



**UNIWERSYTET KARDYNAŁA
STEFANA WYSZYŃSKIEGO
W WARSZAWIE**



AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA OSÓB 60+. JAK W SKALI LOKALNEJ POMÓC SENIOROM SPRAWNIEJ FUNKCJONOWAĆ NA RYNKU PRACY?

Prof. dr hab. Marek Bednarski

Projekt „Łagodzenie skutków pandemii wśród grup wysokiego ryzyka – osoby 60+”
finansowany ze środków Ministerstwa Edukacji i Nauki na podstawie Decyzji Nr 41/WFSN/2021

PRZESŁANKI I UWARUNKOWANIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ SENIORÓW

Procesy demograficzne zachodzące w Polsce i nie tylko, prowadzą do wzrostu udziału ludzi starych w społeczeństwie. W świetle informacji GUS w naszym kraju na koniec 2020 roku osób w wieku 60 lat i więcej było 9,8 mln, co stanowiło 25,6% całego społeczeństwa. Instytucja ta prognozuje, że w roku 2050 taki wiek osiągnie już 13,7 mln obywateli, co będzie stanowić około 40% całej populacji (GUS, 2021). Zjawisko to wynika przede wszystkim ze spadku dzietności, warunkowanego opóźnieniem w zakładaniu rodziny, malejącą skłonnością do posiadania drugiego czy nawet pierwszego dziecka, spadającą trwałością małżeństwa czy wzrastającą popularnością alternatywnych form partnerskich, a także wydłużaniem się życia człowieka. Zjawiska te opisywane są jako tak zwane drugie przejście demograficzne (Okólski, 2018). W warunkach polskich dochodzi jeszcze osiągnięcie przez powojenne roczniki wyżu demograficznego wieku zaawansowanego. Prowadzi to do pojawienia się specyficznych problemów zarówno dla społeczeństwa jako całości, jak i dla samych seniorów (Sowa-Kofta, Marcinkowska, Ruzik-Sierdzińska, Mackeviciute, 2021). Z perspektywy społeczeństwa istotne jest twórcze wykorzystanie potencjału ludzi starszych. Mogą oni, kontynuując pracę zawodową, tworzyć PKB, zasilać finanse publiczne przez płacenie podatków i składek czy równoważyć deficyty siły roboczej na rynku pracy. Mogą też podnosić dobrobyt społeczny przez użyteczne działania w ramach wolontariatów czy wspomagania własnej rodziny. Z perspektywy seniora istotne jest pogłębienie bezpieczeństwa materialnego, zdrowotnego i utrzymanie więzi społecznych.

Próba syntetycznej charakterystyki tych problemów z perspektywy aksjologicznej, która uzyskała istotne znaczenie w licznych analizach, jest koncepcja *aktywnego starzenia się* (OECD 1998; Perek-Białas, Zwierzchowski, 2019). Jej istotą jest dążenie do tego, by seniorzy mogli wieść produktywne życie w wielu wymiarach – zarówno działając na rzecz innych, jak i w poszukiwaniu indywidualnych satysfakcji. Zaletą tej koncepcji jest, obok czytelnych i szeroko akceptowanych przesłanek aksjologicznych, jej konceptualizacja w formie wskaźnika aktywnego starzenia się. Stanowi on zestaw 22 mierników pozwalających oceniać w sposób obiektywny realizację idei aktywnego starzenia się w określonym kraju. Jednym z czterech bloków, w które są one pogrupowane są (obok aktywności społecznej, zdrowia i przygotowania otoczenia do wykorzystania potencjału seniorów) jest zatrudnienie w tej grupie wiekowej. Można zatem postawić tezę, że aktywność zawodowa ludzi starszych stanowi pożądany cel polityki publicznej z perspektywy koncepcji aktywnego starzenia się, a

sprzyjanie zatrudnieniu seniorów powinno być elementem działań władz na różnych szczeblach.

Na zagadnienie to można spojrzeć jeszcze z innej perspektywy – koncepcji *srebrnej gospodarki*, która wychodząc z podobnych przesłanek jak idea aktywnego starzenia się, bardziej akcentuje ekonomiczny aspekt zagadnienia (Technopolis-group, 2018). Początkowo srebrna gospodarka postrzegana była głównie z perspektywy rynku, gdzie rosnąca populacja dysponujących środkami finansowymi seniorów tworzyła coraz większy popyt na dostosowane do ich wieku produkty. Chodziło zatem o ich zaprojektowanie i wyprodukowanie. Ewolucja koncepcji srebrnej gospodarki szła w kierunku poszerzania tego pojęcia i uwzględnienia takich działań na rzecz osób starszych, jak zapewnienie zdrowia, warunków dla integracji społecznej, samodzielności i możliwie długiej aktywności zawodowej. A więc i z tej perspektywy możliwość pracy dla seniorów jest zjawiskiem pożądanym. Wyeksponowanie strony ekonomicznej w koncepcji srebrnej gospodarki oznacza również uwzględnianie kosztów jej funkcjonowania: na ile dobra i usługi będą finansowane ze środków publicznych, a na ile z prywatnych, w jakim stopniu adaptacja miejsc pracy do potrzeb starszych pracowników obciąży prywatnych pracodawców i w jakim zakresie może tu partycypować państwo, choćby przez ulgi podatkowe (Zimnoch, 2013).

Z perspektywy konkretnych przedsięwzięć, związanych z realizacją na rynku pracy idei aktywnego starzenia się czy srebrnej gospodarki, w obecnym okresie kluczowe znaczenie ma skala zatrudnienia osób starszych i jego struktura ze względu na wiek, płeć, miejsce zamieszkania i wykształcenie. W świetle szacunków (Perek-Białas, Zwierzchowski, 2019), wykonanych w ramach projektu SHARE w 2017 roku w grupie 60-64 lata, wskaźnik zatrudnienia wyniósł 25,8%, a w grupie 65-69 lat – 5,5%. Oznacza to, że przekroczenie 65 roku życia radykalnie obniża aktywność zawodową. Może to wiązać się nie tylko z wycofywaniem mężczyzn z rynku pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, ale też z innymi determinantami. Jest to sygnał, że instrumenty pobudzania aktywności zawodowej muszą być silnie zróżnicowane w zależności od wieku seniora, w tym także od tego, czy zalicza się on do *seniorów młodszych* czy *starszych*. W przypadku najstarszych, gdy samodzielność ulega ograniczeniu, praca zawodowa już nie wchodzi w grę.

Silne zróżnicowanie wskaźnika zatrudnienia występuje – w świetle cytowanych badań – również w podziale na płeć. W przedziale 60-64 lata zatrudnionych jest 15,5% kobiet i 37,6% mężczyzn (co musi również wynikać z przepisów prawnych określających ustawowy wiek emerytalny w tej grupie na 65 lat). W przedziale 65-69 lat różnica pozostaje nadal istotna, choć na dużo niższym poziomie, (odpowiednio 2,9% kobiet i 8,5% mężczyzn). A

zatem polityka wspierania zatrudnienia seniorów musi być zróżnicowana według płci i uwzględniać różnice w sytuacji prawnej oraz motywacjach kobiet i mężczyzn.

Z przyjętej perspektywy zasadnicze znaczenie ma też poziom wykształcenia. W przedziale 60-64 lata, według badań SHARE, pracuje odpowiednio 12,7%, 24,6% i 42,5% osób z wykształceniem podstawowym, średnim i wyższym. Wielkości te istotnie spadają w przedziale 65-69 lat, osiągając odpowiednio 6,8% 3,6% i 19,1%. Zaskakuje relatywnie wysoka aktywność zawodowa osób z wykształceniem podstawowym po 64 roku życia (bardzo niskie emerytury? gotowość do wykonywania bardzo prostych zajęć?). Znowu zatem tworzenie zachęt i możliwości podejmowania pracy wymaga różnicowania w zależności od wykształcenia i uwarunkowań lokalnych.

Natomiast słabo różnicuje populację seniorów miejsce zamieszkania. Wskaźniki, w odniesieniu do wsi, miejscowości poniżej i powyżej 100 tysięcy mieszkańców, różnią się niewiele. Dla grupy 60-64 lata pozostają w przedziale 24,1 26,3%, a dla grupy 65-69 lat w przedziale 5,7-4,6%. Widać, że ważniejsze są tu inne czynniki niż samo miejsce zamieszkania.

Aby zrozumieć uwarunkowania zatrudniania seniorów (w skali makroekonomicznej ukazane w powyższych danych), a następnie stworzyć zachęty do kontynuowania przez tę grupę aktywności zawodowej (w świetle prezentowanej idei *dobrej starości*), należy skorzystać z mechanizmów ekonomicznych kształtujących rynek pracy. Trzeba zatem przeanalizować stronę popytową rynku pracy osób starszych, jego element podażowy, sięgnąć do teorii aktywnego przeciwdziałania bezrobociu, kapitału ludzkiego, elastyczności rynku pracy, oraz zwrócić uwagę na występujące tu procesy segmentacyjne i dyskryminacyjne. Rynek pracy seniorów jest bowiem determinowany przez specyficzne zmienne. Po stronie popytowej istotne są cechy szczególne tej grupy, z perspektywy pracodawcy – pozytywne i negatywne. Do zatrudniania seniorów mogą zachęcać takie atrybuty jak doświadczenie, lojalność, dyscyplina, koncentracja na pracy. W przeciwnym kierunku będą oddziaływać obawy o stan zdrowia, a więc o ciągłość wykonywanych prac, zdolność do uczenia się nowych zadań, szczególnie w kontekście technologii informatycznych i komunikacyjnych (TIK), konflikty międzypokoleniowe, związane na przykład z odmiennymi motywacjami do pracy czy konkurencją o stanowiska, oraz niepokój o mniej wydajną pracę. Istotnym parametrem przy zatrudnianiu seniorów będzie też ustawodawstwo pracy czy konieczność dostosowania stanowisk pracy do potrzeb osób mniej sprawnych. Ważna jest też sytuacja na lokalnych rynkach pracy. Deficyty siły roboczej w określonych zawodach będą zachęcać do zatrudniania seniorów, pomimo ryzyka i dodatkowych kosztów.

Analizując podażową stronę rynku pracy seniorów należy uwzględnić silne zróżnicowanie tej grupy. Generalnie jednak, tym co zachęca do pracy jest dobre zdrowie, adekwatne do wysiłku wynagrodzenie, brak czy ograniczony zakres obowiązków opiekuńczych wobec wnuków czy najstarszych seniorów w rodzinie, satysfakcja, poczucie dysponowania użytecznymi kwalifikacjami, ale i warunki pracy – brak forsownego wysiłku fizycznego czy poważnego obciążenia emocjonalnego, dobra organizacja, życzliwość przełożonych, elastyczny czas pracy, niska uciążliwość dojazdów. Istotne jest też ustawodawstwo emerytalne (możliwość *dorabiania* bez utraty świadczenia) i systemy podatkowe.

Dla efektywnego łączenia strumienia popytu i podaży pracy seniorów istotne są też instytucje pośrednictwa pracy zainteresowane obsługą tej specyficznej grupy klientów.

Badając problemy ekonomiczne obecnej doby, trzeba brać pod uwagę nadzwyczajny czynnik: *czarnego labędzia*, jakim jest pandemia COVID-19 (Bukowski, 2020). Silnie oddziałuje ona również na rynek pracy seniorów. Od strony podażowej kluczowa jest obawa potencjalnych pracowników przed zarażeniem chorobą przy intensywnych kontaktach międzyludzkich w pracy. Pewnym rozwiązaniem może być tu praca zdalna. Trudno jednak stwierdzić, na ile w przypadku seniorów jest ona możliwa z uwagi na potrzeby pracodawcy i możliwości pracownika. Od strony popytowej będzie decydować koniunktura i profil gospodarki, jaki wyłoni się po pandemii. W krótkim okresie już widać, że przynajmniej na obecnym etapie, kiedy pandemia jeszcze trwa, koniunktura szybko powraca do stanu sprzed COVID-19 i realizuje się scenariusz określany jako model V (szybki powrót do stanu wyjściowego). Pandemia jednak jest nieprzewidywalna i nie można wykluczyć scenariusza określanego jako model U (następuje *odbicie* koniunktury, ale po stosunkowo krótkiej recesji) czy nawet scenariusza opisywanego modelem L, a więc długiej recesji. Jeśli mimo pandemii uda się utrzymać dobrą koniunkturę, na rynku pracy wystąpią deficyty i seniorzy będą poszukiwani, mimo potencjalnych niedogodności związanych z ich zatrudnianiem. Jeśli taki scenariusz się nie ziści, to nawet gotowość tej grupy do kontynuacji pracy nie spotka się z zainteresowaniem pracodawców.

Rozpatrując kwestię zatrudniania seniorów w dłuższej perspektywie, należy zastanowić się nad kształtem polskiej gospodarki po pandemii. Ważne jest, na ile utkwimy w *pułapce średniego rozwoju*, a na ile podejmiemy wyzwania nowoczesnej gospodarki związane z awangardowymi technologiami, przechodzeniem na *zieloną energię*, wdrażaniem sztucznej inteligencji. Pandemia tworzy swoiste szanse, ale i pułapki związane ze spodziewanym skracaniem łańcuchów technologicznych i przenoszeniem do Europy

produkcji z Chin. Gdyby Polska skorzystała ze swojej szansy i przechwyciła wytwarzanie części towarów powstających dotąd na Dalekim Wschodzie, pojawiłby się popyt na pracę również seniorów, ale o odpowiednich, nowoczesnych kwalifikacjach. Wymagałoby to jednak systemu szkoleń skierowanych do tej grupy pracowników.

W dalszych analizach zasygnalizowane kwestie zostaną podjęte bardziej szczegółowo. Wskazane będą przesłanki decydujące o popycie na pracę i podaży pracy seniorów oraz pokazane narzędzia pozwalające zwiększyć wśród tej grupy udział pracujących. Analizy będą zasadniczo dotyczyć osób, które nie muszą już pracować, bo dysponują emeryturami lub rentami. Praca jest ich wolnym wyborem. Jednak wiele wniosków będzie prawdziwych również dla osób bliskich uzyskania uprawnień do świadczeń, lecz jeszcze ich niemających, a w szczególności mężczyzn w wieku 60-65 lat.

POPYT NA PRACĘ SENIORÓW

Każda działalność produkcyjna wymaga zatrudnienia, a praca jest podstawowym czynnikiem produkcji. Stąd pojawia się popyt na pracę, który można określić jako ilość usług pracy, którą przedsiębiorcy chcą zakupić. Jego konkretnym wyrazem jest liczba oferowanych miejsc pracy. Na najogólniejszym poziomie uwarunkowania popytu na pracę w skali przedsiębiorstwa najlepiej opisuje teoria neoklasyczna. W jej świetle, racjonalnie działający przedsiębiorca tak łączy czynniki produkcji, żeby zmaksymalizować swój zysk. Stąd wynika wniosek, że pracownik zostanie zatrudniony, gdy krańcowa produktywność czynnika produkcji przewyższy koszty krańcowe jego pozyskania. A zatem zapotrzebowanie na pracę w przedsiębiorstwie jest rezultatem relacji między wydajnością pracy a płacą realną. Im szybciej od płacy realnej będzie rosła wydajność pracy, tym popyt na pracę będzie większy (Kryńska, Kwiatkowski, 2013). Jeśli zatem uznać, że na konkurencyjnym rynku pracy poziom płacy realnej jest dla przedsiębiorcy zadany, to gotowość do przyjęcia kolejnego pracownika będzie zależeć od spodziewanej z jego strony wydajności.

Przyjmując ten sposób rozumowania można uznać, że senior zostanie przyjęty do pracy, jeśli wydajność pracy od niego oczekiwana będzie odpowiednia względem płacy. Wyjaśnienie uwarunkowań popytu na pracę seniorów wiąże się zatem z rozważeniem determinant oferowanej przez nich potencjalnej wydajności pracy. W literaturze opisano zarówno atuty, jak i słabości pracujących seniorów

Kluczowym atutem seniorów względem pracowników młodszych, sprzyjającym ich indywidualnej wydajności i produktywności firmy jako całości, jest doświadczenie i związana

z tym wiedza praktyczna (Działa, 2019). Starsi spotykali się już z problemami, jakie pojawiają się w firmie i znają z przeszłości konsekwencje określonych reakcji na nie. Oczywiście zmiany technologiczne i organizacyjne mogą ten atut niwelować, ale wiele wyzwań ma charakter uniwersalny, co najwyżej może zmieniać się ich konkretny kształt. Jeśli senior jest gotów aktualizować swoją wiedzę, to doświadczenie połączone z bieżącą kompetencją może dać zaskakująco dobre efekty w postaci synergii elastyczności myślenia i aktualizowanej wiedzy w zakresie TIK (u młodszych) z doświadczeniem starszych – wynikającym z mierzenia się wcześniej z podobnymi wyzwaniami.

Pozycję seniorów mogą też wzmacniać przypisywane im cechy psychiczne, to jest opanowanie i cierpliwość. Starsi będą wygaszać napięcia w firmie, podchodząc z dystansem do pojawiających się konfliktów wywołanych ambicjami czy niecierpliwością młodych. Ważne jest też przekazywanie młodszym swoistej *pamięci instytucjonalnej*, tak ważnej dla działania każdej struktury. Te kwestie można analizować z perspektywy *kapitału społecznego*, uznawanego za czynnik wzrostu produktywności pracy (Fukuyama, 1997). Jest on definiowany na wiele sposobów: z perspektywy przedsiębiorstwa można go identyfikować jako zasób wynikający z istnienia sieci społecznej opartej na wzajemnym zaufaniu. W świetle wymienionych argumentów zatrudnienie w firmie pracowników o zróżnicowanym wieku i doświadczeniu sprzyjać będzie budowie kapitału społecznego, co spowoduje korzystne dla wydajności ograniczenie kosztów transakcyjnych i agencji. Choć sygnalizuje się również możliwość konfliktów na osi starsi – młodszy na tle różnic motywacyjnych czy konkurencji o stanowiska.

Istotnym argumentem na rzecz pracowników starszych, szczególnie o długim stażu w danej firmie, jest ich lojalność i przywiązanie do instytucji, co przekłada się na ograniczoną rotację w tej grupie wiekowej. Stabilizuje to zatrudnienie w przedsiębiorstwie. Jest to bardzo istotne, szczególnie w odniesieniu do pracowników stanowiących *rdzeń zatrudnienia*, decydujących o ciągłości procesów wytwórczych, posiadających unikalną wiedzę o swoim miejscu pracy. Takie osoby chroni się i utrzymuje na stanowiskach nawet w okresie dekoniunktury (Pocztowski, 2007). Faktem jest, że owa lojalność może się wiązać z malejącą z wiekiem mobilnością pracowniczą, ale z perspektywy pracodawcy oczekującego określonej wydajności pracy i użyteczności dla całego łańcucha kooperacyjnego nie ma to istotniejszego znaczenia.

Na korzyści wynikające z lojalności nakłada się, zwykle wyższa niż u młodych, elastyczność zatrudnienia. Przy czym wchodzi tu w grę zarówno elastyczność zatrudnienia zewnętrzna – związana ze swobodą rozszerzania bądź redukcji personelu i możliwością

korzystania z nietypowych form umów o pracę (na przykład umów czasowych), jak i elastyczność wewnętrzna, w szczególności numeryczna, pozwalająca wykorzystywać elastyczne formy organizacji czasu pracy (Kryńska, Kwiatkowski, 2013). Jeśli, co nie jest jednak regułą, seniorzy nie są obciążeni obowiązkami opiekuńczymi czy problemami zdrowotnymi i jednocześnie dysponują stabilnym dochodem (emerytura), mogą intensyfikować swoją pracę w momentach koniunktury lub ograniczać ją, gdy popyt na produkty firmy spada. Nie zdestabilizuje się wówczas ich budżet domowy. Obecność takich pracowników pozwala uniknąć utrzymywania w firmie rezerwowych nadwyżek zatrudnienia, co podwyższa jej produktywność. Pracownicy młodszy są mniej elastyczni we wszystkich wymiarach, bowiem oczekują stabilnego zatrudnienia, w czym chronią ich odpowiednie regulacje Kodeksu pracy. Efektywność zatrudniania seniorów mogą też podnosić specjalne programy wspierające, na przykład z ofertą dopłat na adaptację warsztatów pracy.

Zatrudnienie osób starszych może zatem sprzyjać wzrostowi wydajności pracy w firmie zarówno dzięki ich indywidualnej produktywności, jak i efektom kooperacji z innymi grupami pracowników.

Przyjmowanie do pracy seniorów budzi jednak niepokój związany z poziomem ich wydajności, co zmniejsza popyt na pracę w tej grupie. Kluczową kwestią jest tu obawa o poziom kapitału ludzkiego, jakim mogą dysponować osoby starsze. W ekonomii przez kapitał ludzki rozumie się zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii jakim dysponuje jednostka i społeczeństwo jako całość, określający zdolności do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu i kreatywności. Kapitał ludzki jako jedyny jest w nowoczesnej gospodarce traktowany jako kluczowy i niezastępowalny czynnik produkcji. Ma on jednak charakter zasobu, a więc może być powiększany lub kurczyć się w wymiarze fizycznym i ekonomicznym. Pogarszanie stanu zdrowia pracowników prowadzi do redukcji zasobu fizycznego, a niedobór kwalifikacji wobec potrzeb gospodarki oznacza blokowanie wymiaru ekonomicznego (Kryńska, Kwiatkowski, 2013). Zmniejszanie zasobu kapitału ludzkiego u jednostki prowadzi zwykle do spadku wydajności w pracy. Wraz z wiekiem nieuchronnie słabnie zdrowie oraz gotowość do uczenia się i innowacyjności, choć oczywiście nie musi być to regułą. Zatem to obawy o poziom kapitału ludzkiego jednostki mogą być źródłem niechęci do zatrudniania osób starszych.

Wiodące znaczenie ma tu kwestia zdrowia. Bowiem to, że z wiekiem spada sprawność i odporność na choroby jest faktem, choć proces ten przebiega w sposób zindywidualizowany – u jednych szybciej, u innych wolniej. Z tego powodu tempo deprecjacji

kapitału ludzkiego jest różne, co oznacza, że pracodawca powinien traktować starzejących się pracowników indywidualnie.

Zmiany dotyczące pracowników po sześćdziesiątym roku życia mają wpływ na zdolność do pracy większości z nich (Kucharska, 2013). Gorzej działają zmysły wzroku i słuchu, a przede wszystkim słabnie praca systemu nerwowego, co powoduje, że gorsza jest pamięć, koncentracja uwagi, zdolność do nauki. Dobrze zachowane mogą być natomiast umiejętności związane z pracą dotychczas wykonywaną, choć w przypadku pracy fizycznej wydolność słabnie. Z perspektywy pracodawcy ważne też mogą być zmiany w psychice, takie jak unikanie zmian, stany depresyjne związane z poczuciem upływu czasu czy postrzegana jako niezrozumiała transformacja cywilizacyjną.

Gorsze zdrowie samo w sobie obniża kapitał ludzki jednostki, ale jednocześnie szereg ułomności oddziałuje na pogorszenie drugiego aspektu kapitału ludzkiego – kwalifikacji. Generalnie osoby starsze mają niższy poziom wykształcenia niż młodsze, ze względu na profil kształcenia w okresie ich młodości, gdy dominowała edukacja w zasadniczych szkołach zawodowych. Oczywiście ten czynnik mógł być kompensowany wieloletnim doświadczeniem praktycznym. Problem leży jednak w tym, że kwalifikacje starzeją się szczególnie szybko, gdy przyspieszają zmiany technologiczne (Błaszczuk, 2017). Wspomniane cechy związane ze zdrowiem powodują, że problem uczenia się, doszkalania, w grupie seniorów może spotkać się z niechęcią. Potwierdzają to analizy empiryczne. Według badania SHARE (Perek-Białas, Zwierzchowski, 2019) w 2017 roku doksztalało się tylko 5,3% osób w wieku 55+, chociaż poziom posiadanego wykształcenia okazywał się tu czynnikiem silnie różnicującym. W grupie z wykształceniem średnim uczyło się tylko 3,1% respondentów, podczas gdy z wyższym 25,1%. Osoby z lepszym wykształceniem starały się więc podtrzymać zasób swojego kapitału ludzkiego, być może, aby kontynuować zatrudnienie.

Wiek zatem zmniejsza zasób kapitału ludzkiego, co z kolei obniża popyt na pracę seniorów, ponieważ jest on skorelowany z ich produktywnością. Może to również oznaczać gotowość zatrudnienia, ale za – odpowiednio do niższej produktywności – niższą stawkę płac.

Powyzsza konkluzja zakłada, że decyzje pracodawcy o zatrudnieniu seniora są zindywidualizowane i racjonalne ekonomicznie. Tymczasem takie zachowania na rynku pracy nie muszą być regułą, bo zdarzać się tu mogą procesy dyskryminacyjne (Kryńska, Kwiatkowski, 2013). Dyskryminację można rozumieć jako nierówny sposób traktowania ludzi ze względu na ich przynależność do określonej grupy społecznej (w rozważanym przypadku: do kategorii seniorów). Może być negatywna, gdy ogranicza prawa członka grupy lub pozytywna, gdy oznacza uprzywilejowanie. W odniesieniu do osób starszych na poziomie

przedsiębiorstwa występuje głównie ta pierwsza. Problemem w firmach jest przede wszystkim tak zwana dyskryminacja statystyczna, gdy informacje o konkretnym pracowniku są niepełne i pracodawca kieruje się opiniami i stereotypami dotyczącymi całej grupy, a nie konkretnego człowieka. Obniżanie się kapitału ludzkiego wraz z wiekiem jest przypisywane, często niesłusznie, każdemu seniorowi. Może też jednak wystąpić dyskryminacja na podstawie uprzedzeń i preferencji. Wtedy kandydat do pracy nie jest przyjmowany, mimo że spodziewana krańcowa produktywność przekroczy krańcowe koszty jego zatrudnienia. Pracodawca działa wówczas wbrew interesowi materialnemu firmy związanemu z maksymalizacją zysku. Niechęć do kandydata, w przypadku osoby starszej, przeważa nad korzyścią ekonomiczną.

Niezależnie od zarysowanych możliwych przyczyn dyskryminacji, jeśli dotyczy ona osób starszych określana jest w literaturze mianem ageizmu (Szukalski, 2009). Pojęcie to wiąże się ze stratyfikującym charakterem wieku, który dzieli pracowników na młodszych i starszych, a dalej w ramach tych kategorii na podgrupy, w szczególności *wchodzących w starość*, *starych* oraz *bardzo starych*. Otwiera to pole do tworzenia stereotypów i dyskryminacji z powodu starości (choć wskazuje się i na pozytywny ageizm – szacunek wobec seniorów). Ageizm może być świadomy i nieświadomy, bazujący na podświadomych uprzedzeniach; może być indywidualny, gdy jednostka, na przykład kierownik zespołu pracowników, ze względu na swoje uprzedzenia nie chce pracować ze starszymi, jak i instytucjonalny, gdy dyskryminacja jest zapisana w zasadach działania podmiotu, na przykład poprzez automatyczne zwalnianie z pracy po osiągnięciu określonego wieku.

Na poziomie przedsiębiorstwa ageizm wyrażać się może w lekceważeniu prowadzącym do paternalizmu, odsuwaniu od istotniejszych zadań, pozbawianiu awansów, a nawet degradacji, również w wymiarze finansowym, tworzeniu niekorzystnej atmosfery wobec seniorów i w konsekwencji pozbywaniu się ich albo niezatrudnianiu poszukujących pracy. Ageizm modyfikuje zatem strukturę popytu na pracę, prowadząc do decyzji nieracjonalnych z punktu widzenia firmy, które nie pozwalają na wykorzystanie potencjału osób starszych.

W wielu przedsiębiorstwach jednak, z różnych powodów za celowe uznaje się odrzucanie modelu negatywnej dyskryminacji seniorów. Poszukuje się natomiast sposobów wykorzystania ich możliwości. Motywem mogą być tu zarówno przesłanki aksjologiczne, związane z opisanymi wcześniej modelami aktywnego starzenia się i srebrnej gospodarki, jak i czysto ekonomiczne, związane z efektywnym wykorzystaniem zasobów siły roboczej ludzi starszych. Ma to szczególne znaczenie, gdy – jak obecnie w Polsce – problemem jest nie tyle bezrobocie, co deficyt rąk do pracy w wielu sektorach gospodarki czy regionach kraju.

Jednak, jak wskazano, seniorzy to specyficzna grupa pracowników, która wymaga szczególnego traktowania. Rozwiązaniem, które pozwala na kreowanie popytu na efektywną pracę ludzi starszych w skali przedsiębiorstwa, jest zarządzanie wiekiem.

Wprawdzie termin ten oznacza zarządzanie zasobami ludzkimi w ich różnorodności, jednak kluczowym problemem dla naszych analiz jest oferowanie efektywnego zatrudnienia seniorom. W literaturze wskazuje się siedem obszarów zarządzania wiekiem, szczególnie ważnych dla aktywizacji ludzi starszych (Mandrzejewska-Smól, 2017; Liwiński, Sztanderska, 2010). Są to: rekrutacja i selekcja, kształcenie ustawiczne, rozwój kariery zawodowej, elastyczne formy zatrudnienia, ochrona i promocja zdrowia, przesunięcia między stanowiskami oraz kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę. Kluczowe jest tu jednocześnie działanie na wszystkich tych obszarach dla uzyskania efektu synergii.

Wspomniane wyżej obszary zarządzania wiekiem dadzą się sprowadzić do czterech celów (Liwiński, Sztanderska, 2010). Pierwszy wiąże się z przyjmowaniem do pracy starszych osób. Ważne jest, by nie ulegać stereotypom związanym z wiekiem, lecz rzetelnie oceniać kwalifikacje kandydatów.

Kolejny cel wobec pracujących seniorów o kluczowym charakterze, to dbałość o zachowanie ich kapitału ludzkiego. Może to oznaczać prowadzenie szkoleń adresowanych do seniorów, uwzględniających ich potrzeby i możliwości, indywidualny mentoring czy nawet szkolenia pozwalające po odejściu z dotychczasowego miejsca pracy na założenie własnej firmy. Z drugiej strony będą to systematyczne badania stanu zdrowia starszych pracowników, dostęp do leczenia czy ćwiczeń rehabilitacyjnych.

Następny cel wiąże się ze stymulowaniem wydajnej pracy poprzez tworzenie środowiska odpowiadającego seniorom. Z jednej strony będzie to tworzenie ergonomicznych stanowisk, uwzględniających wynikające z wieku ograniczenia fizyczne. Z drugiej, elastyczne podejście do czasu pracy w tej grupie, unikanie zatrudniania w godzinach aspołecznych (noce, święta), tworzenie możliwości skracania czasu pracy. Ważne jest też, by przesuwanie starszych na różne stanowiska odbywało się przy zachowaniu dotychczasowej płacy, a senior miał jasną perspektywę dalszego zatrudnienia i nie był traktowany jako element rezerwowego zasobu pracy. Wówczas będzie dobrze zmotywowany i w konsekwencji wydajny.

Wreszcie, kończenie pracy i przejście na emeryturę powinno być stopniowe (jeśli pracownik jest zainteresowany) i wiązać się z ofertą dalszej pracy na część etatu. Pozwoli to firmie na płynne przekazywanie obowiązków młodszym i transfer skumulowanej przez starszych wiedzy. Dla emeryta to możliwość uniknięcia szoku związanego z całkowitą zmianą trybu życia.

Oczywiście realizowanie strategii zarządzania wiekiem wobec osób starszych wiąże się z kosztami. Jeśli zarysowane wyżej działania na poziomie przedsiębiorstwa okażą się odpowiednio silnymi stymulantami wydajności pracy dla seniorów i w skali całej firmy – to dzięki synergii współpracy różnych pokoleń pracowników uda się połączyć cele ekonomiczne przedsiębiorstwa z celami aksjologicznymi, związanymi z właściwym traktowaniem starszych pracowników. Oznaczać to będzie jednocześnie kreowanie przez firmy popytu na pracę nie tylko młodszych, lecz także seniorów ku obopólnej korzyści.

PODAŻ PRACY SENIORÓW

Podaż pracy w naukach ekonomicznych jest tradycyjnie identyfikowana z realnymi zasobami pracy, czyli osobami w wieku produkcyjnym, zdolnymi do pracy i gotowymi do jej podjęcia (Kryńska, Kwiatkowski, 2017). Takie rozumienie nie jest jednak adekwatne wobec grupy seniorów, pozostającej poza tak zdefiniowanym zasobem pracy. Mężczyźni do 64 roku życia w świetle obowiązującego prawa w zasobie tym pozostają, o ile nie dysponują emeryturami regulowanymi oddzielnymi aktami prawnymi (na przykład tzw. emeryturami *mundurowymi* lub rentami. Wydaje się, że dla lepszego rozumienia uwarunkowań problematyki podaży pracy w grupie seniorów, lepiej włączyć tu tylko osoby zdolne do pracy, gotowe do jej podjęcia, ale pozostające w wieku poprodukcyjnym i dysponujące odpowiednimi świadczeniami pozwalającymi na utrzymanie się. Istotną cechą tej grupy jest bowiem brak bezwzględnego przymusu ekonomicznego pracy i faktyczne posiadanie możliwości wyboru zatrudnienia lub bierności zawodowej. Problemy osób starszych w wieku produkcyjnym i bez świadczeń, ale z charakterystycznymi dla bardziej zaawansowanego wieku schorzeniami, lepiej rozpatrywać odrębnie –w ramach grupy pozostających w wieku niemobilnym (ponad 45 lat).

Kluczowym problemem w rozważaniach nad podażą pracy seniorów jest kwestia ich motywacji do podjęcia zatrudnienia w sytuacji, gdy mają zagwarantowany stały dochód i zachowują zdolność do pracy. Zgodnie z ujęciem neoklasycznym w ekonomii podaż pracy zależy przede wszystkim od relacji między użytecznością z uzyskanego wynagrodzenia a dyskomfortem, jaki przynosi praca. Podaż będzie tym wyższa, im użyteczność będzie wyższa oraz tym niższa, im wspomniany dyskomfort będzie wyższy.

W tym samym schemacie można opisywać uwarunkowania podaży pracy seniorów. Przy czym, z uwagi na daleko idącą specyfikę tej grupy, należy odrzucić występujące we wspomnianej teorii założenia o homogeniczności całego rynku pracy i przyjąć raczej

perspektywę teorii segmentacyjnych (Kryńska, 1996). Zgodnie z nimi rynek pracy podzielony jest na fragmenty o odrębnych regułach dostępu do zatrudnienia i kształtowania się płac. Rynek pracy seniorów można zatem uznać za szczególny segment o specyficznych uwarunkowaniach popytowych i podażowych, które dążą do osiągnięcia płacy równowagi. Płaca ta stanowi wyjściową determinantę dla seniorów do podejmowania pracy. Z drugiej strony, na podaż pracy w tym segmencie oddziałują inne determinanty – o różnym charakterze.

O średnim poziomie płac w *sektorze senioralnym* z perspektywy podażowej będą decydować przede wszystkim zmienne o charakterze demograficznym i prawnym (Kryńska, Kwiatkowski, 2013) oraz koniunktura w całej gospodarce. Z perspektywy pojedynczych gospodarstw domowych seniorów są to zmienne obiektywne. Wiodącą rolę odgrywa tu udział osób starszych w całej populacji. W Polsce obserwuje się nieuchronne i systematyczne tak zwane podwójne demograficzne starzenie się (Błędowski, Szweda-Lewandowska, 2016). Rośnie bowiem udział osób starszych w społeczeństwie i jednocześnie wzrasta odsetek osób najstarszych. O ile zatem pierwszy proces zwiększa potencjalną podaż pracujących seniorów, to drugi ją zmniejsza. Istotny jest też poziom wykształcenia nowych roczników seniorów, bo, jak pokazują cytowane wcześniej badania SHARE, na emeryturze pracę częściej podejmują osoby lepiej wykształcone. Ta zmienna powinna powiększać podaż pracy seniorów ze względu na rosnący poziom wykształcenia kolejnych pokoleń.

Wiodącą zmienną o charakterze prawnym jest ustawodawstwo określające wiek nabywania uprawnień emerytalnych. Wycofanie się z reformy podwyższającej ten wiek zwiększyło potencjalną podaż pracy seniorów, tym bardziej że obok systemu *zuszowskiego* funkcjonują inne, pozwalające jeszcze wcześniej uzyskać świadczenie. Procedowana obecnie w Sejmie ustawa tworząca emerytury stażowe, gdyby weszła w życie, pogłębiłaby jeszcze ten proces. Zgodnie z regułami ekonomii klasycznej wzrost liczby względnie młodych emerytów, zwiększając podaż pracy w *segmencie senioralnym*, przy innych warunkach niezmiennych, obniżałby średnio oferowaną płacę, natomiast zmniejszenie tej populacji miałooby skutek odwrotny.

Oczywiście płaca oferowana seniorom zależy również od płacy w innych segmentach gospodarki. W warunkach dekonunktury i bezrobocia, gdy średnia płaca w gospodarce nie rośnie, również płace oferowane seniorom będą niższe. W warunkach deficytu siły roboczej i wzrostu średniej płacy, przynajmniej w sektorze przedsiębiorstw – z czym mamy obecnie do czynienia w Polsce – płace oferowane seniorom będą również wyższe.

Płace w segmencie rynku pracy dla seniorów są zmienną wyjściową dla kształtowania się podaży pracy. Należy wskazać jeszcze inne determinanty o charakterze ekonomicznym, społeczno-kulturowym i instytucjonalnym (Kryńska, Kwiatkowski, 2017).

Czynniki o charakterze ekonomicznym decydują przede wszystkim o poziomie użyteczności uzyskiwanych przez seniora zarobków. Istotne są dwa elementy: skala systematycznych dochodów ze świadczeń uzyskiwanych przez gospodarstwa emeryckie oraz podaż i ceny produktów oferowanych starszym konsumentom.

Kluczowy jest tu element pierwszy – użyteczność dodatkowego dochodu z pracy jest wyższa i zachęta do podjęcia pracy tym mocniejsza, im dochody stałe są niższe. W Polsce podstawowym dochodem stałym seniora jest emerytura. A to świadczenie jest relatywnie niskie i malejące. Stopa zastąpienia, a więc relacja wysokości nowo przyznanej emerytury do przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw (obliczana w IV kwartale danego roku), wyniosła 42,4% dla roku 2020, podczas gdy w 2014 roku było to jeszcze 52,5% (Kolek, Sobolewski, 2021). Warto zauważyć, że w świetle Konwencji nr 102 MOP minimalny standard stopy zastąpienia to 40%. Polska zbliża się do tej wielkości, co oznacza, że już teraz wiele emerytur nie odpowiada temu standardowi. Mimo mechanizmu indeksacyjnego wysoka inflacja będzie jeszcze sprzyjała pogłębieniu się różnicy między stałym dochodem w postaci emerytury a zmienną rynkową, czyli płacą. Oznaczać to powinno wzrost podaży pracy seniorów starających się skompensować utracone po odejściu z zatrudnienia dochody. Problemem dla tej grupy będzie jednak wchodzenie w zaawansowaną starość, gdy praca z przyczyn biologicznych nie będzie możliwa.

Oczywiście trzeba pamiętać o innych potencjalnych źródłach dochodów seniorów związanych ze zgromadzonymi zasobami kapitałowymi, takich jak odsetki od lokat, dywidendy, czynsze z wynajmowanych mieszkań. Te wielkości nie wydają się jednak znaczące po zaledwie trzydziestu latach kapitalizmu, nie będą więc ograniczać podaży pracy seniorów.

Generalnie, relatywnie niski poziom stałych dochodów osób starszych nie pochodzących z pracy będzie skłaniał do aktywizacji na rynku pracy, przynajmniej młodszych seniorów.

Na użyteczność dochodów wpływać też będzie oferta rynkowa dóbr i usług adresowanych szczególnie do tej grupy – zakres wyboru oraz cen. Osoby starsze stanowią coraz liczniejszą część społeczeństwa, w krajach wyżej rozwiniętych dysponują coraz większymi zasobami finansowymi, są więc atrakcyjną grupą konsumentów. W ramach koncepcji srebrnej gospodarki akcentuje się nie tylko zapewnienie seniorom najdłuższej aktywności zawodowej, ale także dostęp do ważnych i atrakcyjnych towarów

wyprofilowanych pod względem oczekiwań tej grupy (Urbaniak, 2016). Wskazać tu należy dobra służące atrakcyjnemu spędzaniu czasu, takie jak urządzenia elektroniczne, stroje, kosmetyki, usługi rozrywkowe, edukacyjne czy turystyczne. Z drugiej strony, będą to usługi i sprzęt służący do poprawy zdrowia czy kompensowania niepełnosprawności. Ich dostępność i obfitość podnosi użyteczność dochodów i skłania do poszukiwania zatrudnienia, co oznacza zwiększenie podaży pracy na rynku. Oczywiście istotną rolę odgrywa tu dostępność dóbr i usług finansowanych przez państwo, co będzie ograniczać użyteczność dodatkowych dochodów. Niezadowalający w Polsce poziom świadczeń rzeczowych dla seniorów powoduje wzrost atrakcyjności dodatkowych dochodów.

Zdarza się też, że emeryci ze swoich stabilnych dochodów finansują młodsze pokolenia. Wówczas użyteczność dodatkowych zarobków odpowiednio wzrasta, zachęcając osoby starsze do wejścia na rynek pracy.

Společno-kulturowe determinanty podaży pracy seniorów są konsekwencją panujących w danych grupach poglądów społecznych, zwyczajów, tradycji odnoszących się do pracy. Mogą mieć charakter bardziej subiektywny lub mogą być silniej warunkowane przez otoczenie społeczne. Czynniki subiektywne decydują, czy osoba zdolna do pracy ze względów zdrowotnych, dysponująca emeryturą, w ogóle rozpatruje opcję podjęcia zatrudnienia. W świetle badań osób liczących sobie 65 lat i więcej, ponad połowa respondentów nie chce dłużej pracować, bo *dość się już w życiu napracowała*; a prawie co dziesiąta, bo *ma teraz czas na inne zajęcia, które lubi* (Golinowska, 2004). Taka postawa, nie wchodząc w jej przyczyny, wyklucza jednostkę z zasobu podaży pracy. Z drugiej strony, praca może być postrzegana przez seniorów jako element nadający sens życiu, budujący poczucie własnej wartości, odpowiadający potrzebie przekazywania młodszemu pokoleniu swoich doświadczeń i wiedzy (Mandrzejewska-Smól, 2017). Taki system wartości będzie skłaniał jednostkę do poszukiwania zatrudnienia, choć niekiedy z różnych powodów może się to okazać niemożliwe.

Kluczowe determinanty społeczno-kulturowe decydujące o podaży pracy seniorów wiążą się z dominującym modelem rodziny w jakim funkcjonuje dana osoba. Obecnie coraz bardziej powszechna staje się struktura horyzontalna, wypierająca model wertykalny, (Szweda-Lewandowska, 2016). Z jednej strony to konsekwencja obniżania płodności, z drugiej wydłużania przeciętnego trwania życia. W efekcie w rodzinie mogą żyć przez dłuższy czas nawet cztery – choć nieliczne – pokolenia. Zwiększa to liczbę osób, które z powodu podeszłego wieku będą potrzebować pomocy, a zmniejsza liczbę potencjalnych opiekunów. To oznacza, że osoby we wczesnym wieku emerytalnym, które mogą tworzyć zasób podaży

pracy, często będą konfrontować się z podwójnym obciążeniem opiekuńczym – ze strony własnych sędziwych rodziców i wnuków. To faktycznie wyeliminuje je z rynku pracy. A w polskiej rzeczywistości zjawisko to będzie dotyczyć głównie kobiet, które taką opieką są obciążane.

Drugą, istotną determinantą społeczno-kulturową, oddziałującą na podaż pracy seniorów, będzie kapitał społeczny jednostek (Szweda-Lewandowska, 2016), czyli uczestnictwo w formalnych i nieformalnych sieciach społecznych. Buduje ono pozycję jednostki w hierarchii społecznej. Im ta pozycja wyższa, im szersza sieć społeczna, w której funkcjonuje senior, tym łatwiej znaleźć mu adekwatne do oczekiwań zajęcie, a więc wejść do zasobu siły roboczej. Osoby wyobcowane z sieci społecznych, o niskim prestiżu, mogą znajdować niskiej jakości zajęcia, co będzie je zniechęcać do pracy. Zasoby kapitału społecznego korelują zwykle z poziomem wykształcenia, stąd większy udział wśród pracujących osób z wykształceniem wyższym.

Usytuowanie w rodzinie, zajmowana pozycja społeczna, subiektywne motywacje do pracy będą w istotnym stopniu determinować wzmacnianie przez seniorów zasobu siły roboczej.

Ostatnia grupa determinant podaży pracy osób starszych obejmuje czynniki instytucjonalne związane z funkcjonowaniem podmiotów wpływających pośrednio na gotowość do świadczenia pracy. Wskazać tu można instytucje odpowiedzialne za ochronę zdrowia seniorów, adresowaną do nich edukację, pośrednictwo pracy czy opiekę nad osobami zależnymi.

Kluczowe znaczenie mają instytucje ochrony zdrowia, ponieważ oczywistym warunkiem włączenia się seniora do zasobu podaży pracy jest zadowalający stan psychofizyczny. To jednak nie wystarczy. Potrzebne jest jeszcze poczucie bezpieczeństwa zdrowotnego. Mogą je zapewnić: powszechny system ochrony zdrowia oraz bezpieczeństwo zdrowotne gwarantowane przez pracodawcę. Obawa, że choroba i zwolnienie lekarskie spowodują utratę pracy, działa destrukcyjnie i powoduje zniechęcenie do poszukiwania zajęcia.

System powszechny nie ma specjalnej oferty dla seniorów aktywnych zawodowo. Niemniej jego dobre funkcjonowanie, polegające na dostępności usług medycznych, a także promocji zdrowia i profilaktyki, będzie sprzyjać aktywności zawodowej w tej grupie. Kluczowe znaczenie ma jednak, osadzona w ładzie instytucjonalnym firmy, systemowa dbałość pracodawców o zatrudnionych seniorów (Kucharska, 2013), zwykle powiązana z powszechnym systemem oferującym pracodawcom stosowne usługi medyczne dla

pracowników. Najważniejsze są systematyczne badania profilaktyczne nakierowane na typowe dolegliwości wieku zaawansowanego – okulistyczne, kardiologiczne, układu nerwowego. Niezbędne jest też monitorowanie zdrowia w kontekście specyfiki wykonywanej pracy. Na przykład dopuszczenie starszego pracownika do pracy fizycznej wymaga wcześniejszego przeprowadzenia wywiadu w celu zidentyfikowania typowych dla tego typu zajęć chorób, a następnie prowadzenie monitoringu ciśnienia krwi, EKG i innych. W przypadku pracy w stresie potrzebne jest weryfikowanie stanu psychofizycznego jednostki i – w razie potrzeby – udzielenie odpowiedniego wsparcia psychologicznego. Senior, który ma zapewnione bezpieczeństwo zdrowotne w miejscu pracy, może wykazać się wysoką sprawnością zawodową.

Gotowość osoby starszej do podjęcia pracy, a więc włączenia się do zasobu siły roboczej zależy, obok zdrowia, od jego kompetencji zawodowych (Błaszczyk, 2016). Nieznajomość nowych technologii informatycznych czy nowoczesnych wymagań organizacyjnych w środowisku pracy powoduje u seniora niechęć do kontynuowania zatrudnienia po uzyskaniu uprawnień emerytalnych. Osoby starsze obawiają się konfrontacji z nowymi zadaniami i braku kompetencji w mierzeniu się z nimi.

Utrzymanie seniora w zasobie siły roboczej wymaga więc zaoferowania mu odpowiednich szkoleń, zarówno ściśle zawodowych, jak i o charakterze psychologiczno-motywacyjnym. Takiemu myśleniu najlepiej odpowiada idea kształcenia ustawicznego (*lifelong learning* – LLL). Jest ona rozumiana jako uczenie się przez całe życie, dla podwyższania poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji, spełnienia potrzeb osobistych oraz dla lepszego pełnienia ról obywatelskich i zawodowych (Maniak, 2015). Koncepcja ta odnosi się do całego społeczeństwa, ale może być szczególnie ważna dla zainteresowanych pracą seniorów. Osoby kształcącej się permanentnie nie zatrzyma bariera niekompetencji, a pojawienie się problemów będzie okazją do poszerzania i uaktualniania wiedzy.

Koncepcja LLL wydaje się szczególnie adekwatna do potrzeb osób starszych, starających się kontynuować pracę zawodową i pozostać w zasobie siły roboczej (Maniak, 2015). Uczenie się w tej formule akcentuje potrzeby osoby uczącej się, a nie instytucji edukującej. Jest dostępne w różnych formach, okresach życia i miejscach, także bliżej domu, w lokalnej społeczności. Liczą się tu efekty, a nie ranga instytucji kształcącej czy sposób pozyskiwania wiedzy. W proces LLL włączone jest doradztwo edukacyjne.

Państwa, gdzie kształcenie permanentne jest szeroko upowszechnione, mogą oczekiwać między innymi większej podaży pracy seniorów, którzy nawet pod koniec kariery zawodowej nie będą obawiać się nowych wyzwań.

Kolejna determinanta podaży pracy seniorów o charakterze instytucjonalnym wiąże się z funkcjonowaniem instytucji pośrednictwa pracy, przede wszystkim o charakterze publicznym. Wprawdzie podmioty te nastawione są głównie na walkę z bezrobociem, a więc pomoc osobom bez świadczeń emerytalnych, to jednak powinny działać również na rzecz seniorów dysponujących tego typu dochodami. Wsparcie będzie szczególnie cenne dla tych osób, które po uzyskaniu emerytury nie kontynuują pracy w dotychczasowej firmie albo zmieniły rodzaj zajęcia. Wówczas instytucje pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego mogą być bardzo użyteczne.

Przed wszystkim potrzebne jest wykonywanie standardowych zadań pośrednictwa pracy, to jest kojarzenie szukających zatrudnienia i oferujących miejsca pracy. Ale w przypadku seniorów, w świetle opisywanych wcześniej uwarunkowań, wymagania wobec pośrednika są szczególne. Musi on szukać zajęć uwzględniających stan zdrowia seniora, jego ograniczoną dyspozycyjność czy specyfikę kompetencji zawodowych. Może to być bardziej pracochłonne niż w przypadku typowego bezrobotnego.

Jeśli jednak uznać, że zatrudnianie osób starszych ma – ze wspomnianych przyczyn aksjologicznych – charakter preferencyjny, to niezbędne są również działania promujące. Możliwe będzie tu skorzystanie z niektórych narzędzi zaliczanych do aktywnych programów polityki rynku pracy (Kryńska, 2001). Najważniejsze z nich, oddziałujące zarówno na popytową, jak i podażową stronę rynku pracy, są szkolenia. Idea LLL może być dla seniorów realizowana właśnie poprzez instytucje pośrednictwa pracy. Powinny one uwzględniać specyfikę wieku osób szkolonych oraz potrzeby lokalnego rynku pracy. Szkolić należałoby również potencjalnych pracodawców, pokazując korzyści z zatrudniania seniorów, sposoby rozwiązywania występujących problemów czy obowiązujące regulacje prawne. Innym instrumentem mogłyby być pożyczki na własną działalność gospodarczą. Osoba starsza, dysponująca wciąż dużą wiedzą i doświadczeniem może nie być zainteresowana pracą w sztywnych strukturach dużego przedsiębiorstwa. Otwarcie drobnej, własnej firmy może być dla niej pożądaną formą aktywności zawodowej – inaczej nie włączy się do zasobu siły roboczej. W tej sytuacji korzystna pożyczka na rozruch przedsięwzięcia mogłaby pozytywnie wpłynąć na rozmiary podaży pracy w tej grupie.

Podjęcie tego typu działań wymaga zastosowania odpowiednich zachęt wobec instytucji pośrednictwa pracy i stworzenia dla tego celu odpowiedniej infrastruktury prawnej.

Dostępność i jakość instytucji świadczących usługi opiekuńcze nad osobami zależnymi to kolejna determinanta podaży pracy seniorów. Pokolenie *młodych* emerytów, cieszących się względnie dobrym zdrowiem, bywa obciążane takimi właśnie obowiązkami.

Używa się nawet wobec nich pojęcia *pokolenie kanapkowe*, bo, jak wspomniano wcześniej, pomocy ze strony młodych emerytów oczekują zarówno starzy rodzice, jak i dzieci liczące na pomoc dziadków w opiece nad wnukami. W szczególności to pierwsze zobowiązanie w naszej kulturze jest trudne do ominięcia.

Skalę problemu najlepiej pokazuje odsetek osób z problemami zdrowotnymi, które mogą utrudniać codzienne czynności. Do pomiaru wykorzystuje się tu wskaźnik GALI (*Global Activity Limitation Indicator*). Określa on częstość występowania ograniczeń w wykonywaniu codziennych czynności. Badania porównawcze tego wskaźnika zaprezentowano w ramach projektu SHARE (Wróblewska, Antczak, 2019), gdzie dla roku 2017 szacowano odsetek osób ze wspomnianymi ograniczeniami, trwającymi co najmniej sześć miesięcy. I tak dla Polski odsetek ten wyniósł w przedziale wieku 80-84 lata ponad 80%, a w przedziale 85 lat i więcej prawie 90%. Warto zauważyć, że natężenie tego problemu jest szczególnie silne w Polsce, bowiem w porównywanych równoległe krajach (Szwecja, Hiszpania, Francja, Grecja i Czechy) ten ostatni wskaźnik wahał się między 70 a 80%.

A zatem prawie każdy *młody* polski senior, którego rodzice żyją, staje wobec problemu opieki nad nimi. Jeśli nie ma wokół dobrych i dostępnych instytucji, które dadzą mu wsparcie, nie będzie mógł podejmować pracy, nawet jeśli inne czynniki popytowe i podażowe będą temu sprzyjać.

A takiej instytucjonalnej opieki nad osobami starszymi u nas brakuje. Według badań SHARE (Abramowska-Kmon, 2019) w 2015 roku zaledwie około 5% osób w wieku 65 lat i więcej otrzymywało w Polsce formalne usługi opiekuńcze, podczas gdy w Belgii było to ponad 26%, a we Francji ponad 19%. Odzwierciedlają to również wydatki publiczne na opiekę długoterminową, które w Polsce wynosiły 0,5% PKB, a w Holandii 3,5% PKB.

W efekcie opieka nad osobami starszymi w Polsce realizuje się w ramach sieci nieformalnych i obciąża głównie współmałżonków oraz dzieci. Trudno wyobrazić sobie, by w tej sytuacji osoby wchodziły do zasobu siły roboczej.

Podaż pracy seniorów jest warunkowana przez wiele czynników. Dopiero ich splot zdecyduje o gotowości konkretnych osób do poszukiwania zatrudnienia.

SPOSOBY WSPIERANIA SENIORÓW NA LOKALNYCH RYNKACH PRACY

Skala zatrudnienia seniorów jest, jak wspomniano, rezultatem zderzenia się na rynku pracy, w ramach specyficznego jego segmentu, czynników popytowych i podażowych. Osoba starsza ze stałym dochodem emerytalnym lub rentowym, podejmując pracę musi

odpowiednio wysoko ocenić swoje korzyści z uzyskiwanej płacy. Pracodawca natomiast kieruje się korzyścią ekonomiczną dla swojej firmy. Na decyzje obu stron wpływa wiele czynników. Część z nich ma charakter autonomiczny względem rzeczywistości polityczno-gospodarczej. Wskazać tu można przeciętne trwanie życia, ogólny stan zdrowia ludzi starszych, ich wykształcenie, utrwalone przez tradycję modele funkcjonowania rodziny czy dynamikę koniunktury gospodarczej i pochodne wobec niej zapotrzebowanie na pracę.

Inne elementy to między innymi celowe decyzje podejmowane w skali państwa, adresowane do osób starszych, warunkowane jednak całokształtem sytuacji społeczno-ekonomicznej, a nie tylko potrzebą promocji zatrudniania seniorów. Zaliczyć tu można decyzje dotyczące wieku emerytalnego i ewentualnych restrykcji w zatrudnianiu emerytów i rencistów, a także sposoby zwiększania świadczeń dla emerytów pracujących oraz płacenia składek do Funduszu Ubezpieczeń Społecznych czy reguły opodatkowania emerytur. Z drugiej strony istotne są ewentualne ulgi dla pracodawców przy zatrudnianiu osób starszych lub refundacje ich szkoleń. Ważne są też rozstrzygnięcia w zakresie sterowania funduszami przeznaczanymi na leczenie seniorów (wydatki na geriatrię), ich edukację (na przykład uniwersytety trzeciego wieku) czy instytucjonalną opiekę.

Te wszystkie czynniki tworzą przestrzeń do działań na szczeblu lokalnym, ukierunkowanych na promocję zatrudnienia seniorów i uwzględniających miejscowe warunki demograficzne i kulturowe oraz profil gospodarczy.

Punktem wyjścia dla takich działań powinno być określenie instytucji koordynującej prace promocyjne, które muszą mieć wieloaspektowy charakter. Z perspektywy lokalnej taką instytucją powinny być powiatowe urzędy pracy. Dysponują one wykwalifikowaną kadrą i funduszami. Jeśli lokalnie zostaną zdiagnozowane deficyty chętnych na określone miejsca pracy, instytucje te powinny wspomagać zatrudnianie seniorów. Szczególnie, jeśli na danym obszarze stanowią oni liczną grupę, a ich kwalifikacje odpowiadają zapotrzebowaniu pracodawców. Wymaga to jednak zidentyfikowania problemu i uruchomienia specyficznych dla tej grupy wiekowej narzędzi. Podjęcie przez PUP funkcji koordynatora nie zwalnia z działania na tym obszarze innych instytucji, w szczególności władzy lokalnej i organizacji pozarządowych. Literatura przedmiotu wskazuje liczne instrumenty, które mogą być w takich sytuacjach uruchamiane (Golinowska, 2004; Błędowski, 2013).

Kluczowe instrumenty dostępne na szczeblu lokalnym to szkolenia, przy czym muszą być one adresowane zarówno do pracodawców, jak i potencjalnych pracowników. Te drugie powinny mieć dwojaki charakter. Po pierwsze, potrzebne są szkolenia o charakterze psychologicznym i informacyjnym. Osoby starsze należy zachęcić do aktywizacji zawodowej

z perspektywy koncepcji aktywnego starzenia i srebrnej gospodarki, wskazując nie tylko finansowe korzyści. Istotne może być pokazanie oferowanych przez prawo atypowych form zatrudnienia, użytecznych dla seniorów (praca na czas określony, tymczasowa, dorywcza, okresowa, dzielona – *job sharing*, na wezwane, telepraca). Po drugie celowa byłaby prezentacja przez firmy z regionu konkretnego zapotrzebowania na określone stanowiska. Takie szkolenia powinny być poprzedzone sondażami dotyczącymi lokalnej sytuacji demograficznej. Można tu wykorzystać formułę *umów trójstronnych* między pracodawcą, potencjalnym pracownikiem i PUP, gdzie ten pierwszy gwarantuje pracę, kandydat zobowiązuje się ją podjąć, a urząd pracy finansuje kursy przygotowawcze.

Pracodawcom również powinny być oferowane szkolenia dwojakiego rodzaju. Najpierw potrzebne byłyby szkolenia antydyskryminacyjne, na temat ageizmu, by przekonać zainteresowanych o celowości podjęcia wysiłku związanego z zatrudnianiem seniorów. Następnie należy zaproponować kursy na temat zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie czy ułatwień prawno-finansowych związanych z zatrudnianiem seniorów. Te szkolenia powinny być poprzedzone sondażami dotyczącymi konkretnych potrzeb regionu.

Kolejna forma, wykorzystywana przez PUP dla ograniczania bezrobocia i użyteczna również dla promowania zatrudnienia seniorów, to pożyczki i dotacje na założenie firmy. Wprawdzie w tej grupie jest wyższy poziom ryzyka przy działalności na własny rachunek, związany chociażby z niepewnością dotyczącą zdrowia, to jednak dla pewnej grupy starszych osób o wysokich kwalifikacjach takie rozwiązanie mogłoby być interesujące i powinno być wspierane. Formą wsparcia mogą być oferowane w pakiecie z pożyczką precyzyjnie adresowane szkolenia.

Kolejny element aktywizujący zawodowo seniorów będzie wiązał się ze wsparciem w opiece nad osobami zależnymi. To oczywiście zależy od dostępności na szczeblu lokalnym usług opiekuńczych. Przy ich ograniczonej podaży można rozważyć pierwszeństwo dla podopiecznych osób zatrudnionych czy dotację do finansowania usług prywatnych.

Jak wspomniano, ważnym czynnikiem wpływającym na aktywność zawodową jest zdrowie. Trudno postulować jakkolwiek dyskryminację w dostępie do usług powszechnej opieki zdrowotnej, można jednak na szczeblu lokalnym wspierać inicjatywy przedsiębiorców na rzecz udostępniania starszym pracownikom usług związanych z leczeniem czy rehabilitacją.

Zarysowane powyżej sugestie dotyczą głównie osób, które krótko po uzyskaniu świadczeń emerytalnych są zainteresowane kontynuacją pracy. Należy im to ułatwić zarówno po stronie popytowej (by chętniej podejmowali pracę), jak i popytowej (by chętniej ich zatrudniano).

Tymczasem pewna grupa seniorów kończy pracę i dopiero po pewnym czasie jest skłonna do niej powrócić. Niestety, w miarę upływu czasu, traci się nie tylko kwalifikacje, ale i wypada z sieci powiązań międzyludzkich, co skutkuje deprecjacją posiadanego kapitału społecznego. Może on być niezbędny dla znalezienia pracy, a następnie odnajdywania się w niej. Dlatego ważne są też działania odbudowujące bądź podtrzymujące zasoby tego kapitału. Zatem, władze na poziomie lokalnym powinny promować instytucje wspierające wszelkie aktywności społeczne seniorów – szczególnie wolontariat może być sposobem na przygotowanie się starszej osoby do powrotu na rynek pracy.

Obecnie, analizując problemy ekonomiczno-społeczne, nie sposób pominąć pandemii COVID-19. Czy oddziałuje ona na aktywność zawodową seniorów? Oczywiście tak, ale zmienia raczej siłę oddziaływania poszczególnych czynników niż logikę ich działania. Kluczowym czynnikiem makroekonomicznym jest wpływ na koniunkturę. Jej ożywienie pobudzi popyt na pracę, w tym pracę seniorów. Na to jednak władze lokalne nie mają wpływu. Stan koniunktury, zmiany w strukturze popytu w gospodarce mogą prowadzić do nowych wyzwań w obszarze szkoleń. Ze strony władz lokalnych i PUP niezbędna jest elastyczność w dostosowaniu się do nowych potrzeb. Wobec upowszechniania telepracy konieczne mogą być szkolenia w zakresie nowych technologii informatycznych, zwłaszcza wśród seniorów. Ale szkolenia muszą też uwzględniać zmiany profilu działań biznesowych, utraty pewnych rynków i otwierania innych. Senior, by utrzymać się na rynku pracy musi tym wyzwaniom sprostać, w czym mogą mu pomóc odpowiednie kursy. Działania rutynowe na obszarze edukacyjnym będą tylko pozorowaniem aktywności.

Podobnie wygląda kwestia pożyczek na założenie firmy. Niezbędna jest tu elastyczność i dostosowanie się do aktualnych procesów rynkowych, czemu powinny towarzyszyć adekwatne do potrzeb szkolenia.

Pandemia znacząco wpływa na służbę zdrowia, ograniczając skalę usług profilaktyczno-rehabilitacyjnych, co może być problemem dla pracujących emerytów i w konsekwencji wypychać ich z rynku pracy. Podobnie może działać obawa przed zakażeniem – nie każdą pracę da się przenieść do internetu i nie każdy senior jest na to gotowy.

COVID-19, izolując ludzi, szczególnie starszych, uderza mocno w zasoby kapitału społecznego, ważne przecież nie tylko z perspektywy rynku pracy. Władze lokalne powinny się tym zająć, choć to w okresie pandemii jest bardzo trudne, bo wszelkie zgromadzenia ludzi są niebezpieczne. Kontakty przez internet, przeprowadzane przez to medium akcje czy szkolenia mogą być niedostępne dla starszych. Dlatego odbudowa kapitału społecznego powinna być przyszłym priorytetem dla władz lokalnych.

Podsumowując, rola samorządów w aktywowaniu zawodowym osób starszych jest istotna, ponieważ wspomniane wyżej zadania powinny być realizowane jak najbliżej beneficjentów. Niemniej, zasadnicze ramy prawne, instytucjonalne czy ekonomiczne dla działalności lokalnej wyznacza władza centralna. Pozostają także kwestie demograficzne oraz związane z koniunkturą gospodarczą, które posiadają własną dynamikę. Poziom zatrudnienia seniorów jest zatem funkcją wielu czynników. Stąd efekty wybranych, lokalnych działań trudno przewidzieć.

Bibliografia

- Abramowska-Kmon A. (2019). Opieka nad osobami starszymi w wybranych krajach Europejskich. W: I. Kotowska, A. Chłoń-Domińczak, D. Holzer-Żelaźewska (red.), *Pokolenia 50+ w Polsce i w Europie: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Błaszczyk B. (2016). Sytuacja osób starszych na rynku pracy w Polsce. *Gerontologia Polska*, nr 24.
- Błądowski P. (2013). Aktywność zawodowa osób w starszym wieku. W: M. Kielkowska (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*. Warszawa: Instytut Obywatelski, Zeszyty Demograficzne.
- Błądowski P., Szweda-Lewandowska Z. (2016). *Polityka wobec starości i starzenia się w Polsce w latach 2015-2035. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Bukowski M. (2020). *Orzeł z popiołów. Gospodarka po COVID-19*. Warszawa: Wise Europa.
- Działo D. (2019). Dlaczego warto zatrudniać osoby 50+ i 60+? 6 korzyści w miejscu pracy. *Poradnik Zdrowie*, <https://www.poradnikzdrowie.pl/starzenie/dlaczego-warto-zatrudniac-osoby-50-i-60-6-korzysci-w-miejscu-pracy-aa-G8uD-7yvD-Z6PH.html>.
- Fukuyama F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Golinowska S. (red.). (2004). *W trosce o pracę*. Warszawa: Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju.
- GUS. (2021). *Sytuacja osób starszych w Polsce w 2020 roku*.
- Kolek A., Sobolewski O. (2021). *Stopa zastąpienia – czy Polska spełnia standardy MOP*. Warszawa: Instytut Emerytalny.
- Kryńska E. (1996). *Segmentacja rynku pracy. Podstawy teoretyczne i analiza statystyczna*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kryńska E. (2001). *Dylematy polskiego rynku pracy*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Kryńska E., Kwiatkowski E. (2013). *Podstawy wiedzy o rynku pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Kucharska A. (2013). *Pracownik 60+*. Warszawa: Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2016). *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Mandrzejewska-Smól I. (2017). Aktywizacja zawodowa seniorów W: R. Gerlach, R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy*. Bydgoszcz: Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.
- Maniak G. (2015). Kształcenie przez całe życie. Polska na tle Unii Europejskiej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 214.
- OECD. (1998). *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*. Paris.
- Okólski M. (red.). (2018). *Wyzwania starzejącego się społeczeństwa. Polska dziś i jutro*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Perek-Białas J., Zwierzchowski J. (2019). Czy potencjał starszych osób w Polsce jest odpowiednio wykorzystywany? W: I. Kotowska, A. Chłoń-Domińczak, D. Żelaźewska (red.), op. cit.
- Pocztowski A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sowa-Kofta A., Marcinkowska I., Ruzik-Sierdzińska A., Mackeviciute R. (2021). *Ageing Policies – Access to Services in Different Member States*. Luxemburg: European Parliament.
- Szukalski P. (2009). *Ageizm – przejawy indywidualne i instytucjonalne*. W: M. Halicka, J. Halicki, A. Sidorczyk (red.), *Człowiek dorosły i starszy w sytuacji przemocy*. Białystok: Uniwersytet w Białymstoku.
- Technopolis-Group. (2018) *The Silver Economy*. Luxemburg: European Commission.
- Urbaniak B. (2016). W kierunku „srebrnej gospodarki” – konieczność czy szansa na rozwój. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, t. 98, s.275–291.
- Wróblewska W., Antczak R. (2019). Sytuacja zdrowotna osób w wieku okołoemerytalnym i starszym w Polsce na tle innych krajów. W: I. Kotowska, A. Chłoń-Domińczak, D. Żelaźewska (red.), op. cit.
- Zimnoch K. (2013). Starzenie się i srebrna gospodarka w uwarunkowaniach rozwojowych Podlasia. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, nr 4, s.25-36.