

# 5.4.

## Iwona Mandrzejewska-Smól

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

### AKTYWIZACJA ZAWODOWA SENIORÓW

#### Wprowadzenie

Jednym z osiągnięć współczesnej cywilizacji jest wydłużenie ludzkiego życia. Zjawisko to ma wpływ na wyraźne zwiększenie się liczebności osób w podeszłym wieku, zwłaszcza w krajach wysoko cywilizowanych. Zwiększający się odsetek ludzi starych wśród ogółu społeczeństwa, za Edwardem Rossetem, określa się jako proces starzenia się ludności<sup>1</sup>. Na rozwój tego zjawiska wpływa przede wszystkim: spadek dzietności, wydłużanie czasu życia oraz przesuwanie się (przez kolejne grupy wieku ludności) roczników wyżowych i niżowych. Przyczyniać się do tego również mogą migracje – zarówno wewnętrzne, jak i zagraniczne, o dużej intensywności<sup>2</sup>.

Przyspieszenie zmian udziałów osób w starszym wieku będzie tworzyć w przyszłości odmienną w stosunku do istniejącej dzisiaj sytuację jakościową w życiu społeczno-gospodarczym również naszego kraju, zwłaszcza w obszarze takich dziedzin, jak rynek pracy czy popyt na dobra i usługi (np. rekreacyjne, rozrywkowe, rehabilitacyjne, związane z opieką pozarodzinną kierowaną do osób najstarszych, żyjących w jednoosobowych gospodarstwach domowych). Obecnie coraz silniej dochodzą do głosu potrzeby osób starszych jako grupy społecznej o coraz większej powszechności występowania, co nie jest bez znaczenia dla szeroko rozumianej polityki społecznej państwa. Traktowane dotąd marginalnie problemy osób starszych stanowią kwestie o coraz większym poziomie istotności.

<sup>1</sup> E. Rosset, *Proces starzenia się ludności. Studium demograficzne*, PTG, Warszawa 1959.

<sup>2</sup> J. Z. Holzer, *Demografia*, wyd. IV zmienione, PWE, Warszawa 2003, s.139.

## Podjęmowanie aktywności przez osoby starsze

Dzisiejsza rzeczywistość charakteryzuje się zmianami o bardzo silnym natężeniu, co stanowi ogromne wyzwanie dla współczesnego człowieka pod względem intelektualnym i rozwojowym. Znajduje to swój wyraz w podejmowanej przez jednostkę aktywności. Jej formy mogą mieć zarówno charakter indywidualny, jak i zależeć od różnorodnych zewnętrznych uwarunkowań. Rozwój współczesnej cywilizacji stanowi zatem źródło przeobrażeń dla całego społeczeństwa, w tym również dla osób starszych. Wymusza to na nich zwiększenie aktywności w różnych zakresach, głównie aktywności społecznej, edukacyjnej i zawodowej. Istnieje przy tym duża grupa seniorów, którzy wycofują się z aktywnego życia, bowiem wymagają wsparcia i różnego rodzaju pomocy.

Rozważając problematykę aktywności osób starszych, należałoby się odwołać do *teorii aktywności*, należącej do najbardziej znanych koncepcji starzenia się<sup>3</sup>. Odwołuje się ona do głównego założenia, stanowiącego fundament wielu programów interwencyjnych na rzecz ludzi starych, uzasadniających duże znaczenie aktywności społecznej, warunkującej większą satysfakcję życiową. W związku z tym przedstawiciele tego poglądu uważają, że generalnie osoby starsze potrzebują i dążą do wysokiego poziomu aktywności społecznej<sup>4</sup>.

We współczesnych społeczeństwach postindustrialnych, w tym również w społeczeństwie polskim, istnieją zjawiska, procesy i mechanizmy sprzyjające powstawaniu i kumulacji *barier w sferze uczestnictwa społecznego seniorów*. Marek Niezabitowski, powołując się na ogólnopolskie badania Polskiego Towarzystwa Gerontologicznego i Instytutu Spraw Publicznych w Warszawie, wskazuje na złożoność mechanizmów uczestnictwa społecznego osób starszych, tkwiących głównie w polskiej kulturze, strukturze społecznej, a także w osobowości społecznej tych osób z różnych środowisk społecznych. Autor przede wszystkim zwraca uwagę na poczucie osamotnienia i depriację innych potrzeb psychospołecznych polskich seniorów po ich przejściu na emeryturę. Opisuje także takie zjawiska, jak utrudnienia na rynku pracy, bariery uczestnictwa w pozarodzinnych kontaktach społecznych oraz niski poziom partycypacji seniorów w sprawach społeczności lokalnej i w działalności instytucji obywatel-

<sup>3</sup> Zdaniem wielu badaczy teoria aktywności jest antagonistyczna do drugiej, nie mniej popularnej teorii – wyłączenia, choć istnieją poglądy wskazujące, że obie ukazują dwupłaszczyznowość procesu starzenia się m.in. przez J. Halickiego w pozycji książkowej pt. *Obrazy starości rysowane przeżyciami seniorów*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010.

<sup>4</sup> J. Halicki, *Obrazy starości rysowane przeżyciami seniorów*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010, s. 14.

skich<sup>5</sup>. Z kolei Jerzy Halicki i Małgorzata Halicka uważają, że funkcjonowanie w Polsce ludzi starszych poza głównym nurtem życia społecznego stanowi konsekwencję kulturowo uwarunkowanej postawy, charakterystycznej dla właściwie wszystkich grup wiekowych Polaków<sup>6</sup>.

Ważnym problemem uczestnictwa społecznego seniorów są ich zaburzone relacje z młodszym pokoleniem. Są one przede wszystkim wynikiem diametralnie odmiennej perspektywy postrzegania rzeczywistości tych grup społecznych, a to ze względu na odrębny etap i specyfikę ich rozwoju. Istotne w tym aspekcie są również funkcjonujące w społeczeństwie stereotypy na temat starości, stanowią one bowiem jedną z głównych barier uczestnictwa społecznego osób w podeszłym wieku.

Eliot Aronson definiuje stereotypy jako uproszczone uogólnienia dotyczące grupy ludzi, które polegają na przypisywaniu członkom tych grup identycznych cech, zgodnych z uprzedzeniami określonej osoby<sup>7</sup>. Te uogólnione uprzedzenia mogą przyjmować formę przekonań zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym<sup>8</sup>. Przekonania o charakterze negatywnym prowadzą do tego, że człowiek stary postrzegany jest przez społeczeństwo jako niedołączny, mało produktywny, niezdolny do samodzielnego życia. Istnieje również tendencja do eksponowania niekorzystnych zmian w funkcjonowaniu społecznym seniorów, do których należą przede wszystkim: konserwatywne nawyki, opór wobec zmian czy skłonność do krytykowania i pouczania młodszego pokolenia. W wielu przypadkach nawet przekonania o charakterze pozytywnym podkreślające fakt, że człowiek stary wymaga specjalnej troski i wyjątkowego traktowania, powodują infantylizowanie tych osób oraz ograniczanie ich niezależności i samodzielności w społecznym funkcjonowaniu<sup>9</sup>.

Istotnym problemem uczestnictwa społecznego osób starszych, jest także brak całościowej polityki senioralnej w Polsce. Pomimo że od roku 2012, który określono Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej, coraz silniej wskazuje się na znaczenie edukacji i wykorzystanie potencjału starszego pokolenia Polaków. Właściwie niewiele jest kompleksowych i skoordynowanych dzia-

<sup>5</sup> M. Niezabitowski, *Ludzie starsi w perspektywie socjologicznej. Problemy uczestnictwa społecznego*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2007, s. 7-9.

<sup>6</sup> J. Halicki, M. Halicka, *Integracja społeczna i aktywność ludzi starszych*, [w:] *Polska starość*, B. Sytnak (red.), Wydawnictwo UG, Gdańsk 2003, s. 200-201.

<sup>7</sup> E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 281.

<sup>8</sup> J. Trempała, *Dyskryminacja ze względu na wiek a funkcjonowanie i rozwój ludzi starszych*, „Zeszyty Naukowe WSHE”, t. XL, 2015, s. 34.

<sup>9</sup> M. Finogenow, *Rozwój w okresie późnej dorosłości – szanse i zagrożenia*, „Acta Universitatis Lodziana” 2013, Folia Oeconomica, nr 297, s. 98, [http://repozytorium.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/5550/finogenow\\_93-104.pdf](http://repozytorium.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/5550/finogenow_93-104.pdf) [dostęp: 12.05.2016].

łań w tym zakresie, choć powinny być one podejmowane przez podmioty publiczne i niepubliczne oraz na poziomie centralnym i na wszystkich szczeblach podziału terytorialnego. Efektem tego jest zaniechanie korzystania z kapitału społecznego, jakim dysponują osoby starsze. Brakuje również instytucji odpowiedzialnych za podejmowanie działań aktywizujących seniorów w obszarze przystosowania do starości zarówno w Polsce, jak i w Europie<sup>10</sup>.

Podejmowana aktywność przez osoby w wieku senioralnym może spełniać wielorakie funkcje<sup>11</sup>. Do najważniejszych z nich należą:

- a) *funkcja adaptacyjna* – pomagająca w lepszym przystosowaniu się osób starszych do życia w nowej sytuacji społecznej i rodzinnej;
- b) *funkcja integracyjna* – prowadząca do lepszego przystosowania się w grupie, do której należą ludzie starsi;
- c) *funkcja kompensacyjna* – ułatwiająca wyrównywanie braków w innych zakresach (np. brak pracy zawodowej, wpływów, władzy);
- d) *funkcja kształcąca* – pomagająca rozwijać i doskonalić cechy oraz dyspozycje osobowościowe jednostki;
- e) *funkcja rekreacyjno-rozrywkowa* – pomagająca zlikwidować stres, przywracająca chęć do życia, wypełniająca czas wolny;
- f) *funkcja psychohigieniczna* – pozwalająca na odczuwanie satysfakcji; może poprawić jakość życia np. przez podniesienie autorytetu.<sup>12</sup>

Istnieje wiele czynników i uwarunkowań wpływających na sposób funkcjonowania osób starszych w społeczeństwie, jednak do najważniejszych należą stan zdrowia i sytuacja materialna seniorów. Dobry stan zdrowia i kondycji fizycznej, jak również niezależ-

<sup>10</sup> M. Raclaw, M. Rosochacka-Gmitrzak, P. Sobiesiak, J. Zalewska, *Zakończenie – wnioski i rekomendacje*, [w:] *Publiczna troska, prywatna opieka. Społeczności lokalne wobec osób starszych*, M. Raclaw (red.), ISP, Warszawa 2011, s. 288.

<sup>11</sup> Autorka niniejszego opracowania wielokrotnie ukazywała funkcje aktywności oraz czynniki warunkujące jej podejmowanie przez seniorów w licznych artykułach poświęconych problematyce aktywności osób starszych, do których między innymi należą: *Uwarunkowania aktywności edukacyjnej osób starzejących się*, [w:] *Edukacja dorosłych jako czynnik rozwoju społecznego*, T. Aleksander (red.), Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji BIP, Radom 2010; *Aktywność edukacyjna seniorów jako forma uczestnictwa społecznego* [w:] *Uczestnictwo społeczne w średniej i późnej dorosłości*, D. Seredyńska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2012; *Znaczenie aktywności społeczno-kulturowej w funkcjonowaniu społecznym osób starszych*, [w:] *Społeczny wymiar życia i aktywności osób starszych*, pod red. A. Baranowskiej, E. Kościńskiej i K. M. Wasilewskiej-Ostrowskiej, Wydawnictwo Edukacyjne „Akapit”, Toruń 2013.

<sup>12</sup> B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dziegielewska, *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2006, s.164.

ność finansowa oraz dobre warunki bytowe w decydujący sposób umożliwiają osobom starszym względnie niezależne i samodzielne funkcjonowanie w społeczeństwie. Z kolei zły stan zdrowia czy trudna sytuacja materialna stanowią w sposób naturalny barierę nie do pokonania. Bardzo istotny jest także poziom wykształcenia, płeć czy miejsce zamieszkania osób w podeszłym wieku. Determinują one w sposób istotny rolę i pozycję jednostki w społeczeństwie. Wyjątkowo ważna jest również rola rodziny i najbliższego otoczenia w okazywaniu wsparcia w diametralnie zmienionej i przez to trudnej sytuacji życiowej starzejących się osób. Jednakże najważniejsze jest nastawienie, inicjatywa, rodzaj działań jednostkowych, a także charakter podejmowanej aktywności, bądź jej brak wśród osób, które stanęły przed nieuniknioną perspektywą obniżenia sprawności oraz pogorszenia jakości funkcjonowania we wszystkich obszarach ich życia<sup>13</sup>.

## Koncepcja aktywnego starzenia się (active ageing)

Podjęcie aktywności przez osoby w wieku senioralnym wpisuje się w założenia koncepcji *aktywnego starzenia się*. Aktywne starzenie się to koncepcja polityczna przyszłości, która ma swoje źródło w przemianach demograficznych i politycznych ostatnich dekad. Idea ta zapoczątkowana została na Światowym Zgromadzeniu WHO w 2002 roku. Światowa Organizacja Zdrowia określa proces **aktywnego starzenia się (active ageing)** jako optymalizację szans w dziedzinie zdrowia, partycypacji i zabezpieczenia w celu poprawy jakości życia osób starszych<sup>14</sup>. Jego podstawowym celem są starania o zachowanie autonomiczności i niezależności osób starszych poprzez:

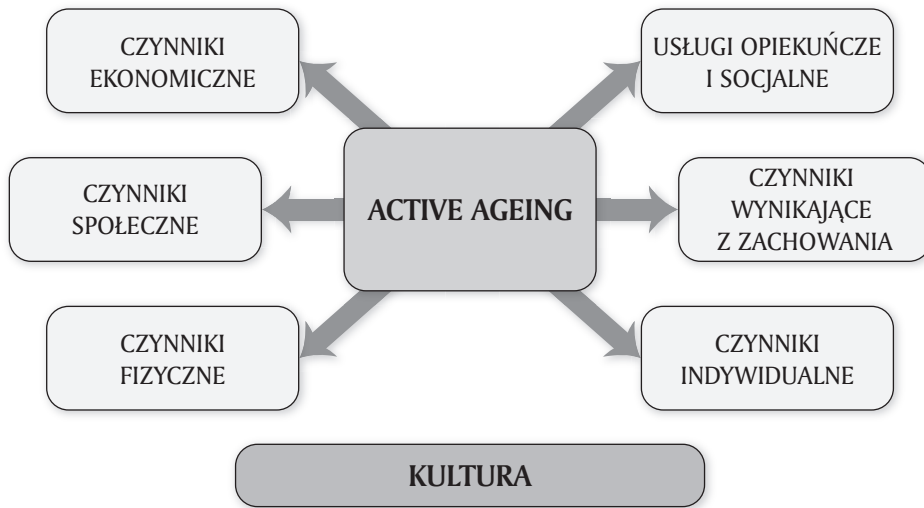
- » zwiększenie liczebności osób charakteryzujących się pozytywną jakością życia w momencie osiągnięcia starszego wieku;
- » zwiększenie ilości osób starszych aktywnie uczestniczących w życiu społecznym, kulturalnym, ekonomicznym oraz politycznym całego społeczeństwa, jak również w życiu rodzinnym i lokalnym;
- » zmniejszenie relatywnie kosztów związanych z leczeniem i opieką zdrowotną seniorów<sup>15</sup>.

Koncepcja aktywnego starzenia się uwzględnia również czynniki mające najistotniejszy wpływ na wzrost jakości życia starszych osób, które prezentuje rysunek poniżej.

<sup>13</sup> M. Raław, M. Rosochacka-Gmitrzak, P. Sobiesiak, J. Zalewska, *op. cit.*, s. 288.

<sup>14</sup> *Active Ageing; A Policy Framework*, A contribution of the World Health Organization to the Second United Nations World Assembly on Ageing, Madrid, April 2002, World Health Organization, Geneva 2002, s.12.

<sup>15</sup> Tamże, s.12-16.



Rysunek 1. Determinanty aktywnego starzenia się

**Źródło:** K. Bałdynowicz-Panfil, *Aktywizacja zawodowa osób starszych jako wyzwanie dla polityki państwa*, [w:] *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Z. Wiśniewski (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 27.

Powyższe czynniki powinny być stymulowane przez określone działania władz szczebla centralnego o charakterze kompleksowym, przy znacznej partycypacji władz lokalnych, grup społecznych, organizacji pozarządowych i ponadnarodowych, a także przedsiębiorców i zainteresowanych tym aspektem jednostek. Niebagatelna jest tu również rola instytucji rynku pracy, polegająca głównie na pośredniczeniu w znalezieniu odpowiedniego miejsca zatrudnienia przez osoby starsze, bowiem ich aktywność umożliwia wydłużanie okresu czynności zawodowej i co z tym jest związane, równoważenie rosnących kosztów zabezpieczenia społecznego, w tym systemu emerytalnego.<sup>16</sup>

Koncepcja aktywnego starzenia się, pomimo iż zakłada wspieranie ludzi starszych i likwidację wszelkich form ich dyskryminacji, nie formułuje zaleceń dotyczących osób, które nie chcą być aktywne. Spowodowane jest to faktem, że założenia tej koncepcji nie zawsze są zgodne z potrzebami osób starszych, które świadomie wybrały wycofanie społeczne, mają ograniczony potencjał i nie odczuwają potrzeby

<sup>16</sup> K. Bałdynowicz-Panfil, *Aktywizacja zawodowa osób starszych jako wyzwanie dla polityki państwa*, [w:] *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Z. Wiśniewski (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 27.

aktywizacji<sup>17</sup>. W związku z tym niezwykle ważne jest uwzględnianie indywidualnych pragnień, potrzeb, kompetencji oraz różnic społecznych wśród seniorów i umożliwienie im dobrowolnej decyzji o podjęciu aktywności<sup>18</sup>.

## Koncepcja srebrnej gospodarki (silver economy)

Na tle problematyki aktywizacji osób starszych pojawiła się koncepcja tzw. srebrnej gospodarki dotycząca wykorzystania starzenia się społeczeństwa „do takiego ukierunkowania rozwoju, w którym zmiana struktury potrzeb ludności oraz pewien wzrost aktywności mogłyby stać się źródłem postępu i wzrostu gospodarczego”<sup>19</sup>.

Srebrna gospodarka to wszelka działalność gospodarcza mająca na celu zaspokajanie potrzeb wynikających z procesu starzenia się ludności. W koncepcji tej istotne są nie tylko potrzeby seniorów, ale także cechy tej populacji, które należałoby wykorzystać do większej ich aktywizacji, zakłada ona bowiem, że wzrost aktywności i integracji społecznej osób starszych jest warunkiem bardziej optymalnego zaspokajania ich potrzeb, co może wpływać na lepszą jakość życia ich samych, jak również całego społeczeństwa<sup>20</sup>.

Realizacja założeń koncepcji srebrnej gospodarki wynika z zaleceń Komisji Europejskiej dla państw członkowskich w raporcie „Przyszłość demograficzna Europy”. Przyjęto w nim, że koncepcja ta odnosi się do „kombinacji dobrych warunków dostaw (wysoki poziom edukacji, badań i rozwoju, wrażliwe i elastyczne rynki) z rosnącą siłą nabywczą starszych konsumentów, która oferuje nowe, ogromne możliwości wzrostu ekonomicznego”<sup>21</sup>.

W Polsce pierwszym dokumentem, w którym znalazły się bezpośrednie odniesienia do srebrnej gospodarki jest raport „Polska 2030”. Uznano w nim, że koncepcja ta ma być wspierana głównie po 2020 roku i odnosić się (w odróżnieniu od tradycyjnego modelu dezaktywizacji) do aktywnego przebiegu życia na emeryturze<sup>22</sup>. Jej rozwojowi

<sup>17</sup> G. Naegele, *Die Potenziale des Alters nutzen – Chancen für den Einzelnen und die Gesellschaft*, [w:] *Die Produktivität des Sozialen. Den sozialen Staat aktivieren*, red. K. Böllert, P. Hansbauer, B. Hasenjürgen, S. Langenohl, Wiesbaden: VS, Verl. Für Sozialwissenschaften 2006, s. 155.

<sup>18</sup> B. Schonbrodt, K. Veil, *Zjawisko wycofania społecznego w kontekście „aktywnego starzenia się”. Potrzeba działania i przykłady dobrych praktyk w Niemczech*, „Problemy Polityki Społecznej” nr 18 (63), 2012, s. 74.

<sup>19</sup> K. Zimnoch, *Starzenie się i srebrna gospodarka w uwarunkowaniach rozwojowych Podlasia*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, Nr 4 (64), 2013, s. 28, [http://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/970/1/03\\_Krystyna%20ZIMNOCH.pdf](http://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/970/1/03_Krystyna%20ZIMNOCH.pdf) [dostęp: 16.06.2016].

<sup>20</sup> S. Golinowska, *Srebrna gospodarka i miejsce w niej sektora zdrowotnego. Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, nr 1/2011, s. 76-85.

<sup>21</sup> EC (European Commission), *Europe's demographic future. Facts and figures on challenges and opportunities*, Luxembourg 2007, s. 96.

<sup>22</sup> *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, M. Boni (red.), KPRM, Warszawa 2009, s. 17.

ma sprzyjać poprawa stanu zdrowia seniorów<sup>23</sup>. Główne założenia kładą również silny nacisk na konieczność ograniczania zagrożenia osób starszych ubóstwem poprzez wykorzystanie ich potencjału.<sup>24</sup>

Piotr Szukalski wyodrębnia kilka kluczowych obszarów, na których rozwija się srebrna gospodarka:

- » *zapewnienie jak najdłuższej aktywności zawodowej* – wiąże się to z wyposażaniem jednostek w zaktualizowane kwalifikacje i kompetencje niezbędne do pomyślnej kontynuacji kariery zawodowej, jak również z zaopatrzeniem organizacji w wiedzę i umiejętności dostosowywania warunków i organizacji pracy do wymagań starzejących się zasobów pracy;
- » *zapewnienie jak najdłuższej samodzielności* – czyli zapewnianie usług umożliwiających dłuższe przebywanie w domu (porządki, zakupy, usługi pielęgnacyjne), dostarczanie informacji o występowaniu i korzystaniu z urzędzeń, których celem jest kompensacja utraconej sprawności, ale także organizacja usług transportowych, jak i działalność firm przygotowujących lokale wyposażone w system elektronicznych urzędzeń wspierających samodzielne funkcjonowanie;
- » *zagospodarowanie czasu seniorów* – dotyczy to zarówno edukacji, rozrywki, jak i rekreacji (najlepiej w połączonej formie edutainment), a także turystyki oraz usług odnoszących się do hodowli zwierząt domowych;
- » *dbałość o swoje zdrowie i swój wizerunek* – to wszelkie działania o charakterze prewencyjnym, służące poprawie stanu zdrowia, sprawności, jak i podnoszeniu samooceny jednostki;
- » *zapewnianie integracji społecznej* – czyli działania ukierunkowane na osiągnięcie wyższego poczucia integracji pomiędzy różnymi grupami społecznymi i wiekowymi, przybierające najczęściej charakter pracy w wolontariacie;
- » *dostarczenie usług finansowych „wrażliwych na wiek”* – związane jest z doradztwem odnoszącym się do sposobów zabezpieczenia posiadanego kapitału, gospodarowania posiadanymi środkami oraz oszczędzania z myślą o sfinansowaniu okresu własnej starości<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> Tamże, s. 66.

<sup>24</sup> Tamże, s. 276.

<sup>25</sup> P. Szukalski, *Srebrna gospodarka*, [w:] *Demografia i Gerontologia Społeczna*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 7, 2012, s. 2-3, <http://dSPACE.UNI.LODZ.PL:8080/XMLUI/STREAM/HANDLE/11089/3516/2012-7%20Srebrna%20gospodarka.pdf?sequence=1> [dostęp: 16.06.2016].



Jak wynika z powyższego, koncepcja srebrnej gospodarki ma na celu podniesienie aktywności osób dojrzałych w wielu obszarach, w tym aktywności zawodowej, a także zapobieganie skutkom starzenia się, a jej wdrażanie sprzyja eliminowaniu konfliktów międzypokoleniowych<sup>26</sup>. Jej główną słabością jest brak wskazania na źródło finansowania, bowiem łączą się z nią nakłady na opiekę zdrowotną i usługi opiekuńczo-pielęgnacyjne, a także instytucjonalne, powodujące wzrost wydatków publicznych. W przypadku wielu produktów i usług koszty te są i będą finansowane za środków indywidualnych konsumentów. Przedsiębiorcy z kolei, zmuszeni do zatrudniania coraz starszych pracowników, będą musieli inwestować w koszty dostosowania stanowisk pracy do ich możliwości. Wątpliwości jednak budzą źródła wydatków sektora publicznego, dla którego „najważniejszą grupą w społeczeństwie są opodatkowani i »oskładkowani«. Według wszelkich prognoz, ta grupa nieubłaganie się kurczy”<sup>27</sup>.

Andrzej Klimczuk wskazuje również na istnienie wielu barier konstruowania srebrnych gospodarek, zwłaszcza na poziomie regionalnym, do których należą: brak podmiotów gospodarczych zainteresowanych koncepcją i sprzyjającego im otoczenia, ograniczanie oferty do zamożnych starszych osób, niekorzystny wzorzec konsumpcji seniorów oraz mała siła przyciągania przez regiony starszych migrantów<sup>28</sup>.

Reasumując, realizacja założeń koncepcji srebrnej gospodarki możliwa jest dopiero w dojrzałych demograficznie i ekonomicznie społeczeństwach, ze znaczącym odsetkiem osób starszych i z odpowiednio wysokim poziomem ich życia<sup>29</sup>. Jednocześnie szansę na przełamywanie barier w realizacji tych założeń upatruje się w gerontechnologii<sup>30</sup>. Za najbardziej istotne uznać można formułowanie i wdrażanie programów strategicznych – w tym polityki innowacji, organizacje

<sup>26</sup> J. Macnicol, *Age Discrimination. An Historical and Contemporary Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 26.

<sup>27</sup> K. Zimnoch, *op. cit.*, s. 29.

<sup>28</sup> A. Klimczuk, *Strategic Responses on Population Ageing in Regional Policy*, [w:] *Theory of Management 4. The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, Š. Hittmár (red.), EDIS, University of Žilina, Žilina 2011, s. 261–265.

<sup>29</sup> J. I. Wassel, *Business and ageing: boomer effect on consumers and marketing*, [w:] *Handbook of sociology of aging*, red. R. A. Settersten jr, J. L. Angel, Springer, New York 2011, s. 351-360.

<sup>30</sup> Gerontechnologia jest nauką o technologii i starzeniu się, mająca na celu poprawę życia codziennego ludzi starych; są to także zaprojektowane z jej zastosowaniem różnego rodzaju produkty, usługi i rozwiązania infrastrukturalno-organizacyjne – na podstawie: J. Graafmans, V. Taipale, *Gerontechnology. A sustainable investment in the future*, [w:] *Gerontechnology. A sustainable investment in the future*, red. J. Graafmans, V. Taipale, N. Charness, IOS Press, Amsterdam 1998, s. 3.

sieciowe i klastry oraz ośrodki badawczo-rozwojowe, włącznie z instytucjami typu „agelab” i „medialab”<sup>31</sup>.

## Aktywizacja zawodowa osób starszych

Jedną z form podejmowania aktywności przez osoby starsze jest **aktywność zawodowa**<sup>32</sup>. Istnieje wiele klasyfikacji, jak również kryteriów dla podziałów tych form. Najbardziej popularnym i adekwatnym do prezentowanego opracowania jest podział aktywności osób starszych związany z polami ich zainteresowań, na który składają się:

- a) *aktywność domowo-rodzinna* – rozumiana jako wykonywanie różnych czynności, związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego i z życiem najbliższej rodziny;
- b) *aktywność kulturalna* – dotycząca np. czytelnictwa, oglądania telewizji, słuchania radia, korzystania z instytucji kulturalnych, klubów seniora;
- c) *aktywność zawodowa* – zaspokajająca potrzebę uznania, użyteczności; chroni również przed obniżeniem się pozycji społecznej, poprawia samopoczucie, jak również samoocenę stanu zdrowia, czy też ułatwia tzw. samookreślenie kulturowe;
- d) *aktywność społeczna* – inaczej aktywna działalność na rzecz środowiska;
- e) *aktywność edukacyjna* – pomagająca starszemu człowiekowi w ciągłym doskonaleniu siebie (nauka w starszym wieku staje się nie tylko ćwiczeniem umysłu, pamięci, lecz także przyjemnością zgłębiania nowych zagadnień i poznawania nowych ludzi);
- f) *aktywność religijna* – której znaczenie wzrasta z wiekiem, jak również możliwość uczestnictwa w jej obrzędach;
- g) *aktywność rekreacyjna* – związana z wypoczynkiem i ulubionymi zajęciami wykonywanymi dla przyjemności (to różnego rodzaju formy rekreacji, jak turystyka, zajęcia sportowe, zabawy, zajęcia klubowe oraz hobby)<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> A. Klimczuk, *Srebrna gospodarka w dokumentach strategicznych państwa*, [w:] *Zmieniający się świat. Perspektywa demograficzna, społeczna i gospodarcza*, pod red. J. Osińskiego i M. Pachockiej, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-418220> [dostęp: 16.06.2016].

<sup>32</sup> Poszerzone rozważania na temat wybranych aspektów podejmowania aktywności zawodowej przez osoby w wieku senioralnym znajdują się w artykule autorki niniejszego opracowania pt. *Aktywność zawodowa osób starszych na współczesnym rynku pracy*, „Problemy Profesjologii”, nr 2/2014, s. 175-187.

<sup>33</sup> Por. G. Orzechowska, *Aktualne problemy gerontologii społecznej*, Wydawnictwo WSP, Olsztyn 1999, s. 28-29.

Na uwagę zasługuje również zaprezentowany przez Aleksandra Kamińskiego podział aktywności osób starszych na dwa zakresy. Pierwszy z nich dotyczy wykonywania pracy cenionej i użytecznej, a drugi odnosi się do zajęć pozwalających zaspokajać zainteresowania. Do pierwszego zakresu zalicza się:

- » pracę będącą kontynuacją zawodowego zatrudnienia w zmniejszonym wymiarze godzin i na stanowiskach odpowiadającym możliwościom danej osoby starszej;
- » pracę zarobkową, lecz nie we własnym zawodzie, ale w zawodzie rezerwowym, wcześniej wyuczonym;
- » aktywność w typie „półodpoczywania” czyli na pograniczu pracy i wypoczynku, pozwalającą realizować zamiłowania amatorskie, a jednocześnie będącą źródłem dodatkowego dochodu;
- » aktywność społeczną, związaną z odgrywaniem określonych ról społecznych (np. kuratora, ławnika);
- » aktywność wewnątrzrodzinną czyli opiekuńczą i usługową.

Na drugi zakres aktywności odnoszący się do zajęć pozwalających zaspokajać zainteresowania składają się:

- » czytelnictwo książek i czasopism oraz słuchanie radia i oglądanie telewizji;
- » uczestnictwo w odczytach, prelekcjach wygłaszanych w klubach, domach kultury, muzeach, uniwersytetach trzeciego wieku;
- » uprawianie różnego rodzaju sportów (np. gimnastyka, pływanie, aerobik);
- » krajoznawstwo i turystyka; aktywność klubowa, artystyczna, umysłowa, zabawowa.<sup>34</sup>

Jak z powyższego wynika, aktywność zawodowa stanowi jedną z bardziej istotnych form podejmowanych przez seniorów, tworząc możliwość zaspokajania istotnych potrzeb tej populacji w kontekście problematyki przystosowania do starości i jakości życia w starości. Aktywność zawodowa wpisuje się również w istotnym stopniu w problematykę uczestnictwa społecznego osób starszych i stanowi jedno z najważniejszych zagadnień w obszarze polityki społecznej, jak również dla współczesnego rynku pracy. Wiąże się z tym kwestia powrotu na rynek pracy osób, które przeszły już na emeryturę. Wielu emerytów nie zaprzestaje aktywności zawodowej i chętnie podejmuje ją ponownie, ale też wielu z nich wycofuje się z podejmowania jakiegokolwiek aktywności. Decydują się na to dobrowolnie lub mają na to wpływ przyczyny od nich

<sup>34</sup> A. Kamiński, *Studia i szkice pedagogiczne*, PWN, Warszawa 1978, s. 259-365.

niezależne, bowiem zmiany starzeniowe w organizmie, spadek zdolności fizycznych i poznawczych w znaczny sposób tę aktywność ogranicza.

Aktywność zawodowa człowieka zależy od wielu czynników, które najogólniej podzielić można na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Mają one decydujący wpływ na to, w jaki sposób dana jednostka będzie funkcjonowała na rynku pracy i jaki charakter przyjmie jej aktywność zawodowa. Wymusza to konieczność podejmowania działań w kierunku przewidywania zmian na tym rynku, które w sposób zasadniczy mogą wpłynąć na jego funkcjonowanie.

Niebagatelne znaczenie ma wiedza na temat zjawisk zachodzących w przyszłości na rynku pracy, bowiem uzasadnia ona potrzebę prognozowania popytu na pracę, jak również koordynacji systemu prognostycznego dla wielu państw. W związku z tym, w przypadku Polski, dużej rangi nabierają prognozy dla wszystkich państw członkowskich UE opracowywane przez instytucję CEDEFOP (ang. European Centre for the Development of Vocational Training). Jest ona agencją unijną pomagającą promować i rozwijać edukację oraz kształcenie zawodowe w Unii Europejskiej, niemniej działania prognostyczne tej instytucji nie mogą stanowić substytutu działań analogicznych, podejmowanych na poziomie określonego kraju<sup>35</sup>.

Wśród ważnych determinantów dla działań prognostycznych znajduje się między innymi intensywność procesów wdrażania technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych czy sytuacja młodych ludzi na rynku pracy. Zasadnicze znaczenie ma również niska skłonność polskiego społeczeństwa do podejmowania samozatrudnienia, jak również brak większego zainteresowania do stosowania przez pracobiorców i pracodawców nietypowych form zatrudnienia i organizacji pracy. Najbardziej istotne dla niniejszych rozważań jest nakładanie się na siebie dwóch zjawisk demograficznych, a mianowicie starzenia się społeczeństwa oraz spadek liczebności aktywnej zawodowo populacji młodych ludzi. Mogą one prowadzić do ograniczenia zastępowalności pokoleń i braku możliwości zapewnienia wolnych miejsc pracy pojawiających się na rynku pracy. Wiąże się to z koniecznością udoskonalenia efektywności funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia, instrumentów i programów aktywnej polityki rynku pracy, a także instytucji edukacyjnych. Działania te powinny skupiać się na podtrzymywaniu obecności na rynku pracy osób w wieku produkcyjnym, ale także o skutecznie stymulować aktywność zawodową osób niemobilnych zawodowo, w starszych rocznikach wieku produkcyjnego oraz w wieku poprodukcyjnym<sup>36</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, jak i prognozy demograficzne, można sformułować stwierdzenie, że jedno z największych wyzwań dotyczących współ-

<sup>35</sup> *Prognozowanie zatrudnienia według zawodów – dorobek teoretyczny i wdrożeniowy – świat i Polska*. Raport I, E. Kryńska (red.), opracowanie: E. Gałęcka-Burdziak, I. Poliwczyk, H.Sobocka-Szczapa, IPISS, Warszawa 2011, s. 13-19.

<sup>36</sup> Tamże, s.170-171.

czesnego rynku pracy wiąże się ze zmianami demograficznymi. Prognozy Eurostatu w tym zakresie wskazują, że w latach 2010-2060 nastąpi w krajach Unii Europejskiej zmniejszenie ludności w wieku produkcyjnym o około 50 milionów osób<sup>37</sup>. Kluczowe rozwiązanie dla problemu kurczących się zasobów siły roboczej może stanowić mobilizacja potencjału starszych pracowników, promowanie aktywności zawodowej tej grupy wiekowej wymaga jednak poprawy warunków pracy i ich przystosowania do stanu zdrowia i potrzeb tej populacji. Należałoby również zapewnić lepszy dostęp do szkoleń i kształcenia przez całe życie oraz dokonać zmian systemu świadczeń i systemów podatkowych tak, aby dłuższa praca wiązała się z odpowiednim wynagrodzeniem oraz korzyściami w rozumieniu ogólnym<sup>38</sup>.

Podjęcie aktywności zawodowej przez osoby starsze zależy głównie od właściwie funkcjonującego systemu społecznego. Bardzo ważne są tu także jednostkowe działania podejmowane przez te osoby czyli ich indywidualna aktywność, która jest uwarunkowana różnorodnymi czynnikami<sup>39</sup>.

Do najważniejszych czynników podejmowania aktywności zawodowej przez seniorów zaliczyć można te, które mają wpływ na podejmowanie aktywności przez człowieka w ogóle. Najistotniejsze z nich to:

- » *stan zdrowia i poziom kondycji fizycznej* – im człowiek jest zdrowszy i w lepszej kondycji fizycznej, tym chętniej podejmuje aktywność zawodową;
- » *wsparcie środowiska rodzinnego* – aktywność zawodowa seniorów może być uzależniona od rodzaju relacji i kontaktów z członkami rodziny, a także od rodzaju i zakresu pomocy z ich strony;
- » *warunki bytowe* – mogą co prawda skutecznie ograniczać podejmowanie jakiegokolwiek aktywności lecz w przypadku aktywności zawodowej mogą ją wręcz wymuszać;
- » *płeć* – więcej jest kobiet w wieku emerytalnym i to one częściej podejmują wybraną aktywność;

<sup>37</sup> Prognozy demograficzne Eurostat do roku 2060, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/3-08062011-BP/EN/3-08062011-BP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-08062011-BP/EN/3-08062011-BP-EN.PDF), [dostęp: 12.05.2016].

<sup>38</sup> *Jak promować aktywność osób starszych w Europie – wsparcie UE dla podmiotów lokalnych i regionalnych*, AGE Platform Europe we współpracy z Komitetem Regionów i Komisją Europejską, tłumaczenie na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011, s. 13.

<sup>39</sup> Autorka niniejszego opracowania ukazywała już w innych opracowaniach poświęconych problematyce aktywności osób starszych uwarunkowania podejmowania aktywności zawodowej, do których głównie należy artykuł pt. *Aktywność zawodowa osób starszych na współczesnym rynku pracy*, „Problemy Profesjologii”, nr 2/2014, s. 175-187.

- » *poziom wykształcenia* – przyjmuje się, że wyższy poziom wykształcenia wpływa na wyższy poziom aktywności jednostki, a w przypadku aktywności zawodowej może zwiększać szansę na uzyskanie i/lub utrzymanie zatrudnienia;
- » *miejsce zamieszkania (miasto, wieś)* – wiąże się z ofertą miejsc pracy na lokalnym rynku pracy dla seniorów<sup>40</sup>.

Edward Dolny określił czynniki warunkujące podejmowanie aktywności zawodowej przez osoby starsze, dzieląc je na trzy główne obszary problemowe. Pierwszy z nich obejmuje stan zdrowia, sytuację rodzinną i materialną ludzi starszych, które zalicza się do najważniejszych czynników determinujących podejmowanie aktywności w ogóle. Drugi obszar to *podażowe determinanty aktywności/bierności zawodowej osób starszych*, wśród których można wyodrębnić czynniki o charakterze obiektywnym i subiektywnym. Do czynników obiektywnych autor zalicza: popyt na pracę, określający możliwości jej uzyskania, poziom zamożności rodzin, stan rozwoju organizacji i ustawodawstwa socjalnego, rozwiązania przyjmowane w prawie pracy i ubezpieczeń społecznych, stan rozwoju usług, stan zdrowia ludności, długość okresu kształcenia i poziom współczynnika solaryzacji, poziom wykształcenia ludności, granice wieku emerytalnego, stosowane instrumenty polityki rynku pracy, jak również społeczne postawy wobec pracy. Czynniki subiektywne z kolei to decyzje podejmowane przez osoby starsze, dotyczące samego faktu podjęcia, wyboru miejsca i formy wykonywania pracy, ich zmiany lub też dezaktywacji i przejścia w stan bezczynności zawodowej. Decyzje te są oparte na całościowej ocenie i subiektywnej percepcji całego zespołu czynników ekonomicznych, socjalno-bytowych oraz psychospołecznych, wyrażających cele i dążenia danej osoby. Trzeci obszar stanowią *cechy osobowości ludzi starszych* sprzyjające ich aktywności/bierności zawodowej<sup>41</sup>.

Ten sam autor wskazał również na czynniki wypychające z rynku pracy i czynniki wiążące się z rynkiem pracy. Te pierwsze obejmują:

- » zły stan zdrowia; fizyczne i psychiczne obciążenie pracą;
- » niski poziom wykształcenia i kwalifikacje niedostosowane do potrzeb rynku pracy, jak również niechęć do ich uzupełniania i zmiany (to także zmiany charakteru pracy i technologii wytwarzania);
- » niestabilność umów o pracę;

<sup>40</sup> Por. B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dziegielewska, *op.cit.*, s.162 (z własnymi uwagami autorki niniejszego opracowania).

<sup>41</sup> Por. E. Dolny, *Determinanty kontynuowania pracy i aktywizacji zawodowej osób w starszym wieku*, [w:] *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Z. Wiśniewski (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2009 s. 123-168.

- » niestabilność sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw;
- » stosowane instrumenty polityki rynku pracy;
- » materialne i społeczne środowisko pracy;
- » metody działania pracodawców i ich system wartości.

Czynniki wiążące się z rynkiem pracy to przede wszystkim:

- » konieczność uzupełnienia niskich dochodów emerytalno-rentowych;
- » łączenie z pracą sensu życia;
- » chęć potwierdzenia własnej wartości i użyteczności przez jednostkę oraz utrzymania więzi ze środowiskiem;
- » chęć przekazania zdobytej wiedzy i doświadczeń<sup>42</sup>.

## Zarządzanie wiekiem (age management)

Osoby starsze posiadają wiele pozytywnych cech jako pracownicy. Zaliczyć do nich można m.in. doświadczenie, koncentrację na pracy, dokładność czy dyscyplinowanie. Pomimo tych zalet aktywność seniorów na rynku pracy zdecydowanie maleje. Istnieje wiele czynników takiego stanu rzeczy, jednak można podzielić je zasadniczo na trzy grupy.

1. **Organizacja pracy i technologia** – czyli m.in. tempo pracy, konieczność zdobywania nowych umiejętności i kwalifikacji, brak odpowiednich szkoleń dla pracowników w starszym wieku.
2. **Cechy osób starszych** – należą do nich głównie relatywnie niski poziom wykształcenia, zły stan zdrowia, problemy z adaptacją do nowych warunków, zmęczenie pracą, obawa przed konkurencją ze strony młodych pracowników.
3. **Uwarunkowania ekonomiczne i społeczne** – przede wszystkim bezrobocie, czy dyskryminacja na rynku pracy ze względu na wiek (ageizm)<sup>43</sup>.

Ta sytuacja generuje dla pracodawców wiele wyzwań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym coraz więcej organizacji w krajach UE podejmuje różnorodne działania skierowane do pracowników powyżej 45 roku życia w ramach **zarządzania wiekiem (age management)**.

<sup>42</sup> Tamże, s. 134.

<sup>43</sup> *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, UNDP, Fundacja Naukowa CASE, Warszawa 2004, s. 203-204.

Zarządzanie wiekiem jest definiowane w literaturze w różnorodny sposób. W ujęciu najszerszym jest to taki sposób zarządzania firmą, który uwzględniając zróżnicowanie wiekowe pracowników stara się uczynić z tego atut i wykorzystać go dla dobra pracowników i całego przedsiębiorstwa. Inaczej rzecz ujmując, to takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, które pozwala na efektywne wykorzystanie pracowników w różnym wieku<sup>44</sup>. Zarządzanie wiekiem zatem opiera się na promowaniu bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, zapewnieniu lepszych warunków pracy, umożliwieniu kształcenia przy uwzględnieniu całego cyklu życiowego jednostki. Co z tego wynika, działania prowadzone w ramach zarządzania wiekiem dają możliwość racjonalnego i efektywnego wykorzystywania posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów ludzkich, z uwzględnieniem pracowników w starszym wieku<sup>45</sup>. Zarządzanie wiekiem w tym znaczeniu stanowi element lub też odmianę szerszego aspektu, jakim jest **zarządzanie różnorodnością**. Oznacza ono zarządzanie zespołami ludzkimi zróżnicowanymi pod względem wieku, rasy, płci, wyznania itp.<sup>46</sup>

Zarządzanie wiekiem w ujęciu szerokim uwzględnia potrzeby i możliwości wszystkich pracowników niezależnie od wieku. Stosowane są tu narzędzia ze wszystkich obszarów zarządzania wiekiem w organizacji, do których należą:

- » planowanie zatrudnienia;
- » kształcenie ustawiczne i rozwój kariery zawodowej;
- » elastyczne formy zatrudnienia;
- » planowanie stanowisk pracy i programy zdrowotne;
- » kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę<sup>47</sup>.

Kompleksowe podejście do zarządzania wiekiem uwzględnia również działania prewencyjne, związane między innymi z rozwojem i kształceniem pracowników oraz doraźne stosowanie narzędzi skierowanych do pracowników starszych, posiadających niedostatki kompetencyjne, a także kłopoty zaburzenia zdrowotne na skutek obciążenia pracą<sup>48</sup>.

<sup>44</sup> *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Fundacja Kronenberga Citi Handlowy, s. 2, <http://solid.home.pl/pdf4/miniprzewodnik.pdf> [dostęp: 01.10.2016].

<sup>45</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010, s. 7, <https://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf> [dostęp: 01.10.2016].

<sup>46</sup> *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców*, op. cit., s. 2.

<sup>47</sup> P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, pod red. M. Czarnieckiej i P. Woszczyk, HRP Group, Łódź 2011, s. 42.

<sup>48</sup> Tamże, s. 43.



Istniejąca obecnie w Polsce pilna potrzeba wydłużenia aktywności zawodowej skłania do wyeksponowania zarządzania w węższym podejściu, ukierunkowanego na starszych pracowników z trzech następujących perspektyw:

- » **przedsiębiorstw**, które w najbliższych latach będą się zmagaly ze wzrostem niedoboru pracowników oraz z utratą kapitału ludzkiego, nabytego przez te osoby dzięki długoletniej praktyce zawodowej w związku z przedwczesnym odchodzeniem z zatrudnienia osób starszych;
- » **pracowników**, którzy będą bardziej zainteresowani dłuższą pracą zawodową ze względu na nowe uregulowania emerytalne, skutkujące niskimi emeryturami w przypadku wczesnego opuszczenia rynku pracy;
- » **społeczeństwa**, któremu grozi zapaść systemu emerytalnego i finansów publicznych, jeśli zdecydowanie nie wydłuży się okres pracy zawodowej<sup>49</sup>.

Zarządzanie wiekiem może zatem obejmować stosunek pracodawcy do starszych pracowników, jak i stosunek starszych pracowników do pracy i kariery. Zależne jest ono również przynajmniej od trzech obszarów, do których należą:

- » **struktura organizacji** wraz ze zbiorem relacji, które powinny zachodzić pomiędzy wszystkimi elementami systemu organizacyjnego – struktura określa podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności, wyznacza zależności poszczególnych części organizacji, które mają za zadanie stworzenie właściwych warunków do realizacji jej celów; zarządzanie wiekiem powinno stanowić domenę kierownictwa wszystkich szczebli, a inicjatorem i organizatorem działań mogą być służby personalne;
- » **strategia organizacji** wyznaczająca perspektywiczne cele jej działalności w zależności od percepcji otoczenia, w którym działa – postrzegane jako kluczowy kapitał dojrzałe zasoby ludzkie powinny znaleźć swoje miejsce w strategii biznesowej, personalnej i zarządzania wiekiem;
- » **kultura organizacyjna** czyli normy, wartości, utrwalone wzorce zachowań pracowników i kadry kierowniczej – elementy te mogą stanowić wsparcie dla realizacji strategii przyjaznej dojrzałym pracownikom, w oparciu o równouprawienie i różnorodność<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *op. cit.*, s. 7.

<sup>50</sup> I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 26.

Działania w ramach zarządzania wiekiem wpisują się w koncepcję prezentowanej wcześniej srebrnej gospodarki, ponieważ przynoszą pozytywne rezultaty zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i pracownika. Mają one na celu poprawę środowiska pracy osób starszych, co z kolei ma prowadzić do utrzymania tych osób w miejscu pracy pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Odwołując się do ustaleń Komisji Europejskiej, Kamil Zawadzki wykazuje, że podniesienie wskaźnika zatrudnienia osób w starszym wieku może przynieść organizacjom następujące korzyści:

- » ograniczanie bezpośrednich i pośrednich kosztów urlopów zdrowotnych zastępstw;
- » lepsze dopasowanie siły roboczej do wymagań stanowisk pod względem doświadczenia zawodowego;
- » lepsze wykorzystanie indywidualnych możliwości pracowników;
- » poprawa relacji z klientami w starszym w wieku, których liczebność wzrasta w wyniku procesu starzenia się ludności, preferującymi kontakt z przedstawicielami firmy w ich wieku;
- » transfer wiedzy w ramach organizacji;
- » zwiększenie elastyczności adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia poprzez rozbudowanie pakietów umiejętności posiadanych przez pracowników;
- » wzrost motywacji starszych pracowników do pracy<sup>51</sup>.

Pomimo tego obecnie obserwuje się na rynku pracy niechęć do zatrudniania osób starszych. Postrzegani są oni jako mniej produktywni, mniej innowacyjni i żądający wyższych wynagrodzeń. Na taki stan rzeczy negatywnie rzutują między innymi następujące aspekty:

- a) dla pracodawcy przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu pracownika decydujące znaczenie mają jednostkowe koszty pracy czyli związek nominalnych kosztów zatrudnienia z wydajnością;
- b) populacji osób starszych przypisuje się w powszechnej opinii, pomimo określonych zalet, związku przeciętnie rosnącego z wiekiem wynagrodzenia ze słabnącą produktywnością;
- c) duże znaczenie ma tu także wzrastające w tej grupie wiekowej ryzyko chorób i absencji kadry<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> K. Zawadzki, *Zarządzanie wiekiem w organizacjach gospodarczych*, za: European Commission, *Ageing and employment: Identification of good practice to increase Job opportunities and maintain older workers in employment*. Final report, 2006, [w:] *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Z. Wiśniewski (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s.18.

<sup>52</sup> K. Zawadzki, *op. cit.*, s. 9-11.

Niezależnie od powyższego, trudno doszukać się wyników badań naukowych, wskazujących jednoznacznie na niższy potencjał starszych pracowników na rynku pracy. W związku z tym o rzeczywistym wykorzystaniu możliwości w obszarze działalności zawodowej tej grupy wiekowej decydują indywidualne działania i rozwiązania podejmowane w konkretnym przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania wiekiem.

Warto wskazać, że coraz częściej podejmowane są projekty oraz inicjatywy mające na celu zachęcanie i promowanie aktywności zawodowej osób starszych. Europejskie rozwiązania, a zwłaszcza programy edukacyjne i programy współpracy międzynarodowej, stanowiąc mogą podwaliny możliwych działań dla podmiotów lokalnych i regionalnych w naszym kraju. Najbardziej interesujące w tym zakresie są trzy obszary.

1. **Obszar dotyczący pomocy w bieżącym doskonaleniu umiejętności starszych pracowników.** Podmioty lokalne i regionalne mogą podejmować wiele działań promujących zdolność do znalezienia zatrudnienia osób w starszym wieku i inicjatyw szkoleniowych, mających na celu doskonalenie umiejętności i pomaganie tym osobom w powiązaniu aktualnej wiedzy i kompetencji z szybko zmieniającymi się potrzebami rynku pracy. Ponadto mogą zwiększać aktywność zawodową tych osób poprzez promowanie i usprawnianie przedsiębiorczości wśród osób starszych.
2. **Obszar, który wiąże się z opracowywaniem innowacyjnych usług wsparcia seniorów, mający na celu pomoc w znalezieniu i utrzymaniu przez nich zatrudnienia.** Dotyczy to również kreowania bardziej pozytywnego nastawienia pracodawców do starszych pracowników. Szczególną rolę mogą tu pełnić usługi w Internecie, zapewniające pomoc, doradztwo oraz możliwości nawiązania wzajemnych kontaktów pracodawców i pracowników w obszarze problemów związanych z potrzebami starszych pracowników.
3. **Obszar będący wymianą dobrych pomysłów, innowacyjnych rozwiązań i doświadczeń w obszarze kształtowania polityki i praktyki, w zakresie aktywizacji zawodowej osób starszych, związanej m.in. z promocją tej aktywności i nowych metod nauki na szczeblu lokalnym i regionalnym<sup>53</sup>.**

Priorytetowym aspektem w zarządzaniu wiekiem w organizacji jest wspieranie zdolności do pracy osób w starszym wieku. Polscy pracodawcy mogą odnaleźć wiele przykła-

<sup>53</sup> Poszerzony opis obszarów oraz przykładowych projektów działań w zakresie promowania aktywności zawodowej seniorów znajduje się w pozycji książkowej: *Jak promować aktywność osób starszych w Europie – wsparcie UE dla podmiotów lokalnych i regionalnych*, op. cit., s.14-16.

dów w tym zakresie zarówno w Europie, jak i poza nią. Korzystają z nich różnorodne organizacje, takie jak globalne korporacje, małe i średnie przedsiębiorstwa, a także instytucje państwowe (szpitale, urzędy, policja). Są to długookresowe działania, charakteryzujące się świadomym kształtowaniem zasobów ludzkich w firmach, które są determinowane nie tylko troską o swój wizerunek, ale również zmianami demograficznymi i społecznymi<sup>54</sup>.

## Uwagi końcowe

Zmiany demograficzne to jedno z największych wyzwań dla współczesnego rynku pracy. Kluczowe rozwiązanie dla problemu malejących zasobów siły roboczej stanowić może racjonalne wykorzystanie potencjału starszych pracowników, zmusza to jednak do działań w zakresie poprawy warunków pracy i ich przystosowania do stanu zdrowia tej populacji. Istotny jest także lepszy dostęp seniorów do szkoleń i całościowej edukacji, gdyż kwalifikacje starszego pokolenia bywają często zbyt niskie i niedostosowane do potrzeb współczesnej gospodarki, a to z kolei wymaga zdecydowanego wzbogacenia oferty edukacyjnej w zakresie kształcenia ustawicznego oraz programów wspierania osób starszych. Istotna jest również rzetelna i systematyczna diagnostyka systemu świadczeń i systemów podatkowych, jak również przyjazna dla podejmowania aktywności zawodowej przez seniorów polityka rynku pracy<sup>55</sup>.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

- *Active Ageing. A Policy Framework*, A contribution of the World Health Organization to the Second United Nations World Assembly on Ageing, Madrid, April 2002, World Health Organization, Geneva 2002.
- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Bałdynowicz-Panfi K., *Aktywizacja zawodowa osób starszych jako wyzwanie dla polityki państwa*, [w:] *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Z. Wiśniewski (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
- Dolny E., *Determinanty kontynuowania pracy i aktywizacji zawodowej osób w starszym wieku*, [w:] *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Z. Wiśniewski (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2009.

---

<sup>54</sup> K. Zawadzki, *op. cit.*, s. 39.

<sup>55</sup> Szersze analizy dotyczące problemów zatrudniania osób starszych znajdują się w raporcie: *W trosce o pracę, Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, UNDP, Fundacja Naukowa CASE, Warszawa 2004.

- EC (European Commission), *Europe's demographic future. Facts and figures on challenges and opportunities*, Luxembourg 2007.
- Finogenow M., *Rozwój w okresie późnej dorosłości – szanse i zagrożenia*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, Folia Oeconomica nr 297, 2013, [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl\\_11089\\_5550/c/finogenow93-104.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl_11089_5550/c/finogenow93-104.pdf) [dostęp: 12.05.2016].
- Golinowska S., *Srebrna gospodarka i miejsce w niej sektora zdrowotnego. Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, nr 1/2011.
- Halicki J., *Obrazy starości rysowane przeżyciami seniorów*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010.
- Halicki J., Halicka M., *Integracja społeczna i aktywność ludzi starszych*, [w:] *Polska starość*, B. Synak (red.), Wydawnictwo UG, Gdańsk 2003.
- Holzer J. Z., *Demografia*, wyd. IV zmienione, PWE, Warszawa 2003.
- *Jak promować aktywność osób starszych w Europie – wsparcie UE dla podmiotów lokalnych i regionalnych*, AGE Platform Europe we współpracy z Komitetem Regionów i Komisją Europejską, tłumaczenie na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011.
- Kamiński A., *Studia i szkice pedagogiczne*, PWN, Warszawa 1978.
- Klimczuk A., *Srebrna gospodarka w dokumentach strategicznych państwa*, [w:] *Zmieniający się świat. Perspektywa demograficzna, społeczna i gospodarcza*, pod red. J. Osińskiego i M. Pachockiej, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoa-418220> [dostęp: 16.06.2016].
- Klimczuk A., *Strategic Responses on Population Ageing in Regional Policy*, [w:] *Theory of Management 4. The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, Š. Hittmár (red.), EDIS, University of Žilina, Žilina 2011.
- Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010, s. 7, <https://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf> [dostęp: 01.10.2016].
- Macnicol J., *Age Discrimination. An Historical and Contemporary Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
- Mandrzejewska-Smól I., *Aktywność edukacyjna seniorów jako forma uczestnictwa społecznego*, [w:] *Uczestnictwo społeczne w średniej i późnej dorosłości*, D. Seredyńska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2012.
- Mandrzejewska-Smól I., *Aktywność zawodowa osób starszych na współczesnym rynku pracy*, „Problemy Profesjologii”, nr 2/2014.

- Mandrzejewska-Smól I., *Uwarunkowania aktywności edukacyjnej osób starzejących się*, [w:] *Edukacja dorosłych jako czynnik rozwoju społecznego*, T. Aleksander (red.), Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji BIP, Radom 2010.
- Mandrzejewska-Smól I., *Znaczenie aktywności społeczno-kulturowej w funkcjonowaniu społecznym osób starszych*, [w:]  *Społeczny wymiar życia i aktywności osób starszych*, pod red. A. Baranowskiej, E. Kościńskiej i K. M. Wasilewskiej-Ostrowskiej, Wydawnictwo Edukacyjne „Akapit”, Toruń 2013.
- Naegele G., *Die Potenziale des Alters nutzen – Chancen für den Einzelnen und die Gesellschaft*, [w:] *Die Produktivität des Sozialen. Den sozialen Staat aktivieren*, pod red. K. Böllert, P. Hansbauer, B. Hasenjürgen, S. Langenohl, Wiesbaden: VS, Verl. Für Sozialwissenschaften 2006.
- Niezabitowski M., *Ludzie starsi w perspektywie socjologicznej. Problemy uczestnictwa społecznego*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2007.
- Orzechowska G., *Aktualne problemy gerontologii społecznej*, Wydawnictwo WSP, Olsztyn 1999.
- *Prognozowanie zatrudnienia według zawodów – dorobek teoretyczny i wdrożeniowy – świat i Polska*. Raport I, E. Kryńska (red.), opracowanie: E. Gałęcka-Burdziak, I. Poliwczak, H. Sobocka-Szczapa, IPiSS, Warszawa 2011.
- *Prognozy demograficzne Eurostat do roku 2060*, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/3-08062011-BP/EN/3-08062011-BP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-08062011-BP/EN/3-08062011-BP-EN.PDF) [dostęp: 12.05.2016].
- Raław M., Rosochacka-Gmitrzak M., Sobiesiak P., Zalewska J., *Zakończenie – wnioski i rekomendacje*, [w:] *Publiczna troska, prywatna opieka. Społeczności lokalne wobec osób starszych*, M. Raław (red.), ISP, Warszawa 2011.
- *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, M. Boni (red.), KPRM, Warszawa 2009.
- Rosset E., *Proces starzenia się ludności. Studium demograficzne*, PTG, Warszawa 1959.
- B. Schonbrodt B., Veil K., *Zjawisko wycofania społecznego w kontekście „aktywnego starzenia się”*. *Potrzeba działania i przykłady dobrych praktyk w Niemczech*, „Problemy Polityki Społecznej”, nr 18 (63), 2012, s. 74.
- Szatur-Jaworska B., Błądowski P., Dziegielewska M. (red.), *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2006.
- Szukalski P., *Srebrna gospodarka*, [w:] *Demografia i Gerontologia Społeczna*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 7, 2012, s. 2-3, <http://dSPACE.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/3516/2012-7%20Srebrna%20gospodarka.pdf?sequence=1> [dostęp: 16.06.2016].
- Trempała J., *Dyskryminacja ze względu na wiek a funkcjonowanie i rozwój ludzi starszych*, „Zeszyty Naukowe WSHE”, t. XL, 2015.
- Wassel J. I., *Business and ageing: boomer effect on consumers and marketing*, [w:] *Handbook of sociology of aging*, red. R. A. Settersten jr, J. L. Angel, Springer, New York 2011.

- Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, pod red. M. Czarneckiej, P. Woszczyk, HRP Group, Łódź 2011.
- *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, UNDP, Fundacja Naukowa CASE, Warszawa 2004.
- *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Fundacja Kronenberga Citi Handlowy, s. 2, <http://solid.home.pl/pdf4/miniprzewodnik.pdf> [dostęp: 01.10.2016].
- Zawadzki K., *Zarządzanie wiekiem w organizacjach gospodarczych*, [w:] *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Z. Wiśniewski (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
- Zimnoch K., *Starzenie się i srebrna gospodarka w uwarunkowaniach rozwojowych Podlasia*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4 (64), 2013, s. 28, [http://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/970/1/03\\_Krystyna%20ZIMNOCH.pdf](http://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/970/1/03_Krystyna%20ZIMNOCH.pdf) [dostęp: 16.06.2016].

---

## STRESZCZENIE

---

Aktywność zawodowa seniorów wiąże się z szeroko rozumianą problematyką podejmowania aktywności przez osoby starsze w kontekście tematyki przystosowania się do starości i jakości ich życia. Podejmowanie aktywności przez seniorów jest niezwykle istotne dla ich funkcjonowania w społeczeństwie i wpisuje się w założenia koncepcji aktywnego starzenia się, która zakłada wspieranie ludzi starszych i likwidację wszelkich form ich dyskryminacji. Z kolei z tematyką aktywizacji osób starszych wiąże się koncepcja srebrnej gospodarki, której głównym celem jest podniesienie aktywności osób dojrzałych w wielu obszarach, w tym aktywności zawodowej oraz zapobieganie skutkom starzenia się. W związku z tym srebrna gospodarka propaguje działania gospodarcze mające na celu zaspokajanie potrzeb społecznych wynikających z procesu starzenia się ludności. Aktywność zawodowa jest jedną z bardziej istotnych form podejmowania aktywności przez seniorów. Wpisuje się ona w problematykę uczestnictwa społecznego osób starszych i stanowi jedno z najważniejszych zagadnień w obszarze polityki społecznej, jak również dla współczesnego rynku pracy. Zwiększająca się liczebność seniorów na rynku pracy generuje dla pracodawców wiele wyzwań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, którzy coraz częściej podejmują różnorodne działania w ramach zarządzania wiekiem. Mają one na celu wspieranie zdolności do pracy osób w starszym wieku. Racjonalne wykorzystanie potencjału

starszych pracowników wymaga jednak wielu działań i inicjatyw w zakresie poprawy warunków pracy i ich przystosowania do stanu zdrowia tej populacji. Istotne jest również zwiększenie dostępności i wzbogacenia oferty edukacyjnej w zakresie kształcenia ustawicznego oraz programów wspierania osób starszych.

**Słowa kluczowe:** aktywne starzenie się, aktywność zawodowa seniorów, zarządzanie wiekiem.

## **English title:** Labour market re-entry plans for the elderly

### **Abstract**

Being professionally active as an elderly person is connected with the broadly understood issues of undertaking professional activities by the elderly in the context of the theme of adjusting to the old age and the quality of their lives. The undertaking of the activity by the elderly is extremely important for their functioning in the society and falls into the assumptions of active ageing, which implies supporting the elderly and getting rid of any forms of their discrimination. The theme of labour market re-entry plans for the elderly is connected with the concept of silver economy, the aim of which is increasing the activity of the mature people within many fields, including professional activity and preventing the effects of ageing. Thus, silver economy promotes economy activities, the aim of which is to satisfy social needs that result from the process of people ageing. Professional activity is one of the most crucial forms of the activity undertaken by the elderly. It falls into the issues of social participation of the elderly and is one of the most significant issues of social policies, as well as modern labour market. The increasing number of the elderly in the labour market generates many challenges for the employers in the field of human resource management, who more and more often undertake various age management activities. They are to support the elderly's ability to work. Using the potential of the elderly workers in a reasonable way needs many actions and initiatives in order to improve their working conditions and their adjustment to the state of health of this population. It is also important to increase the availability and expanding the educational offer concerning lifelong learning and the elderly – supporting programmes.

**Key words:** ageing in active way, being professionally active as an elderly person, age management



---

## NOTKA O AUTORCE

---

**Iwona Mandrzejewska-Smól** – doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, pracownik Katedry Pedagogiki Pracy i Andragogiki na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, członek Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego, Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego i Związku Nauczycielstwa Polskiego. Jest autorem ponad 50 pozycji naukowych – w tym jednej monografii autorskiej i dwóch książek współredakcyjnych, a także rozdziałów w publikacjach zwartych i artykułów w czasopismach naukowych. Czynnie uczestniczy w konferencjach międzynarodowych i krajowych. Jej zainteresowania naukowe związane są głównie z zawodoznawstwem, działalnością zawodoznawczą w kontekście wyboru dalszej drogi edukacyjno-zawodowej, rozwojem zawodowym i karierą zawodową jednostki ludzkiej, jak również z problematyką starzenia się społeczeństw, zagadnieniami przystosowania do starości i uczestnictwa społecznego osób starszych, jakością życia w starości oraz aktywizacją seniorów, w tym głównie z podejmowaniem różnych form aktywności przez osoby starsze, ze szczególnym uwzględnieniem aktywności umysłowej tych osób w kontekście koncepcji aktywnego starzenia się.