach i sytuacjach, ale zwykle niezależnie od wieku. Weszły w to między innymi takie marki, jak: Booking.com, Bud Light Soda, Dunkin’ Donuts, Doritos, General Motors, Greenlight (finanse), Marvel Cinematic Universe, Mercedes-Benz, PopCorners.

Czego NIE robić?

Nie mówimy: „zwracamy się do ciebie, bo jesteś stary/stara” – mówimy o korzyściach, nie o wieku użytkownika. Nie pokazujemy „getta” składającego się z samych ludzi starszych, zwłaszcza wykluczonych z normalnego życia.

Nie straszmy, nie odwołujemy się do wartości/ emocji negatywnych (lęk, samotność, brak samodzielności) – pokazujemy pragmatyczne i realistyczne rozwiązania problemów. Nie zwracamy się (równocześnie) do ich dorosłych dzieci, nie paternalizujemy, nie marginalizujemy, nie odbieramy autonomii. Nie demonstrujemy litości, ale empatię i zrozumienie!

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Tamże.



Nadążajmy, ale nie przesadzajmy!

Wizerunki seniorów muszą nadążać za rzeczywistością (na przykład pokazywanie ich jako wykluczonych cyfrowo lub dopiero odkrywających świat komputerów i Internetu z tą rzeczywistością się mija). Ale mija się z nią także pokazywanie skaczących, hiperaktywnych hipsterów; obrazków typu „starzy jak młodzi” itp. OK! tacy może też istnieją, ale to rzadkie i w sumie mało autentyczne. Więc nie mówmy też „wszystko możesz”, nie wmawiamy, że nie ma już żadnych barier, że starość nie istnieje.

Nie chodzi też o to, żeby udawać młodszego, niż się jest, ale żeby być w zgodzie z samym sobą, bez stereotypowych ograniczeń narzucanych przez społeczeństwo i kulturę, ale też bez presji, aby pozostawać wiecznie młodym. W tym kontekście najlepiej sprawdzą się pozytywne i równocześnie realistyczne wzory osobowe. Pamiętajmy też o dużym zróżnicowaniu wewnętrznym grupy 50+, nie tylko ze względu na wiek biologiczny. Występują tu bardzo znaczące różnice pod względem stylu życia, wartości, aktywności (nie tylko zawodowej), odgrywanych ról społecznych, stanu zdrowia i kondy-

cji, a także poziomu wykształcenia, dochodu i stylów konsumpcji.

Jako minimum warto grupę podzielić na „młodszą” (60–65 lat) i „starszą” (66+). To, co w największym stopniu różni te podgrupy, to aktywność zawodowa, w młodszej pracuje jeszcze większość (57%), a w starszej tylko 4%¹⁴. A aktywność zawodowa jest kluczową zmianą ze względu na styl życia. Jednak głębiej idąca segmentacja tej grupy na pewno pozwoli na bardziej precyzyjne i relewantne adresowanie potrzeb konsumenckich¹⁵.

dr Barbara Frątczak-Rudnicka – konsultanta ds. badań i członkini Zarządu 4P. Absolwentka Wydziału Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego i jego wieloletnia pracowniczka. Specjalizuje się w badaniach konsumenckich (Demoskop: 1992–2002; 4P: od 2003 do dzisiaj). Zajmuje się m.in. badaniami komunikacji marketingowej (w tym analizą semiotyczną), eksploracją potrzeb i zachowań konsumentów, badaniami pokoleń (w szczególności grupą 50+) oraz bieżącą diagnozą i opisem trendów konsumenckich. Autorka raportów syndykatowych, wielu publikacji i wystąpień konferencyjnych.

Reklamy, które warto obejrzeć:

McDonald’s <https://www.youtube.com/watch?v=DQoFgzWzT5k>

X-com <https://www.youtube.com/watch?v=Jtt6B79v-7k>

ING Bank Śląski <https://www.youtube.com/watch?v=9f7mlq0YKaw>

TESCO UK <https://www.youtube.com/watch?v=iejCHe518UA>

Magnum <https://www.youtube.com/watch?v=oNGN9n1VIRM>

Hyundai <https://www.youtube.com/watch?v=AFpEtA-IAV8>

Amica https://www.youtube.com/watch?v=c_hf18vBQ-Y

Nest Bank <https://www.youtube.com/watch?v=xblcD2hcd8&t=7s>

Belvedere Vodka <https://www.press.pl/tresc/73681,daniel-craig-w-reklamie-polskiej-wodki-belvedere>

Amazon (Play24) https://www.youtube.com/watch?v=z_7mz0Xcggd

Mercedes-Benz <https://www.youtube.com/watch?v=foMjqG10JM8>

Orange <https://www.youtube.com/watch?v=3jxoSJwJfZg>

Wizerunek medialny osób 50+ na rynku pracy

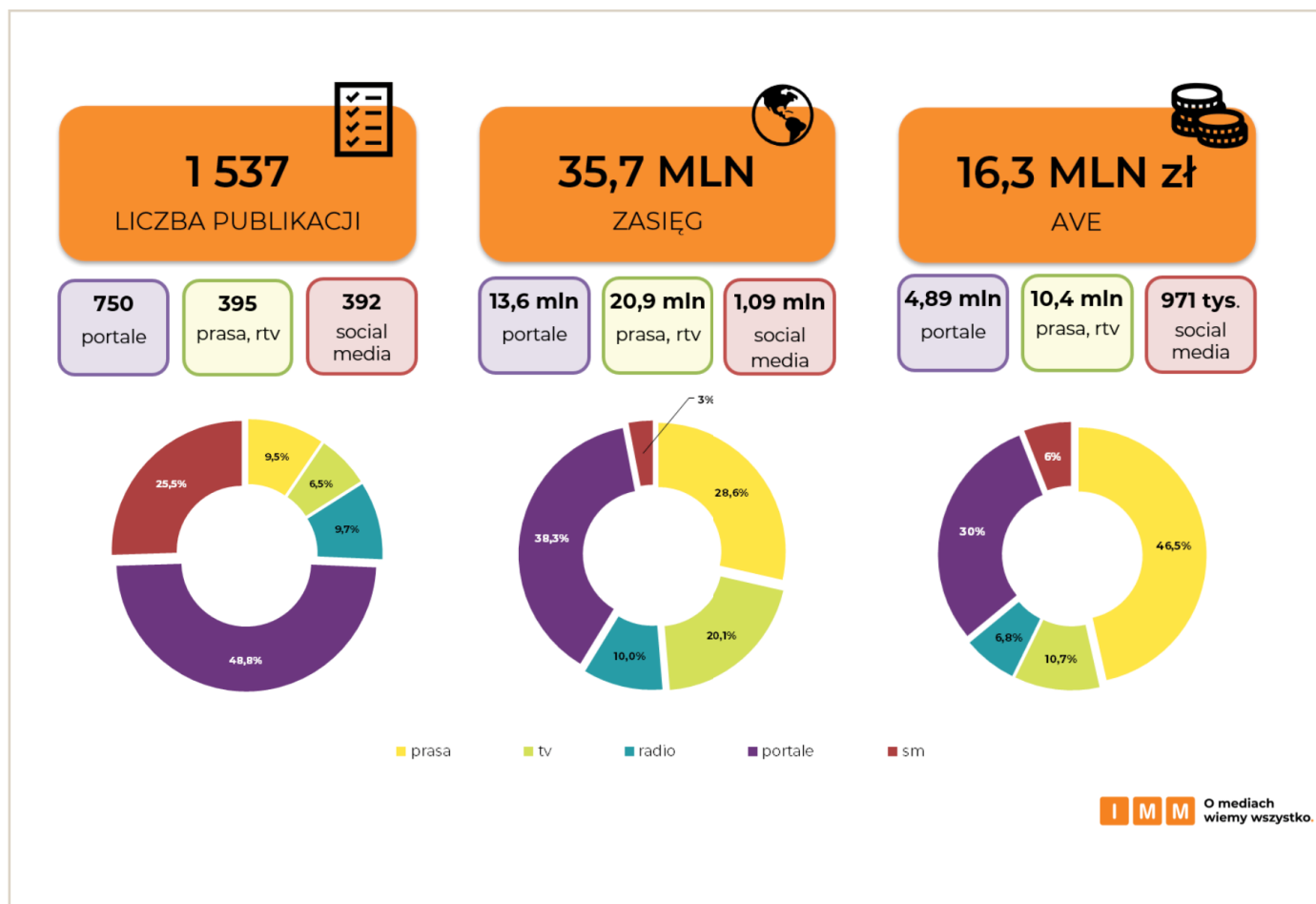


Monika Ezman

Instytut
Monitorowania
Mediów

Jak przedstawia się wizerunek medialny silversów na rynku pracy? W jakich kontekstach media piszą o osobach po 50. roku życia? Czy w swoich materiałach na temat tej grupy dziennikarze poświęcają taką samą uwagę kobietom i mężczyznom?

Aby odpowiedzieć na te pytania, przeanalizowaliśmy publikacje na temat osób 50+, które ukazały się w polskich mediach między 1 kwietnia a 30 września 2023 r. Jak wynika z danych IMM, w analizowanym okresie łącznie opublikowano 1537 materiałów, które poświęcone były silversom i odnosiły się do ich obecności na rynku pracy. Najwięcej publikacji – 750, czyli blisko połowa – ukazało się w portalach internetowych; 395 materiałów



opublikowano w mediach tradycyjnych – prasie, radiu i telewizji, a 392 publikacje pochodziły z mediów społecznościowych.

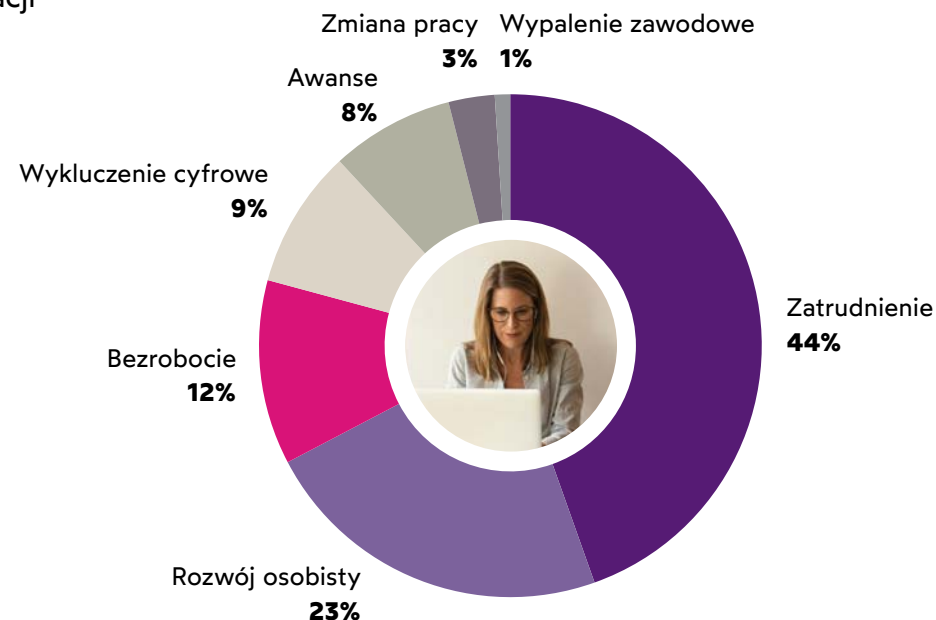
Łączny zasięg wszystkich tych materiałów wynosi aż 35,7 mln potencjalnych kontaktów z przekazem. Ciekawym zjawiskiem, jakie obserwujemy, jest liczba publikacji w korelacji z ich zasięgiem. Choć blisko 75% wszystkich materiałów ukazało się w Internecie, to jednak publikacje zamieszczone w mediach tradycyjnych były tymi, które dotarły do większej liczby odbiorców. 28,6% osób zetknęło się z materiałami w prasie, 20,1% w telewizji, a 10% w radiu, co daje łącznie wynik 58,7%, czyli 20,9 mln zasięgu. Materiały w portalach wygenerowały zasięg 13,6 mln, a w social mediach – 1,09 mln. Publikacje w mediach tradycyjnych okazały się też tymi najbardziej wartościowymi. Pod względem ekwiwalentu reklamowego (AVE), czyli wskaźnika, który wyraża pieniężną wartość publikacji z danego medium (szacowanego poprzez porównanie zmonitorowanej informacji z kosztem reklamowym materiału o takiej samej powierzchni) – zdecydowanie prym wiodła prasa. Publikacje prasowe wygenerowały blisko połowę – 46,5% – z całego AVE, które łącznie wyniosło 16,3 mln zł.

Zmotywowani, lojalni i... wykluczeni?

Przyjrzelśmy się uważnie, jakich konkretnie kwestii dotyczyły publikacje na temat pokolenia silver na rynku pracy, i wyróżniliśmy kilka głównych tematów. Pierwszym z nich było zatrudnienie – materiały na ten temat stanowiły 45% wszystkich publikacji i traktowały o wyzwaniach i korzyściach, jakie wiążą się z dołączeniem do firmowych zespołów osób po 50. roku życia. Wiele z nich dotyczyło kwestii różnorodności czy inkluzywności środowiska pracy, o których tak w mediach, jak i organizacjach mówi się coraz więcej. Redakcje, które w analizowanym okresie pisały o silversach, często swoje materiały opierały na różnego rodzaju badaniach

Osoby 50+ na rynku pracy

Tematyka informacji



I M M O mediach wiemy wszystko.

i analizach. Wśród najczęściej cytowanych raportów znalazł się między innymi ten przygotowany przez OLX Praca i Minds & Roses zatytułowany „Srebrne talenty. Wykorzystanie potencjału pokolenia silver”, do wyników którego odwoływało się aż 59 publikacji. Dziennikarze powoływali się na wnioski płynące z badania, które mówiły między innymi o tym, że blisko 70% osób w wieku przedemerytalnym zamierza kontynuować aktywność zawodową po osiągnięciu wieku emerytalnego. Przedstawiciele mediów zwracali również uwagę na fakt starzejącego się polskiego społeczeństwa, konieczność zmian na rynku pracy i wyzwań, jakie się w związku z tym pojawiają. W kontekście badania „Srebrne talen-

ty” pisano też o motywacji pracodawców do zatrudniania silversów, a jako kluczowy argument wskazywano zapobieganie powstawaniu luki kompetencyjnej, która mogłaby się wytworzyć, gdyby duża część zespołu w szybkim tempie przeszła na emeryturę. Jednocześnie zwracano uwagę na wnioski autorów badania, z których wynika, że w opinii pracodawców osoby 50+ są bardziej lojalne wobec organizacji, nie mają wygórowanych oczekiwań dotyczących podwyżek czy awansów, a także są dyspozycyjne, sumienne i angażują się w swoją pracę.

Wiele publikacji – 23% – odnosiło się do kwestii związanych z rozwojem. Dziennikarze w swoich przekazach

często poruszali kwestię przekwalifikowania, którego warto się podjąć także po 50. roku życia, oraz odnosili się do konkretnych działań, jakie firmy podejmują, by ułatwić silversom zmianę kwalifikacji zawodowych. Przykładem jest pilotażowy program „I can do IT” stworzony przez BNP Paribas, dzięki któremu pracownicy po 50. roku życia mogli zostać testerami oprogramowania. Do tego przedsięwzięcia zgłosiło się blisko 140 osób, choć według wstępnych założeń miało ono obejmować 25 uczestników.

Wątek bezrobocia wśród osób 50+ był kolejnym, który wyraźnie wybijał się w mediach (12% wszystkich publikacji). Z jednej strony były to materiały traktujące

o ageizmie, czyli dyskryminacji ze względu na wiek. Opisywały one konkretne przypadki osób w wieku 50+, które straciły pracę i miały problem ze znalezieniem nowej (między innymi ze względu na utralone negatywne stereotypy). Z drugiej strony w mediach lokalnych pojawiało się wiele publikacji na temat programów wsparcia dla osób bezrobotnych powyżej 50. roku życia.

Istotnym i wyraźnie zauważalnym w mediach tematem było także wykluczenie cyfrowe pokolenia silver. Dziennikarze chętnie odwoływali się w tym kontekście do danych z badania Konfederacji Lewiatan zatytułowanego „Wpływ procesów cyfryzacji na osoby w wieku 50+, kobiety, osoby z niepełnosprawnościami

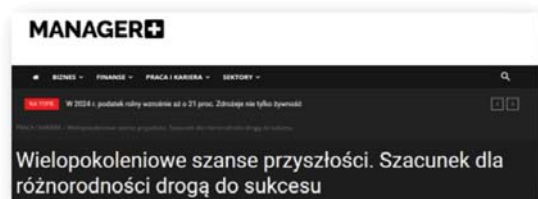
oraz osoby z terenów oddalonych od ośrodków miejskich”. W swoich publikacjach do badania odniosło się 11 redakcji, które zwróciły uwagę na wnioski ekspertów Konfederacji Lewiatan. Wynikało z nich, że kluczowym problemem osób 50+ jest brak orientacji w możliwościach wykorzystania nowych technologii czy Internetu w pracy i życiu codziennym, co przekłada się na brak odczuwania potrzeby korzystania z tych cyfrowych narzędzi. Inne tematy, w kontekście których media opisywały osoby 50+ na rynku pracy, to awanse, zmiana pracy i wypalenie zawodowe.

Najwięcej publikacji na temat pokolenia silver – 156 – ukazało się w ostatnim tygodniu lipca. W dużej mierze były one pokłosiem publikacji dziennika „Rzeczpospolita” zatytułowanej „Polakom trudno odciąć się na urlopie od służbowych telefonów”. Według danych lipcowego Monitora Rynku Pracy agencji Randstad urlopowe odcięcie się od pracy łatwiej przychodzi młodym pracownikom z pokolenia Z, a najtrudniej osobom 50+. To ci drudzy najczęściej (62%) odbierają na urlopie służbowe telefony i dość często (43%) odpowiadają też na e-maile w sprawach zawodowych. Ponad 100 przekazów na ten temat pojawiło się w regionalnych rozgłoszeniach radiowych (na przykład Meloradio, Radio Żółte Przeboje) oraz w Radiu TOK FM.

W publikacjach medialnych parytetów brak

Dziennikarze, tworząc materiały na temat osób 50+ na rynku pracy, w przeważającej większości – bo łącznie aż w niespełna 87% odnosili się jednocześnie do kobiet i mężczyzn (lub nie odwoływali się do żadnej płci). Jednak wśród pozostałych przeszło 13% publikacji aż 12% stanowiły materiały na temat kobiet. Poruszano w nich wątek kobiet 50+ jako osób, które stają się niejako „przezroczyście” dla pracodawców i trudniej jest im znaleźć pracę niż mężczyznom. Ten temat pojawił się

Osoby 50+ na rynku pracy Przykładowe publikacje



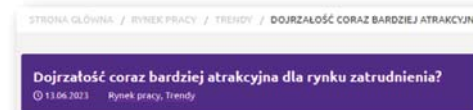
Manager Plus; 24.07.2023; Wielopokoleniowie szanse przyszłości. Szacunek dla różnorodności drogą do sukcesu



Bankier.pl; 23.07.2023; „Osoby 50+ są blisko wykluczenia technologicznego. Traci na tym rynek pracy”



Gazeta Wyborcza Wysokie Obcasy; 03.06.2023; „Nie w typie dyrektora”



HR Polska; 13.06.2023; Dojrzałość coraz bardziej atrakcyjna dla rynku zatrudnienia?



między innymi w „Newsweeku” w materiale Renaty Kim „Zwolnieni po pięćdziesiątce”, którego zasięg szacowany jest na przeszło 550 tys. potencjalnych kontaktów z przekazem. Kolejną publikacją, która poruszała ten wątek, był tekst Moniki Tutak-Goll „Nie w typie dyrektora”, który ukazał się w „Wysokich Obcasach”. Drugi z przywoływanych materiałów odnosił się do znanej prezenterki Katarzyny Dowbor, która także jest przedstawicielką pokolenia silver i podobnie jak anonimowe kobiety, o których mowa w innych tekstach, została

zwolniona z pracy. Jak zauważyła w swoim materiale Monika Tutak-Goll, Katarzyna Dowbor „stała się rzeczniczką kobiet wypychanych z rynku pracy”.

Zastanawiać może fakt znikomej liczby publikacji skierowanych tylko do mężczyzn 50+. Czy jest to oznaka, że mężczyźni w tym wieku są bardziej aktywni zawodowo i bez większych problemów przechodzą przebranżowienie? Czy może to obszar, który nie został zbadany tak dokładnie, jak sytuacja na rynku kobiet 50+?

Rola mediów w kształtowaniu wizerunku silversów

Biorąc pod uwagę opisaną wyżej analizę materiałów medialnych, można wyraźnie zauważyć pewne tendencje, jeśli chodzi o wizerunek osób po 50. roku życia na rynku pracy. Z jednej strony o silversach mówiło się w kontekście różnorodności i inkluzywności oraz korzyści związanych z ich zatrudnianiem. Z drugiej strony często pojawiał się wątek cyfrowego wykluczenia, zjawiska ageizmu i walki z utrwalonymi stereotypami.

Jak wiadomo, media odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu opinii publicznej, dlatego tak ważne jest promowanie dobrych praktyk firm w zakresie wsparcia osób po 50. roku życia na rynku pracy, a także pokazywanie historii sukcesu silversów. Połączenie edukacji społeczeństwa z odpowiedzialnymi działaniami firm i aktywną rolą mediów w rozpowszechnianiu tych informacji może przyczynić się do przełamania negatywnych stereotypów, promowania wartości dojrzałych pracowników oraz tworzenia bardziej równego i otwartego rynku pracy dla wszystkich.

Monika Ozman – członkini Zarządu, dyrektorka Centrum Zarządzania Jakością i Działu Analiz w Instytucie Monitorowania Mediów. Pasjonatka mediów z doświadczeniem w pracy reportera radiowego. Analizą informacji mediowych zajmuje się od ponad 20 lat. W IMM zarządza jednym z większych zespołów ludzi, z którymi dba o najwyższą jakość monitoringu, realizowanych raportów i analiz mediowych.

PRAKTYKI FIRM

» Philip Morris – wizerunkowa i rekrutacyjna kampania outdoorowa „Stereotypy są u nas skreślone”

Kampania stanowiła formę walki ze stereotypami związanymi z jednej strony z wiekiem, a z drugiej z pracą w miejscu takim jak fabryka. Jej głównymi przekazami było pokazanie firmy jako stawiającej na równość płci i wynagrodzeń, wspierającej dialog pokoleń i świadomej, że wiek to nie bariera w kwestii awansów i rozwoju. Do udziału w kampanii firma zaprosiła swoich pracowników. Ich zdjęcia pojawiły się na plakatach, które zostały zaprojektowane tak, aby ułatwić osobom dojrzałym aplikowanie, stąd np. dostępny numer telefonu, pod który można zadzwonić i dowiedzieć się więcej na temat oferowanych warunków zatrudnienia. Kampania spotkała się z bardzo dobrym przyjęciem zarówno wśród pracowników firmy, jak i kandydatów do pracy w Krakowskiej Fabryce Philip Morris. Sukces w zachęcaniu różnorodnych osób do kandydowania na stanowiska widać w liczbach: 8849 nowych użytkowników na stronie karier (wzrost o 12% osób 45+ i wzrost o 5% kobiet).



Awans nie jest dla ludzi po 50!

Andrzej
Menedżer ds. Zarządzania Infrastrukturą Techniczną

W ubiegłym roku w fabryce Philip Morris awansowaliśmy 128 osób w wieku 50+.

Stereotypy są u nas skreślone

Szukasz pracy? Aplikuj!

 www.pmicareers.pl
 669 564 489

#MAKEHISTORY

Kryzys wieku okołoemerytalnego.

Depresja, wypalenie, samobójstwa w grupie osób 50+



Danuta Sowińska
Fundacja Diversity Polska

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie definicji kryzysu wieku okołoemerytalnego, pokazanie zmian w życiu ludzi i czynników ryzyka związanych z przejściem na emeryturę oraz podanie dobrych przykładów, które mogą odwrócić negatywny trend.

Termin „wiek okołoemerytalny” jest najczęściej definiowany jako wiek między 50. a 70. rokiem życia, kiedy obserwuje się największą liczbę osób opuszczających rynek pracy. W przypadku kobiet jest to między

50. a 65. rokiem życia, a w przypadku mężczyzn między 55. a 70. rokiem życia.

Z perspektywy postrzegania rynku pracy posługujemy się następującymi definicjami: pokolenie general generation (urodzeni przed końcem 1945 r.), pokolenie baby boomers (urodzeni w latach 1946–1964), pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1980), pokolenie Y (urodzeni w latach 1981–1995) oraz pokolenie Z (urodzeni po roku 1995) i pokolenie alfa (urodzeni po roku 2005).

Oprócz innych cyfr początkowych PESEL pokolenia te różnią się: światopoglądem, wyznawanymi wartościami, rodzajem odbytej edukacji, rodzajem współpracy, postrzeganiem rodziny, ufnością do pracodawcy, oddaniem się pracy, zmianą miejsca pracy, wielością doświadczeń. Osoby 50+, których dotyczy niniejszy tekst, przynależą do pokoleniu baby boomers. Światowa Organizacja Zdrowia definiuje następująco etapy starości: wiek przedstaroczy – 45–59 lat; wczesna starość, która zaczyna się w wieku 60 lat i trwa do 74. roku życia; starość pośrednia obejmująca lata życia od 75 do 89 roku; starość późna, która zaczyna się od 90. roku życia i trwa aż do śmierci.

Według portalu Flexi.pl¹ dla osób powyżej 50. roku życia pojęcia „senior” i „osoba starsza” są mało akceptowane, wręcz są stygmatyzujące i wskazują na niemoc, niezaradność, brak sprawczości. Dlatego pojawia się coraz więcej alternatyw dla tych niezbyt lubianych określeń: baby boomers, srebrna generacja, pokolenie flexi, silver generation, silweri, best agers, power generation, yolds (young-olds, czyli młodzi-starzy), perennials albo wolni od metryki.

Od 1990 r. w Polsce obserwuje się regularny wzrost długości życia ludności. Powiększa się również grupa osób starszych w naszym kraju. W 1990 r. liczba osób w wieku 65 lat i więcej wynosiła 3 mln 874 tys. (10,2% ogółu ludności), a 30 lat później liczba ta wzrosła do 6 mln 836 tys., i osoby 65+ stanowią 17,8% ogółu ludności w Polsce. Według najnowszej prognozy Głównego Urzędu Statystycznego (2022 r.), liczba seniorów będzie stale rosła i jest bardzo prawdopodobne, że w 2050 r. osób w wieku 65 lat i więcej może być 11,1 mln, a osób w wieku 85 lat i więcej: 2,1 mln. Oznacza to ponad 3-krotny wzrost w porównaniu z rokiem 2013. Według prognoz Biura Ludnościowego ONZ dalsza oczekiwana długość życia 60-latków będzie systematycznie wydłużać się i prognozuje się, że w okresie 2045–2050 męż-

¹ <https://flexi.pl/baza-wiedzy/silver-baby-boomers-czy-pokolenie-flexi-1825>.



czynna będzie miał przed sobą jeszcze 23,8 roku życia, a kobieta 27,6 roku.

W Polsce znane są przysłowia związane z pracą, na przykład: „bez pracy nie ma kołaczy”, „praca pozłaca”, „jaka praca, taka płaca”. Dla wielu Polaków i Polek praca jest wartością nadrzędną, stanowi wyznacznik statusu, spełnienie życiowe, jest sukcesem i staje się celem samym w sobie. Rezygnacja z niej może być największym poświęceniem. Podważa wiarę we własną wartość, godzi w ego.

Emerytura jest zjawiskiem związanym z powstaniem społeczeństwa przemysłowego, a wprowadzenie świadczeń socjalnych i wydłużenie życia ludzkiego w znacznym stopniu uwolniło rodzinę od odpowiedzialności za zdrowie i utrzymanie dziadków czy rodziców. W przeszłość odchodzi model rodziny wielopokolenio-

wej, a wraz z zachodzącymi zmianami społeczno-kulturowymi postępuje atomizacja życia. To zjawisko może wzmacniać do samorozwoju lub przeciwnie – nasilać samotność i tak zwaną śmierć społeczną.

Polski psychiatra Antoni Kępiński twierdził, że śmierć społeczna, czyli wykluczenie ze świata społecznego, jest dla człowieka tym samym co śmierć biologiczna. Człowiek z natury jest istotą społeczną, a osobie wyalienowanej, nieuczestniczącej w wymianie poglądów towarzyszy ciągłe poczucie zagrożenia i lęk przed samotnością, który w takich sytuacjach może być podobny do lęku przed śmiercią – bo pośrednio samotność równa się śmierć.

Osiągnięcie wieku emerytalnego stało się społecznie akceptowanym wyznacznikiem końca aktywności zawodowej, ale jednocześnie jest to kolejny ważny etap

w życiu człowieka – początek nowej sytuacji psychologicznej, społecznej i ekonomicznej jednostki. Zjawisko to ma charakter uniwersalny, związany z biologicznym cyklem życia, z zastępowaniem jednego pokolenia przez drugie.

Przejście na emeryturę jest jednym z kluczowych wydarzeń w życiu każdego. Ważne jednak, by rozumieć je nie jako wydarzenie, ale jako proces. Świadomość zbliżającej się emerytury może powodować większy stres niż samo odejście z pracy. Ze względu na długotrwały charakter tego stresu stanowi on poważne zagrożenie zarówno dla zdrowia fizycznego, jak i psychicznego. Okres po zakończeniu aktywności zawodowej i po przejściu na emeryturę również niesie ze sobą wiele wyzwań. Konieczność zmian i trudności z przystosowaniem się do nowej rzeczywistości (inny styl życia, mniejsze dochody...) dotyczą wiele osób i często są przyczyną pogorszenia nastroju i depresji.

Bardzo ważne są również zmiany w relacjach interpersonalnych. Po odejściu z pracy kontakt z dawnymi współpracownikami ulega ograniczeniu. Zmieniają się także relacje w rodzinie. Szczególnie często dochodzi do przejścia roli opieki nad wnukami i dorywczego wsparcia dorosłych dzieci.

Stres okołomerytalny jest definiowany jako ogólne negatywne zjawiska związane z przejściem na emeryturę, ze szczególnym uwzględnieniem zdrowia i dobrostanu psychicznego. Jego granice to zarazem granice okresu okołomerytalnego. Przejście na emeryturę powinno być więc postrzegane jako proces, a nie tylko jako moment opuszczenia rynku pracy.

Zdrowie pokolenia silver ściśle koreluje z aspektami psychologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi. Przykładem może być problem niepełnosprawności,

z którym często borykają się osoby starsze. Wraz z wiekiem rośnie problem. Jakąkolwiek niepełnosprawność biologiczną (według standardów Unii Europejskiej) deklaruje 31,5% osób w wieku 50–59 lat (u 8,5% występuje poważne ograniczenie zdolności do wykonywania podstawowych czynności). Z wiekiem ten proces nasila się: w grupie 60–69 lat 10% osób deklaruje trudności z myciem i wycieraniem całego ciała, a 9,3% z ubieraniem się i rozbieraniem.

Koniec aktywności zawodowej, pogarszający się stan zdrowia, ograniczenia w wykonywaniu codziennych czynności czy utrata pozycji głowy gospodarstwa domowego mogą powodować pogorszenie nastroju, a nawet długotrwałą depresję. Wyniki międzynarodowego badania „Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe” pokazują, że polska populacja w wieku 50 lat i więcej znacznie częściej niż inne populacje w Europie wykazuje objawy depresji i negatywnych stanów emocjonalnych. Do powszechnych zjawisk w starszej grupie wiekowej należą: smutek, zmęczenie, problemy ze snem, brak nadziei na przyszłość i drażliwość. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny: blisko 50,7% 50-latków i 48,3% 60-latków wykazuje objawy złego samopoczucia psychicznego przez cały czas lub przez większość czasu.

Przyczyny tego stanu rzeczy, czynniki ryzyka rozwoju depresji w starszym wieku są złożone i obejmują: wdowieństwo, poczucie osamotnienia, obniżoną pozycję społeczną i materialną, wieloraką niepełnosprawność i utratę sprawności fizycznej. Prawdopodobieństwo wystąpienia depresji może zwiększać także uzależnienie od pomocy czy zmiany w środowisku życia również mogą mieć negatywny wpływ. Według badania

z 2022 r. PolSenior² (przeprowadzonego metodą wywiadu telefonicznego na próbie 6 tys. Polaków w wieku 60–106 lat) 17,6% mężczyzn i 21,7% kobiet w wieku 55–59 lat wykazywało kliniczne objawy depresji. Wśród osób powyżej 65. roku życia depresja dotyka już wyższy odsetek, bo aż 24,6% mężczyzn i 35,5% kobiet.

Ważne jest, aby przeciwdziałać trendowi samotności wśród osób z pokolenia silver, przygotowując się do emerytury – między innymi wzbogacając zainteresowania, tak by można je było w późniejszym wieku rozwijać. Aleksander Żubrys, wieloletni przewodniczący Rady Seniorów w Gdańsku, jeden z bohaterów filmu „W tym wieku można być szczęśliwym”, mówi: „Ja swoje działania w Radzie Seniorów z moimi koleżankami i kolegami w Radzie postrzegam właśnie tak, aby wzbudzić optymizm wśród ludzi. Chęć życia. Wspominałem o tym, aby nie dożyć do sędziwego wieku, ale przeżyć sędziwy wiek. Do końca być aktywnym. To jest istota. I być między ludźmi. Ja się dużo spotykam z klubami seniora”. Kolejna bohaterka filmu, Maria Zych, mówi o swoim doświadczeniu: „Od dziecka, kiedy miałam siedem lat, nauczyłam się robić na drutach. Szydełko, hafty. Troszeczkę w tej chwili przystopowałam, bo mnie ciągle ciągnie do czegoś nowego. Chcę poznawać nowe techniki. No ale mam już tyle lat, no więc czas byłoby się zatrzymać na jakiejś jednej pracy, ale ciągle mnie ciągnie gdzieś tam do nowych”.

Wypowiedzi bohaterów i bohaterek filmu dowodzą, że trzeba mieć pasje i zainteresowania i je na emeryturze kontynuować, że nie można żyć tylko pracą. Ważne, by zainteresowania zrodziły się we wcześniejszym wieku, aby móc je kontynuować w okresie emerytalnym, wzbogacać formę. Wydaje się, że można się przygotować do

emerytury. W Polsce występują bardzo duże nierówności związane ze zdrowiem ze względu na status społeczno-ekonomiczny wśród osób w wieku 60 lat i starszych. Niski status jest bardzo silnym czynnikiem determinującym występowanie zaburzeń poznawczych, objawów depresji, niepełnosprawności i ogólnie złego stanu zdrowia. Bardzo ważną rolę mają tu do odegrania lekarze pierwszego kontaktu – interniści. Podczas rutynowych wizyt lekarskich często pomijane są pytania o stan psychiczny. Nie każdy lekarz jest empatyczny, co może wynikać z braku personelu i przepracowania osób ze służby zdrowia. Uważam, że w Polsce powinna się odbywać profilaktyka depresji i aktywizacja seniorów, ma ona niebagatelne, wręcz kluczowe znaczenie.

W całej Polsce mamy uniwersytety trzeciego wieku, kluby seniora, rady seniorów. W ustawie z 9 marca 2023 r. opublikowano nowe przepisy regulujące powoływanie gminnych, powiatowych i wojewódzkich rad seniorów. Ważne jest, aby zachęcać coraz więcej seniorów do aktywności.

Lokalne społeczności mogą zapewnić wsparcie społeczne osobom zagrożonym i zaangażować się w dalszą opiekę, przeciwdziałać stygmatyzacji i dopomagać osobom starszym. Bycie częścią społeczności może dać seniorom poczucie przynależności i więzi. Ponadto, co ważne, społeczności mogą również wdrażać określone strategie zapobiegania samookaleczeniom, odpowiednie do sytuacji i potrzeb wybranych grup lub społeczności. Dużą rolę odgrywają również sąsiedzi, którzy pomagają nieaktywnym osobom wyjść z domu. Zapewnienie możliwości interakcji społecznych, takich jak zajęcia grupowe i wycieczki, może pomóc w zapobieganiu samobójstwom. Doświadczenia niemieckie w tym zakresie

¹ <https://polsenior2.gumed.edu.pl/>.

wskazują, że **zapobieganie samobójstwom w starszym wieku powinno mieć miejsce na wcześniejszym etapie życia – powinno opierać się na świadomym przygotowaniu do starości**³. Należy podkreślić znaczenie czynników ochronnych, które mogą wynikać z ugruntowanych postaw życiowych, tj. optymizmu, satysfakcjonujących relacji społecznych, dobrego samopoczucia fizycznego i psychicznego w ramach na przykład uniwersytetów trzeciego wieku.

W Polsce działania na rzecz zapobiegania samobójstwom zostały ujęte w Narodowym Programie Ochrony Zdrowia Psychicznego. Obecnie nie ma jednak rozwiązań prawnych i finansowych, które pozwoliłyby na wdrożenie tego programu. Nie został również przyjęty żaden projekt Narodowego Programu Zapobiegania Samobójstwom w Polsce.

Danuta Sowińska – doktorantka Uniwersytetu Gdańskiego. Dyplomowana suicydolożka, członkini Polskiego Towarzystwa Suicydologicznego. Trenerka antydyskryminacyjna. Członkini Social Psychology Network (Wesleyan University) oraz Zarządu Towarzystwa Edukacji Antydyskryminacyjnej. Ukończyła certyfikowane kursy: Wesleyan University „Suicide Prevention”, „Social Psychology”; John Hopkins University „Psychological First Aid”; Yale University „Introduction to Psychology”. Interwentka kryzysowa, mediatorka sądowa. Absolwentka i asystentka Szkoły Liderów i Liderok Politycznych. Założycielka i prezeska Fundacji DiversityPL. Producentka reportaży filmowych: „W tym wieku można być szczęśliwym”, „Moje problemy nie są błahe”. Dyplomowana coach z certyfikatem ACSTH. Działaczka społeczna, ekspertka w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji. Przedsiębiorczyni. Laureatka konkursu Liderok Równości województwa pomorskiego.

Źródła:

„Badanie poszczególnych obszarów stanu zdrowia osób starszych, w tym jakości życia związanej ze zdrowiem”, red. nauk. P. Błędowski, T. Grodzicki, M. Mossakowska, T. Zdrojewski, „PolSenior”, Gdański Uniwersytet Medyczny, Gdańsk 2022.

D. Biechowska „Rozpowszechnienie i czynniki ryzyka samobójstw wśród osób starszych: dane za lata 2012–2021”, w: „Zapobieganie samobójstwom. Zachowania suicydalne osób starszych”, red. B. Hołyst, Difin, Warszawa 2022.

K. Czykier, „My z Pokolenia BB, X, Y, Z, czyli co łączy, a co dzieli młodych i starszych. Pokoleniowa analiza eksperta UwB”, Wydział Nauk o Edukacji Uniwersytetu w Białymstoku, uwb.edu.pl, 18.05.2022.

Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej, Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym, ustawy o samorządzie powiatowym oraz ustawy o samorządzie województwa.

Europejski Urząd Statystyczny (Eurostat).

Europejskie Biuro Regionalne WHO (Światowa Organizacja Zdrowia).

A. Fabiś, J.K. Wawrzyniak, A. Chabior, „Ludzka starość. Wybrane zagadnienia gerontologii społecznej”, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2015.

A. Gmitrowicz „Ciche samobójstwa u osób powyżej 65. roku życia”, w: „Zapobieganie samobójstwom. Zachowania suicydalne osób starszych”, red. B. Hołyst, Difin, Warszawa 2022.

B. Górnicka-Naszkiewicz, „Dlaczego warto zatrudniać Pokolenie Flexi? Zalety osób 50, 60, 70 plus na rynku pracy wg portalu Flexi.pl”, Flexi.pl, 11.10.2022.

Grupa Robocza ds. osób starszych w Krajowym Programie Prewencji Samobójstw w Niemczech, „Kiedy starzenie staje się ciężarem”, wyd. 6, 2019.

A. Josefina, G. Stefan, „Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe”, Working Paper Series, 63-2021 Munich Center for the Economics of Aging (MEA), 2021 SHARE - ERIC.

A. Kępiński, „Lęk”, PZWL, Warszawa 1987.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Sprawozdanie Roczne z Udzielonych Świadczeń i Społecznej Pomocy Społecznej, Warszawa 2008.

F. Raciborski, B. Samoliński, „Stres okołomerytalny w ujęciu zdrowotnym, ekonomicznym, psychicznym i społecznym”, Warszawa 2013.

Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2014.

Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2020.

Światowa Organizacja Zdrowia.

The United Nations, „The 2019 Revision of World Population Prospects”, 2019.

³ A. Fabiś, J.K. Wawrzyniak, A. Chabior, Ludzka starość. Wybrane zagadnienia gerontologii społecznej, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2015.

PRAKTYKI FIRM

» Deloitte, Accenture – Employee Assistance Program i Mental Health First Aid

Employee Assistance Program to bezpłatny program dostępny dla wszystkich osób pracujących w Deloitte i Accenture. Deloitte wprowadził go w 2020 r. po wybuchu pandemii w trzech formach: telefonicznej, online lub za pośrednictwem czatu. Usługa oferuje anonimowe i poufne doradztwo wykwalifikowanych psychologów, prawników oraz doradców finansowych. Kwestie, które pracownicy mogą konsultować, dotyczą obszarów osobistych natury psychologicznej (np. stres, problemy rodzinne, wypalenie), kwestii prawnych (np. umowy, dziedziczenie, sądowe dochodzenie błędów lekarskich) oraz finansowych (np. kredyty, podatki, długi zabezpieczone zastawem). Obie organizacje prowadzą też działania z obszaru Mental Health First Aid w postaci warsztatów dla HRBP i osób z HR mających najwięcej kontaktów z pracownikami. Uczestnicy zostali wyposażeni w realne narzędzia, dzięki którym wiedzą, jak reagować na trudne sytuacje i emocje, które mogą pojawiać się u pracowników. Deloitte wprowadził powyższe w 2023 r. i zamierza kontynuować działania z tego zakresu na szerszą skalę. W Accenture działa również sieć Mental Health Allies. Jest to program wolontaryjny dla pracowników, którzy po przejściu dedykowanych szkoleń, służą osobom, które potrzebują wsparcia z zakresu dobrostanu psychicznego. Ich zadaniem jest między innymi rozmowa z osobami zainteresowanymi i pokierowanie do zasobów dostępnych w Accenture.

» Tokai COBEX Polska – Platforma Wellbee

Pracownicy organizacji mają dostęp do platformy Wellbee, gdzie z określonym dofinansowaniem pracodawcy i bez limitu wizyt mogą korzystać ze wsparcia psychologicznego, włączając w to prowadzenie terapii. W ramach platformy mają dostęp do specjalistów oferujących wsparcie w takich obszarach, jak stres w pracy, wypalenie zawodowe, strata, ciężka choroba, ból i choroba, satysfakcja z życia, lęki, trauma, problemy w związku.

» Volkswagen Poznań – „Dziękuję na emeryturę”

Program dedykowany jest wszystkim pracownikom przechodzącym na emeryturę, zapewnia uroczyste docenienie ich wkładu w firmę i oferuje kompleksowe wsparcie w procesie przejścia na emeryturę. Podczas specjalnych warsztatów poruszane są zarówno kwestie formalne, jak i temat zmiany i psychicznego przygotowania się do emerytury.

» ORLEN S.A. – „Aktywny pracownik 50+ i emeryt”

Program „Aktywny pracownik 50+ i emeryt” został opracowany na podstawie przeprowadzonego kompleksowego sondażu diagnostycznego, którym objęto pracowników 50+ oraz osoby, które przeszły na emeryturę po ukończeniu 60. oraz 65. roku życia i przebywają na niej co najmniej rok. Program zawiera zbiór dobrych praktyk i zaleceń przyczyniających się do eliminacji lub ograniczenia zagrożeń psychospołecznych pracowników 50+. Na podstawie wyników badań zostały opracowane tematy szkoleń, które obejmują zarówno zdrowy styl życia, jak i bezpieczeństwo oraz media społecznościowe.

Aktywni społecznie po aktywności zawodowej



Karol Krzyczkowski

Forum
Odpowiedzialnego
Biznesu

Pokolenie, które właśnie zbliża się do wieku emerytalnego lub przynajmniej wchodzi w okres pierwszych decyzji dotyczących dalszej pracy i sposobu jej wykonywania, to generacja X. W przypadku Europy Środkowo-Wschodniej lksy to pokolenie przełomu, zmiany systemu politycznego i pierwsze, które świadomie budowało nową rzeczywistość społeczną, bez wzorców z epoki demokracji ludowej. Doświadczyło ono też załamania mechanizmów państwowych i kreowało odpowiedź społeczną na braki i potrzeby, którymi było otoczone.

Pokolenie X razem z boomersami tworzyło nową rzeczywistość. Po tak zwanej transformacji powstawały takie organizacje, jak WOŚP, PAH, ośrodki dla nosicieli

HIV/AIDS (MONAR), były też tysiące innych, do tej pory kontynuujących swoją działalność. Pokolenie X tworzyło świeże wzorce działań społecznych, chociażby model nowej wizji wolontariatu, który musiał odkleić się od postrzeganego negatywnie pojęcia „czynu społecznego”.

lksy to nie tylko generacja liderów, ale także uczestników nowego życia społecznego. Członkowie organizacji, osoby zaangażowane w ruchy społeczne i religijne, aktywiści, ale także darczyńcy. Są również pierwszym pokoleniem, dla którego inicjatywy te były częścią ich życia i postawę taką przekazują kolejnemu pokoleniu: swoim dzieciom – jako coś naturalnego.

O tym, jak wiele się zmieniło w podejściu do działań społecznych, niech świadczy chociażby fakt, że obecnie opisując historię wolontariatu, młodszemu trzeba tłumaczyć, czym w epoce PRL był wspomniany czyn społeczny, bo termin ten praktycznie zanikł.

Podjęcie przez lksy działalności społecznej w wieku okołoemerytalnym i po przejściu na emeryturę to decyzja dla nich naturalna, o ile będą mieli do tego odpowiednie warunki. I o ile działania takie już wcześniej podejmowali. Ponowne wejście w akcje społeczne właśnie w wieku okołoemerytalnym może być dla lksów niełatwe. Barierą może być długi czas od ostatniej działalności, kiedy osoba taka zapomniała już o entuzjazmie, sensie, wpływie takiego przedsięwzięcia na nią i na jej najbliższą społeczność.



Jeśli więc mamy mieć w Polsce aktywnych seniorów, to nie powinniśmy dbać tylko o zaangażowanie senioralne, lecz o aktywność osób, które jeszcze seniorami nie są.

Największym wyzwaniem jest zbudowanie mostu do aktywności społecznych wtedy, kiedy takie osoby są jeszcze w wieku produkcyjnym. Nie zależy to jednak tylko od pracodawców, ale także od otoczenia społecznego osób, organizacji pozarządowych, państwa i samorządów. Wyzwania z tym związane są niestety

ogromne i przyznam szczerze, że jeszcze nie widzę na rynku zapowiedzi zmiany.

Rolą pracodawców jest umożliwienie pracownikom podejmowania inicjatyw społecznych w trakcie pracy, poprzez wolontariat pracowniczy, działania corporate citizenship czy pracę pro bono. Po stronie sektora społecznego – to rola budowania wizerunku działań społecznych nie tylko jako domeny osób młodych. Po stronie rządu i samorządów – jest zapewnienie odpowiedniego klimatu i finansowania takich działań, bo jest to praca z ciągłą zmianą i bez stabilnego finansowania utrzymanie trwałych zmian się zwyczajnie nie uda.

W stosunku do dotychczasowego podejścia do seniorów musi zmienić się praktycznie wszystko. Jest kilka aspektów, pod względem których ta grupa będzie się wyróżniać w porównaniu z pokoleniem swoich rodziców.

Podejście do wieku

Pierwsze w Polsce programy dotyczące aktywności społecznej osób starszych definiowały je jako osoby 50+. Iksy same siebie nie określają jako osoby starsze. Obecnie wiek emerytalny jest właściwie tylko granicą, czasem, kiedy osoba musi podjąć decyzję, czy zostaje na rynku pracy, czy wychodzi z niego, chociaż ze względu na wysokość przyszłych emerytur częstsza raczej będzie opcja pozostania, tylko w innym zakresie. Coraz popularniejsze stają się pojęcia: silversów i silver economy określające takie osoby w nawiązaniu do siwizny ich włosów.

Motywacja do działań społecznych. Działania w mniejszym stopniu będą powodowane postawami moralnymi, altruistycznymi, a w większym stopniu będą bazowały na tym, co takie osoby już wyniosły z aktywności społecznych, ale nie tylko. Znacząca będzie potrzeba uczestnictwa, integracji, dbania o własny ciągły rozwój,

uczenia się. W grę wejdzie nastawienie na własne korzyści, które się wynosi przy okazji realizacji akcji społecznych; mowa tu o zysku w postaci zapewnienia aktywności ruchowej i umysłowej, czyli świadomego utrzymania funkcji organizmu w działaniu.

Wiedza i umiejętności

Pokolenie X rosnęło razem z Internetem. Przeżyło wzdzwanie się do Internetu przez numer dostępowy Telekomunikacji Polskiej, erę kafejek internetowych i pierwszych smartfonów. Dla tych osób umiejętności cyfrowe i dostęp do Internetu to w większości przypadków norma. Komputery i smartfony są wykorzystywane do pracy lub w życiu prywatnym. Iksy świadomie wybierają usługi cyfrowe, chociaż nie korzystają ze wszystkich obecnie najbardziej popularnych. Nie jest to jednak wykluczenie technologiczne, ale świadoma decyzja związana z tym, że oni nie czują się grupą docelową jakiegoś

produktu. Widać to chociażby na dominującym wieku użytkowników poszczególnych mediów społecznościowych. To doświadczenie, wiedza i umiejętności zostaną wniesione przez te osoby do każdego działania społecznego, w które się zaangażują.

Języki i edukacja międzykulturowa

Iksy są pokoleniem, w którym doszło do masowej zmiany w edukacji – z nauki języka rosyjskiego na naukę języków zachodnich, przede wszystkim języka angielskiego. Angielski dominował także w popkulturze. Osoby z pokolenia X znają angielski przynajmniej w stopniu podstawowym

Liczebność

Generacja X to w Polsce pokolenie wyżu demograficznego. Jeśli do tej pory nie było widać aktywnych seniorów, to po osiągnięciu przez Iksów wieku senioralnego





trudno ich będzie przeoczyć. Nawet jeśli procentowo będzie więcej wolontariuszy wśród młodzieży, to przez samą liczebność tej grupy częściej będzie można spotkać wolontariusza seniora. Wolontariat senioralny przestanie być segmentem wolontariatu, a stanie się rzeczywistością każdego wolontariatu.

Percepcja wieku

Iksy znają serial „Czterdziestolatek”, który utożsamiają raczej z zachowaniem obecnego 70-latką. Iksy ciągle czują się młode i pełne możliwości. Późno, jeżeli w ogóle, zaczęły zakładać własne rodziny. Posiadanie dzieci w wieku przedszkolnym po czterdziestce nie było

dla nich niczym niezwykłym. Potrzeba opiekowania się potomstwem jest także dla nich elementem odmładzającym. Szczególnie że przynajmniej piecza nad młodszymi dziećmi wymaga utrzymania niezłej sprawności fizycznej.

Ekonomia pracy

Pokolenie X to osoby, które w pracy „robiły swoje”. Nie były głośne ani buntownicze jak Igreki i Zetki, przyjmowały zastany stan rzeczy jako coś, co widocznie takie musiało być. Jeśli podejście do pracowników ani osłon emerytalnych w najbliższych latach się nie zmieni, to będzie to pokolenie, które zaciśnie zęby i pozostanie na rynku pracy ze względów ekonomicznych. Bardziej będzie mu się opłacało pracować na emeryturze, niż nic nie robić. Wyjście z rynku pracy i możliwość wykorzystania czasu wolnego na różne działania społeczne będą więc rozciągnięte w czasie i niejednorodne.

Jesteśmy obecnie w momencie, w którym pozostało nam jeszcze trochę czasu, zanim wyż demograficzny z Iksami zacznie schodzić z rynku pracy. Powinniśmy się na to przygotować i – co ważne – powinniśmy także ich na to przygotować. Zbudowanie mostu od aktywności zawodowych do społecznych jest potrzebne już teraz. Badania GUS „Wolontariat w 2022 r.” pokazują, że to grupa w wieku 45–54 lata jest już najbardziej aktywna w zakresie wolontariatu.

Według „Prognozy ludności na lata 2023–2060” GUS: do 2060 r. liczba osób w grupie 65 lat i więcej wzrośnie w porównaniu z rokiem 2022. Największy wzrost szacuje się w scenariuszu wysokim – bo o połowę, w scenariuszu średnim o niemal 37%, a w niskim o 22%. Ta fala nadchodzi.

Jeśli weźmiemy pod uwagę te wszystkie spostrzeżenia, to zobaczymy, że w sektorze społecznym musimy zmie-

nić nasz własny obraz tego, kim jest senior. Nie będzie to na pewno tylko bierny odbiorca działań organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Wniesie on do sektora swoją aktywność jako część własnego stylu życia. Przy czym będzie to aktywność, za którą stoją wiedza i doświadczenie zdobywane przez te osoby w trakcie życia. Jeśli nie znajdą one organizacji, w których się mogą realizować, to prawdopodobnie założą własne.

Żyjemy w ciekawych czasach, w których czeka nas zmiana w obszarze osób schodzących z rynku pracy ze względu na wiek. To będzie interesujące z socjologicznego punktu widzenia, bo zmieni postrzeganie tego, kim jest senior.

Jeśli utożsamiamy się z pokoleniem X, to właśnie nam przypadnie rola w budowaniu seniorskiego społeczeństwa obywatelskiego. Młodsze pokolenia powinny nauczyć się, jak z nami pracować, bo będziemy istotnym elementem działań społecznych, które – mam nadzieję – z powodzeniem i z satysfakcją zastąpią w naszym życiu działania zawodowe.

Karol Krzyczkowski – ekspert Forum Odpowiedzialnego Biznesu w dziedzinie wolontariatu, w tym wolontariatu pracowniczego. Menedżer projektów, trener, administrator serwisów internetowych. Jako przedstawiciel FOB uczestniczy w pracach Branżowej Komisji Dialogu Społecznego ds. Organizacji Wspierających w Urzędzie m.st. Warszawy, gdzie m.in. opiniuje wnioski składane w ramach otwartych konkursów ofert. W 2024 r. wybrany do tematycznej grupy roboczej zajmującej się narzędziami dla aktywizmu i wolontariatu przy Minister ds. Społeczeństwa Obywatelskiego. Od 2004 r. związany zawodowo z trzecim sektorem. Przez ponad 10 lat współpracował z centrami wolontariatu w Kielcach, Warszawie i Gdańsku oraz z innymi inicjatywami społecznymi. Absolwent Szkoły Liderów Organizacji Pozarządowych (Fundacja Szkoła Liderów, 2007), Szkoły Inicjatyw Strażniczych (SLLGO – obecnie Sieć Obywatelska Watchdog Polska, 2008).

PRAKTYKI FIRM

OBOWIĄZKI OPIEKUŃCZE

» Accenture, NatWest – pakiety medyczne

NatWest oferuje możliwość zapisania członków rodziny pracowników i pracownic do pakietu „Senior” w ramach prywatnej opieki zdrowotnej wraz z szerokimi możliwościami rehabilitacji. Także Accenture oferuje możliwość objęcia prywatną opieką medyczną w ramach pakietu „Senior”. Ponadto w NatWest osoby będące pod opieką lub żyjące we wspólnym gospodarstwie domowym, mają bezpłatny, całodobowy anonimowy dostęp do Employee Assistance Programu, obejmującego m.in. psychologiczną pomoc kryzysową, krótkoterminową terapię, pomoc w znalezieniu opieki dla osoby zależnej czy pomoc prawną.

» Accenture – aplikacja „Thrive”

Wszyscy pracownicy i pracownice w Accenture mają dostęp do aplikacji o nazwie „Thrive”. Zawiera ona różnorodne zasoby skupiające się na zdrowiu psychicznym i ogólnym dobrostanie. Jedną z ciekawych opcji, jakie oferuje aplikacja, jest udział w specjalnym szkoleniu o nazwie „Thriving Caregivers”. Składa się ono z 27 lekcji poświęconych różnym aspektom opieki, również tej pełnionej wobec dorosłych osób zależnych. Szkolenie ma na celu poprawę zdrowia fizycznego i samopoczucia psychicznego opiekunów_ek. Oparte jest na badaniach naukowych i oferuje praktyczne strategie oraz drobne kroki do realizacji, uwzględniając różne etapy opieki

oraz konkretne historie opiekunów i opiekunek. Kolejną możliwością w aplikacji „Thrive” jest dzielenie się swoim doświadczeniem oraz poznawanie historii innych pracowników i pracownic poprzez dodawanie i lekturę udostępnianych artykułów. Znajdziemy tu teksty na różnorodne tematy, włączając w to opiekę nad osobami starszymi czy rodzicami.

» GSK Polska oraz NatWest – płatny urlop opiekuńczy

Firma GSK zainicjowała płatny urlop na opiekę nad ciężko chorym członkiem rodziny, obejmujący 20 dni. Oferta jest skierowana do wszystkich pracowników, także do tych, którym nie przysługuje zasiłek opiekuńczy oferowany przez polskie prawo (np. w przypadku par jedнопłciowych). W GSK definicja członka rodziny została rozszerzona i uwzględnia małżonka, partnera, dziecko, rodzica pracownika oraz dziecko lub rodzica partnera. Od sierpnia 2023 r. 20 osób skorzystało z dodatkowego urlopu na opiekę nad ciężko chorym członkiem rodziny, 31 osób – z dopłaty do zasiłku opiekuńczego do 100% wynagrodzenia, a 33 osoby – z państwowego bezpłatnego urlopu na opiekę nad chorym członkiem rodziny, do którego GSK dopłaca do 100% wynagrodzenia. Podobne dodatkowe płatne urlopy opiekuńcze posiada także firma NatWest. Pracownicy organizacji mogą również skorzystać z urlopu związanego z żałobą.

» ORLEN S.A. – „Aktywny pracownik 50+ i emeryt”

Program „Aktywny pracownik 50+ i emeryt” został opracowany na podstawie przeprowadzonego kompleksowego sondażu diagnostycznego, którym objęto pracowników 50+ oraz osoby, które przeszły na emeryturę po ukończeniu 60. oraz 65. roku życia i przebywają na niej co najmniej rok. Program zawiera zbiór dobrych praktyk i zaleceń przyczyniających się do eliminacji lub ograniczenia zagrożeń psychospołecznych pracowników 50+. Na podstawie wyników badań zostały opracowane tematy szkoleń, które obejmują zarówno zdrowy styl życia, jak i bezpieczeństwo oraz media społecznościowe.

MENOPAUAZA

» GSK Polska – „Menopauza”

Projekt „Menopauza” wspiera osoby pracujące w doświadczaniu objawów menopauzy poprzez elastyczne opcje pracy, dostęp do opieki zdrowotnej i do pomocy w zakresie zdrowia psychicznego. Firma wprowadziła również rozwiązania w biurach służące odpoczynkowi (np. wellbeing room) i komfortowej pracy (dodatkowe wentylatory biurkowe). Ponadto stworzyła stronę internetową ze wszystkimi niezbędnymi informacjami na temat menopauzy, w tym przewodnikami, webinarami oraz czatem menopauzalnym – prywatną grupą i bezpieczną przestrzenią dla osób doświadczających objawów menopauzy.

» Accenture, NatWest - działania związane z menopauzą

W komunikacji wewnętrznej tematy związane z menopauzą poruszają również takie organizacje jak Accenture poprzez publikowane artykuły wyjaśniające medyczne i psychologiczne aspekty menopauzy czy webinar poświęcony temu tematowi, także z perspektywy osób bliskich. Także NatWest daje dostęp do ogromnego zbioru wiedzy dla osób z doświadczeniem menopauzy, a także bliskich takich osób. Dostępna jest także bezpłatnie aplikacja, pozwalająca lepiej zrozumieć zmiany, jakie przynosi menopauza i regularnie planować profilaktykę.

INSPIRACJE ZE ŚWIATA

» Randstad Belgia – „Welfare2Work”

W ramach projektu firma prowadzi działania uwrażliwiające pracodawców i podnosi ich kompetencje w zakresie zarządzania zespołami międzypokoleniowym i tematyki DEI. Oferuje również bezpłatny program coachingu kariery dla grup mniejszościowych, a 1/3 jego uczestników w 2022 r. stanowiły osoby w wieku 50+. Przystępujący do programu bierze udział w indywidualnych spotkaniach i sesjach grupowych pomagających w poszukiwaniu pracy i dopasowywaniu aplikacji, ale też we wspierających refleksję nad sobą oraz swoimi zasobami i potrzebami. Uczestnik korzysta również z analiz rynku i szkolenia w zakresie ubiegania się o pracę.

O Karcie Różnorodności



Karta Różnorodności to koordynowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu międzynarodowa inicjatywa na rzecz promocji i rozpowszechniania polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy.

Karta Różnorodności realizowana jest pod patronatem Komisji Europejskiej w następujących krajach Unii Europejskiej: Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Niemcy, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry, Włochy. Jej celem jest promocja i upowszechnianie polityki równego traktowania, inkluzji oraz zarządzania różnorodnością w miejscu pracy.

Karta jest zobowiązaniem, podpisywanym przez organizacje, które decydują się na wprowadzenie zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności, oraz wyraża gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania. Organizacje decydujące się na implementację tego narzędzia działają na rzecz spójności i równości społecznej.

W Polsce Karta Różnorodności funkcjonuje od 2012 roku. Jej koordynatorem jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Od 2012 roku tekst Karty podpisało ponad 350 sygnatariuszy. Tym samym polscy pracodawcy dołączają do grona ponad 20 tysięcy organizacji z 27 krajów Europy, aktywnie przeciwdziałających dyskryminacji i mobbingowi poprzez tworzenie przyjaznych i włączających miejsc pracy.

Organizacje podpisujące Kartę raportują o podjętych działaniach społecznych oraz upowszechniają zarządzanie różnorodnością wśród swoich partnerów biznesowych. Podpisanie Karty Różnorodności jest dobrowolne – aby to zrobić, należy skontaktować się z Forum Odpowiedzialnego Biznesu i wypełnić specjalny kwestionariusz.

Polska Karta Różnorodności należy do Europejskiej Platformy Kart Różnorodności przy Dyrekcji Generalnej ds. Sprawiedliwości Komisji Europejskiej, dzięki czemu sygnatariusze mają możliwość spotkań, czerpania z wiedzy i doświadczeń oraz poznawania dobrych praktyk firm z wszystkich krajów, w których działają Karty Różnorodności.

kartaroznorodnosci.pl
linkedin.com/company/karta-roznorodnosci

Autorzy i Autorki:

dr Piotr Arak,
Monika Ezman,
Monika Fedorczyk,
dr Barbara Frątczak-Rudnicka,
prof. Irena E. Kotowska,
Karol Krzyczkowski,
Marzena Rudnicka,
prof. Anna Ruzik-Sierdzińska,
Tomasz Schimanek,
Danuta Sowińska,
Marzena Strzelczak

Redakcja analizy:

Irena Madej, FOB
Marzena Strzelczak, FOB

Korekta analizy:

Beata Saracyn

Projekt graficzny i skład:

Olga Figurska

ISBN: 978-83-966693-9-1
Warszawa 2024

Kontakt:

Stowarzyszenie Forum
Odpowiedzialnego Biznesu
ul. Szpitalna 5/20
00-031 Warszawa
www.odpowiedzialnybiznes.pl

Analizy tematyczne Forum Odpowiedzialnego Biznesu to cyklicznie wydawane publikacje, których celem jest dostarczenie podstawowych informacji na wybrany temat w zwięzłej i przystępnej formie oraz przedstawienie różnych punktów widzenia, które pojawiają się w dyskursie publicznym. Analiza wskazuje również, dlaczego dany temat może być istotny dla przedsiębiorstw oraz na jakie aspekty powinny one zwrócić uwagę w kontekście realizacji ich strategii w obszarze ESG i zrównoważonego rozwoju.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najdłużej działającą, od 2000 roku, i największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją zrównoważonego rozwoju w kompleksowy sposób. Forum to organizacja ekspercka, inicjator i partner przedsięwzięć kluczowych dla ESG w Polsce. Ważne miejsce w działalności FOB zajmuje współpraca międzynarodowa. Od 2002 roku organizacja jest krajowym partnerem CSR Europe, a od 2009 r. współpracuje z World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). FOB jest organizatorem programu Chapter Zero Poland. Organizacja koordynuje również Kartę Różnorodności w Polsce - międzynarodową inicjatywę pod patronatem Komisji Europejskiej. „Działając na rzecz zrównoważonego rozwoju, inspirujemy biznes, który zmienia świat, łączymy ludzi, którzy zmieniają biznes” – tak brzmi misja FOB. Więcej na odpowiedzialnybiznes.pl