

Jak wyzwania współczesnego świata oddziaływały na szanse zatrudniania polskich seniorów?

Marek Bednarski

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka światowa, zatem i europejska, a w szczególności polska, zostały poddane silnym szokom zewnętrznym, zwłaszcza związanym z pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie. Wywołało to reakcje wśród uczestników procesów gospodarowania – przedsiębiorców i instytucji odpowiedzialnych za politykę ekonomiczną państwa. Reakcje te były szczególne, bo podejmowane w warunkach wysokiej niepewności, związanej z bezprecedensowym charakterem zjawisk, które się pojawiły. Miały one charakter krótkookresowych adaptacji (lockdowny, wsparcie dla ukraińskich uchodźców), ale i długookresowy, powodujący zmiany strukturalne w gospodarce.

Odbiorcami owych działań państwa i pracodawców byli pracownicy zatrudnieni w rozmaitych podmiotach, publicznych i prywatnych, tworzących dobra lub usługi, małych, średnich i dużych, ulokowanych w różnych regionach kraju. Miejsce zatrudnienia w dużej mierze decydowało o charakterze wyzwań, z jakimi pracownicy się mierzyli. Ale owe wyzwania były zróżnicowane również ze względu na segment zatrudnienia (pierwotny, wtórny), w którym funkcjonowała dana osoba, o czym – obok czynników, takich jak płeć, wykształcenie, narodowość, zawód, status na rynku pracy – decydował również wiek¹.

Poniższe rozważania stanowią próbę zidentyfikowania wyzwań związanych ze specyficzną grupą zatrudnionych – osobami w wieku sześćdziesiąt i więcej lat, zwanych dalej seniorami lub osobami starszymi. Względy demograficzne, to jest starzenie się ludności i związane z tym deficyty systemów emerytalnych oraz podaż pracy, czynią zatrudnienie tej grupy, formalne i opodatkowane, istotną kwestią. W związku z tym w opracowaniu najpierw zidentyfikowane zostaną wyzwania, jakie niosą ostatnie lata dla gospodarki, i w szczególności dla rynku pracy w Polsce, oraz ich konsekwencje z perspektywy seniorów – w ujęciu teoretycznym. Następnie, wykorzystując najnowsze badania empiryczne, głównie (choć nie tylko) adresowane do pracodawców, potencjalnie lub faktycznie zatrudniających osoby starsze, pokazane zostaną istniejące szanse i bariery związane z takim działaniem. Na zakończenie, również z wykorzystaniem badań empirycznych, wskazane zostaną sposoby wsparcia, pozwalające szerzej aktywizować tę grupę pracowników.

Wyzwania gospodarcze ostatnich lat z perspektywy pracy seniorów

Specyfiką wyzwań ostatnich lat był ich nieprzewidywalny charakter. Określano je popularnie mianem *czarnych łabędzi*, a więc zjawisk, których prawdopodobieństwo wystąpienia było minimalne, jednak się zdarzyły i głęboko zmieniły świat. Problem

¹ M. Bednarski, Ł. Arendt, W. Grabowski, I. Kukulak-Dolata, *Segmentacja rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2020.

ten w ekonomii był rozważany już od dawna, z perspektywy takich pojęć jak ryzyko i niepewność². Z ryzykiem związane są procesy, których prawdopodobieństwo podlega szacunkom opartym na rachunku prawdopodobieństwa. W przypadku niepewności (co cechuje czarne łabędzie) takiej możliwości nie ma.

W kategoriach niepewności opisywane są ostatnie zdarzenia związane z pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie. Ale ta perspektywa towarzyszy gospodarce już od lat osiemdziesiątych ub. wieku, gdy wskazywano na istotny pierwiastek nieprzewidywalności procesów społecznych i ekonomicznych, toczących się w ramach *społeczeństwa ryzyka*³. W gospodarce w owych czasach wyrażało się to załamaniem względnie przewidywalnego ładu fordowskiego i wchodzeniem w epokę *postfordyzmu*⁴. Oznacza to, że w przeszłość, do pewnego stopnia, odchodzi gospodarka oparta na masowej produkcji standardowych dóbr w strukturach oligopolistycznych chronionych keynesistowską polityką interwencjonizmu państwowego, silnych związków zawodowych, co oznaczało stabilną pracę na całe życie, jasne ścieżki awansowe i gwarantowane płace. Postfordyzm oznaczał szybkie zmiany technologiczne i w organizacji pracy w warunkach globalizacji, serwicyzacji (rosnącej roli usług) i gospodarki opartej na wiedzy. Skutkowało to niestabilnością miejsc pracy, a więc okresowym bezrobociem, pracą w formach elastycznych (w niepełnym czasie pracy, inaczej niż w trybie umowy o pracę), czy nawet w szarej strefie. Niepewność w gospodarce przeniosła się więc na niepewność statusu materialnego gospodarstw domowych.

W warunkach polskich wszystkie te procesy zostały pogłębione przez kryzys gospodarczy lat osiemdziesiątych ub. wieku i wstrząsy związane z transformacją ekonomiczną⁵. Po stronie zatrudnienia zaowocowało to opisanymi wyżej zjawiskami, tyle że na znacznie większą skalę, niż miało to miejsce w większości krajów rozwiniętych⁶. Nie pozostaje to bez znaczenia dla osób przechodzących obecnie na emeryturę, bowiem rzutuje na ich biografie zawodowe, a w szczególności na długość stażu pracy zaliczanego do świadczenia emerytalnego. Kolejne roczniki kończące pracę zawodową mają coraz krótszy, ogólnie stabilny staż z czasów PRL, a coraz dłuższą, często niestabilną historię zatrudnienia w okresie posttransformacyjnym. Obecnie, dla tych osób praca w okresie określanym jako okołoemerytalny (zazwyczaj autorzy uznają, że zaczyna się on pięć lat przed uzyskaniem prawa do świadczenia emerytalnego), może mieć bardzo istotne znaczenie. Jednym bowiem

² D. Zalewski, *Ryzyko i niepewność w czasie pandemii i sposoby przeciwdziałania w środowiskach lokalnych*, „Polityka Społeczna” 2022, nr. 9.

³ U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa 2020.

⁴ *Polacy pracujący a kryzys fordysmu*, red. J. Gardawski, Warszawa 2009.

⁵ *Stabilization and Adjustment in Poland*, ed. H. Kierzkowski, M. Okolski, S.H. Wellisz, London – New York, Routledge 1993.

⁶ *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce*, red. M. Bednarski, K.W. Frieske, Warszawa 2012; *Czynnik czasu w nowej gospodarce. W jakim kierunku zmierzamy?*, red. H. Strzemińska, M. Bednarski, Warszawa 2014.

pozwała dorobić do niskiego świadczenia, innym dopełnić staż pracy niezbędny, by uzyskać przynajmniej minimalną, gwarantowaną przez ZUS emeryturę.

Lata dwutysięczne generalnie nie przyniosły osłabienia presji niepewności na procesy gospodarowania. Tempo zmian technologicznych nie słabło, procesy globalizacyjne pogłębiały się, a dodatkowym czynnikiem zaburzającym koniunkturę okazał się kryzys bankowy lat 2007-2011. Te negatywne dla rynku pracy zjawiska nie ominęły również Polski, choć ograniczająco – przynajmniej na bezrobociu – oddziaływały zmiany demograficzne, prowadząc nawet do deficytu rąk do pracy, przynajmniej w niektórych sektorach gospodarki. Pojawił się też nowy czynnik w postaci migracji do Polski, głównie obywateli Ukrainy⁷. Wszystko to będzie miało w przyszłości wpływ na świadczenia emerytalne obecnie pracujących, ale jednocześnie już dziś kształtuje rynek pracy seniorów, którzy muszą podejmować wyzwania związane z nowymi technologiami, czy pozostawać w gotowości do zatrudnienia względem zmian popytu na ich pracę w sytuacji wahań na rynkach światowych, gdzie polscy producenci pozostają elementem międzynarodowych łańcuchów kooperacyjnych. W sumie poziom niepewności w gospodarce polskiej pozostawał po zakończeniu kryzysu bankowego na względnie stałym poziomie.

Eksplozję niepewności w gospodarce, w tym na rynku pracy, a w szczególności rynku pracy seniorów, przyniosły dopiero lata dwudzieste XXI wieku wraz z pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie.

O ile epidemia COVID-19, przynajmniej w obecnej fazie, zakończyła się, o tyle wojna w Ukrainie trwa i nie widać jej końca. Wciąż generuje niepewność i oddziałuje na konkretne procesy gospodarcze. Z perspektywy rynku pracy osób starszych, kluczowe znaczenie mają dwa czynniki: zintensyfikowanie migracji z Ukrainy do Polski i wzmocnienie tendencji recesyjnych w gospodarce⁸.

Wprawdzie obecność Ukraińców na polskim rynku pracy, co sygnalizowano wcześniej, nie jest zjawiskiem nowym, to wojna spowodowała napływ uchodźców, a więc osób, dla których praca i zarobki w Polsce nie były wiodącym motywem przyjazdu. Uchodźców cechował określony profil demograficzny – były to w dużej części kobiety z dziećmi i osoby starsze. Wprawdzie z upływem czasu problem ten wygasł (część uchodźców wracała do swojego kraju, część jechała dalej na zachód), to pozostaje otwarte pytanie, na ile nasi wschodni sąsiedzi mogą stanowić konkurencję dla seniorów, w szczególności w segmencie prac prostych, a na ile mogą być zasobem pracy komplementarnym, sprzyjając ekspansji drobnych firm, które będą zatrudniać dodatkowo również osoby starsze z Polski. W przyszłości, po wojnie pojawi się kwestia łączenia rodzin. Może to pobudzić gospodarkę przez wzrost podaży

⁷ P. Churski, H. Krocak, M. Luczak, O. Shelest-Szumilas, M. Wozniak, *Adaptation Strategies of Migrant Workers from Ukraine during the COVID-19 Pandemic*, „Sustainability” 2021, nr 13.

⁸ M. Gorynia, B. Sitek, *Uciekinierzy z Ukrainy I co dalej?*, w: *Pandemia, wojna, globalne przesilenie*, red. M. Gorynia, Poznań 2023.

pracy, sprzyjać tworzeniu nowych miejsc zatrudnienia, ale i kreować konkurencję dla polskich pracowników postrzeganych jako mniej atrakcyjni, choćby ze względów płacowych, a więc również seniorów.

Wojna w Ukrainie kreuje również czynniki działające na rzecz procesów recesyjnych w gospodarce światowej, a więc i polskiej⁹. W odniesieniu do naszej gospodarki dotyczyć to będzie zarówno relacji z dotkniętą działaniami wojennymi Ukrainą, jak i obłożoną sankcjami Rosją. Wprawdzie sprzedaż do Ukrainy to w eksporcie nieco ponad 2%, ale dotyczy specyficznych branż. Ponadto mieliśmy tam nadwyżkę w bilansie handlowym. Wojna wywołała też perturbacje importowe (szczególnie w zakresie zbóż). Podobnie rzecz ma się z Rosją, w sankcjach wobec której uczestniczymy. A eksport z Polski do Rosji wynosił 3% całego eksportu. Z kolei import dotyczył ważnych surowców energetycznych. Dochodzą do tego jeszcze straty związane z polskimi inwestycjami w tych krajach. I znów powstaje pytanie, na ile recesja uderzy w rynek pracy, a w konsekwencji w najsłabszych, czyli również w osoby w wieku okołoemerytalnym. A może potrzeba elastyczności związana z narastającą niepewnością będzie szansą dla starszych pracowników, w szczególności dysponujących emeryturą, a więc gotowych różnicować na bieżąco czas i intensywność pracy?

Fundamenty dla związanej z wojną w Ukrainie niepewnością postawiła jednak pandemia COVID-19. Wygaśnięcie pandemii nie spowodowało jednak zniknięcia niepewności wykreowanej przez to zjawisko, pozostawiając ślady w różnych obszarach gospodarki, a w szczególności na rynku pracy. Wynika to z faktu, że pandemię COVID-19 można uznać jednocześnie za szok popytowy i podażowy na tym rynku¹⁰. Szok popytowy cechuje nagła i nieoczekiwana zmiana w zapotrzebowaniu na towary. Z kolei szok podażowy to również nagła i nieoczekiwana zmiana, ale w dostępności czynników produkcji. W rezultacie współwystąpienia tych szoków następuje zmiana agregatowego popytu i agregatowej podaży.

W przypadku COVID-19 te szoki miały generalnie charakter negatywny, czyli powodowały kurczenie się obu agregatów, co pozwalało całe zjawisko uznać za głęboki wstrząs w działalności gospodarczej. Zmiany te w Polsce, i w innych krajach Grupy Wyszehradzkiej, wyraziły się spadkiem produktu krajowego brutto w pierwszej fazie pandemii, choć potem nastąpił powrót wzrostu. W ślad za tymi zmianami PKB nastąpiły zmiany na rynku pracy. Spadały współczynniki aktywności zawodowej, stopy zatrudnienia, liczba pracujących. Natomiast rosły liczba bezrobotnych i stopy bezrobocia. I tu, wraz z odbiciem PKB sytuacja na rynku pracy zaczęła się

⁹ M. Gorynia, *Wojna w Ukrainie i ekonomia*, w: *Pandemia, wojna, globalne przesilenie*, red. tenże, Poznań 2023.

¹⁰ E. Kwiatkowski, *Pandemia COVID-19 jako szok ekonomiczny i jego konsekwencje na rynku pracy*, w: *Pandemia COVID-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle innych krajów Grupy Wyszehradzkiej*, red. tenże, Warszawa 2022.

poprawiać¹¹. Niemniej efektem zmian musiał być wzrost niepewności w gospodarowaniu, obawa przed powtórzeniem się wspomnianych kryzysów.

Z perspektywy niniejszej analizy interesująco przedstawia się, według przytoczonych wyżej badań, kwestia bezrobocia wśród najstarszych (55-74 lata). W krajach Grupy Wyszehradzkiej, choć zmiany stóp bezrobocia były skorelowane z wahaniami koniunktury gospodarczej we wszystkich grupach wiekowych, to jednak osoby w wieku 55-74 lata były w najmniejszym stopniu zagrożone bezrobociem. Prowadzi to do wniosku, że w warunkach szczególnej niepewności, związanej z sygnalizowanymi zjawiskami, najstarsi musieli dysponować atutami, które stabilizowały ich sytuację na rynku pracy, mimo iż w wielu wymiarach musieli z racji wieku ustępować młodszym. Do pewnego stopnia mógł to być efekt statystyczny, związany z wycofywaniem się z rynku pracy osób starszych z obawy przed zakażeniem czy z braku perspektywy uzyskania zatrudnienia – przy posiadaniu źródła utrzymania (emerytura). Niemniej inne dane, dotyczące Unii Europejskiej z początków pandemii, prezentujące tym razem liczbę pracujących, wykazały wzrost tej wielkości w 2020 r. względem 2019 r. o 0,8% w odniesieniu do osób w wieku 50-74 lata. Podobne tendencje zaobserwowano w tych latach również w Polsce¹². Nie ma więc tu wyłącznie efektu statystycznego.

Sformułowanie hipotez wyjaśniających ten fenomen wymaga jednak bliższego przyjrzenia się mechanizmom, za pośrednictwem których pandemia oddziałuje na rynek pracy. Przy czym odróżnić należy dwa wymiary czasowe oddziaływania pandemii – adaptacje do tego zjawiska w trakcie jego trwania i konsekwencje długookresowe, bowiem gospodarki po pandemii nie stanowią prostego odtworzenia stanu wcześniejszego.

Spoglądając na analizowany fenomen aktywności zawodowej osób starszych w pandemii, należy zauważyć, że zgodnie z zarysowaną koncepcją współwystępowania szoku popytowego i podażowego, ograniczone były zarówno możliwości produkowania, jak i sprzedawania. Po stronie popytowej zadziałało państwo, ograniczając możliwości przemieszczania się i gromadzenia ludzi. Utrudniało to zakupy, a w szczególności korzystanie z usług. Na to nakładały się lęki o charakterze osobistym. Z kolei po stronie podażowej wręcz zamykano niektóre podmioty gospodarujące (lockdowny), rosła absencja chorobowa, drożały surowce i materiały, zrywano były łańcuchy dostaw, szczególnie w wymiarze międzynarodowym (głównie w relacji z Chinami). Choć czynniki te w różnym stopniu działały negatywnie na różne obszary aktywności gospodarczej: na jedne mocniej, na inne słabiej (a w wybranych segmentach mogły wręcz stymulować produkcję – wytwarzanie artykułów sanitarnych), to jednak nastąpiła, związana z pandemią, recesja i w konsekwencji

¹¹ Tamże.

¹² B. Urbaniak, *Praca osób starszych w warunkach pandemii COVID-19 w 2020 r.*, w: *W kręgu rynku i polityki społecznej*, red. K. Zawadzki, M. Wojdyło, A. Sudolska, Toruń 2022.

spadek popytu na pracę. Mimo to seniorzy nie zostali wyparci z rynku pracy. Ma to swoje źródło w cechach tej grupy pracowników, co zostanie przeanalizowane dalej.

Pandemia COVID-19 wywołała nie tylko konsekwencje krótkookresowe, ale i długo- oraz średniookresowe, które w specyficzny sposób oddziałują i będą oddziaływać na rynek pracy, co da określone skutki dla różnych grup pracowników, w tym osób starszych.

Krótkookresowe konsekwencje pandemii dla gospodarki i rynku pracy częściowo zanikły (lockdowny, izolacja ludzi), ale częściowo wpisały się w nową rzeczywistość postpandemiczną¹³. Przede wszystkim przedsiębiorstwa włączone w globalne łańcuchy wartości, po problemach związanych z kooperacją, nie wróciły do poprzedniego modelu współpracy. Będą dywersyfikować swoich dostawców, szukając ich bliżej w sensie geograficznym i politycznym – w obawie o restrykcje wynikające z napięć międzynarodowych. Dla Polski może to być korzystne, bo z perspektywy krajów europejskich, jako członek UE minimalizujemy ryzyko polityczne, jesteśmy blisko geograficznie, a poziom technologiczny i kwalifikacje pracowników pozwalają lokować u nas produkcję skomplikowanych dóbr. Dałoby to impuls po stronie popytowej rynku pracy i, w warunkach występujących tutaj deficytów, skłaniało pracodawców do rekrutowania również osób starszych, a więc stosowania ułatwień na ich rzecz.

Formułowane są też w literaturze tezy, że w okresie postpandemicznym współpraca między przedsiębiorstwami może poszerzać się kosztem konkurencyjności¹⁴. Upowszechniać się będą alianse, klastry, sieci przedsiębiorstw czy relacje outsourcingowe. Może to sprzyjać utrzymywaniu na stanowiskach kierowniczych osób starszych, doświadczonych, z licznymi kontaktami, a nie wymienianiu ich na młodszych, bardziej nastawionych na rywalizację.

Generalnie jednak dominuje pogląd, że na skutek pandemii, wojen czy dynamiki przemian technologicznych, dzisiejszy świat, gospodarkę i rynek pracy dobrze opisuje akronim VUCA¹⁵. Oznacza on, że nasze otoczenie społeczno-ekonomiczne w wielu wymiarach jest zmienne (*volatility*), niepewne (*uncertainty*), złożone (*complexity*) i niejednoznaczne (*ambiguity*). Z perspektywy przedsiębiorcy oznacza to, że podstawowe parametry gospodarowania (koszty pracy, ceny surowców i materiałów, kursy walut, płace i przepisy prawne) szybko się zmieniają, a tempo zmian, kierunki, czas przekształceń są niepewne. Wszystko to się dzieje w świecie coraz bardziej skomplikowanych struktur kooperacyjnych i innych zależności między firmami oraz malejącej adekwatności stosowanych dotąd modeli działania w rzeczywisto-

¹³ M. Gorynia, P. Trąpczyński, *Pocovidowe przesilenie w cieniu wojny – konsekwencje dla biznesu międzynarodowego i globalizacji*, w: *Pandemia, wojna, globalne przesilenie*, red. M. Gorynia, Poznań 2023.

¹⁴ M. Gorynia, B. Jankowska, *Pandemia COVID-19 a współpraca przedsiębiorstw*, w: *Pandemia, wojna, globalne przesilenie*, red. M. Gorynia, Poznań 2023.

¹⁵ M. Gorynia, P. Trąpczyński, dz. cyt.

ści i ich skuteczności. Oznacza to konieczność elastycznego planowania, szukanie nowych ścieżek rozwojowych, dobrego komunikowania się z partnerami.

Interesujące jest, jak w świecie VUCA odnajdują się starsi pracownicy: na ile są elastyczni, gotowi do zmiany czy nauki, a na ile cechuje ich konserwatyzm i skłonność do podążania utartymi ścieżkami. Jednocześnie w zmiennym i niepewnym otoczeniu może okazać się atutem doświadczenie, solidność, umiejętność budowania opartych na zaufaniu relacji międzyludzkich, przypisywanych tradycyjnie seniorom. Tym bardziej, że świat postpandemiczny próbuje się jednocześnie opisać nowym, do pewnego stopnia odmiennym od VUCA akronimem BANI¹⁶. Oznacza on świat kruchy (*brittle*), niespokojny (*anxious*), nieliniowy (*non-linear*) i niezrozumiały (*incomprehensible*). Przystosowanie do takiego świata i takiej gospodarki może opierać się na odporności, empatii, uważności, zdolności do adaptacji oraz intuicji. A tego typu cechy mogą charakteryzować osoby starsze.

Warto zatem spojrzeć na wyniki jakościowych badań empirycznych, przeprowadzonych w ostatnim okresie wśród polskich przedsiębiorców i seniorów na temat zatrudniania osób starszych z perspektywy nowej, postpandemicznej, wojennej gospodarki, cechującej się wysoką niepewnością (bo ostatecznie zarówno perspektywy VUCA, jak i BANI to oznaczają) i zastanowić się nad zmianami na rynku pracy.

Przesłanki zatrudniania osób starszych w warunkach współczesnego świata w świetle badań empirycznych

Zatrudnianie w firmach, przy określonych warunkach w otoczeniu gospodarczym, jest domeną pracodawców. Dlatego, żeby zrozumieć powody przyjmowania do pracy osób starszych, należy rozważyć, jak właściciele przedsiębiorstw i ich menedżerowie postrzegają koszty i korzyści z zatrudniania tej grupy osób. Ważne jest również, jak strona pracodawców widzi motywacje do pracy – pozytywne i negatywne – seniorów, bo to też kształtuje preferencje zatrudnieniowe. Oczywiście owe koszty i korzyści z perspektywy firmy oraz motywacje z perspektywy starszych pracowników są silnie kształtowane przez opisywane wyżej cechy współczesnej gospodarki, z których wiodącą jest niepewność. Jak zatem, rysują się realne oceny pracodawców względem zatrudniania seniorów? Pewną odpowiedź dają tu badania empiryczne realizowane w ostatnim okresie w tej grupie respondentów¹⁷, uzupełnione badaniami przeprowadzonymi w województwie mazowieckim prezentującymi perspektywę seniorów¹⁸. Można na ich podstawie wywnioskować, co pomaga,

¹⁶ Świat VUCA – co to jest? Zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność, <https://www.ev.com/pl-pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest> (dostęp 25.10.2023).

¹⁷ Nowi biedni emeryci. O osobach uzyskujących świadczenia emerytalne niższe niż emerytury minimalne, red. P. Szukalski, D. Zalewski, t. II, Warszawa 2023 (w druku).

¹⁸ Pandemia a seniorzy. Wyzwania – działania – rozwiązania, red. E. Bojanowska, R. Czekalski, Warszawa 2023.

a co utrudnia zatrudnianie osób starszych w ostatnich latach, gdy długookresowe trendy związane z narastaniem niepewności w gospodarce zostały silnie wzmocnione pandemią i wojną w Ukrainie.

Żeby zrozumieć te uwarunkowania należy rozpatrzyć popytową i podażową stronę rynku pracy, a więc przyjrzeć się z jednej strony gotowości pracodawców do zatrudniania seniorów w warunkach niepewności, a z drugiej gotowości osób starszych do zatrudniania się w istniejących warunkach.

Dlaczego zatem pracodawcy chcą zatrudniać osoby starsze? Przede wszystkim procesy demograficzne powodują, że w niektórych segmentach rynku pracy pojawiają się deficyty siły roboczej. Podejmowane są próby kompensowania ich przez zatrudnianie imigrantów. Dostępność pracowników z zagranicy jest jednak, z różnych względów, ograniczona. Luki w zatrudnieniu mogą zatem wypełniać te osoby starsze, które dysponują określonymi kwalifikacjami i są dostępne na rynku pracy. Co więcej, w opinii respondentów, cechuje je solidność i odpowiedzialność, a zadania, których się podejmują, są wykonywane rzetelnie. Nie zrywają w sposób nagły umów o pracę. W tym względzie są przeciwstawiani młodym, którzy wobec trudności, niepowodzeń albo uzyskania nieco lepszych warunków finansowych opuszczają firmę. W sytuacji niepewności w otoczeniu ekonomicznym taki stabilizujący czynnik jest bardzo istotny. Respondenci wysoko cenią sobie również doświadczenie starszych pracowników. Przyuczanie młodych jest procesem kosztownym, a duże prawdopodobieństwo ich szybkiego odejścia powoduje, że poniesione nakłady mogą być zmarnowane.

Część respondentów, wbrew stereotypom, ale również innym opiniom wyrażanym w badaniach, podkreśla gotowość seniorów do podnoszenia kwalifikacji, również w zakresie technologii informatycznych, co przeczy obiegowym opiniom na temat tej grupy pracowników. Niepewność w gospodarowaniu oznacza także potrzebę gotowości do modyfikacji kwalifikacji, w ślad za zmianami technologicznymi lub produktowymi. Pracownik, łączący solidność i odpowiedzialność z doświadczeniem i gotowością do uczenia się nowych umiejętności, jest na deficytowym – z perspektywy pracodawcy – rynku pracy, bardzo cenny.

Jak zostało wspomniane, wojna, pandemia, rwanie międzynarodowych łańcuchów dostaw powodują, że popyt na określone dobra i usługi może silnie się wahać. Stąd kolejną, wysoko ocenianą przez pracodawców cechą starszych pracowników, szczególnie dysponujących już świadczeniem emerytalnym, jest ich elastyczność w odniesieniu zarówno do czasu pracy, jak i wysokości zarobków. Seniorzy, dysponujący stałym dochodem, skłonni są, w zależności od sytuacji pracodawcy, godzić się na krótszy czas pracy i niższe zarobki albo zintensyfikować pracę za wyższe wynagrodzenie. Młodzi, obciążeni obowiązkami rodzinnymi, potrzebujący stabilnych dochodów, taką gotowością nie mogą się odznaczać.

Wreszcie, co interesujące i niezgodne ze stereotypem, osoby starsze nie korzystają w nadmiarze, w opinii respondentów, ze zwolnień lekarskich w odróżnieniu od młodszych, którzy sami chorują i biorą zwolnienia na chorujące dzieci. Starsi, kiedy zdrowie zaczyna szwankować, raczej rezygnują z zatrudnienia. I znów, w niepewnym otoczeniu, takie postępowanie jest dla pracodawcy lepsze niż stała obawa o obsadę stanowisk.

Generalnie, osoby starsze, szczególnie w warunkach rynku pracownika, mogą się jawić jako atrakcyjny konkurent dla młodszych.

Są jednak czynniki, z perspektywy firmy działającej w mocno konkurencyjnym i niepewnym otoczeniu, obciążające seniorów i ograniczające ich użyteczność w pracy. W badaniach niektóre negatywne cechy sygnalizowane są tylko przez część pracodawców. Inni ich nie dostrzegają albo wręcz widzą postawy przeciwne. Zapewne wynika to z indywidualnych doświadczeń, ale też, co będzie dalej omówione, z przyjmowania bezrefleksyjnie stereotypów. Jedne i drugie wpływają jednak na postawy pracodawców.

Obiektywnym faktem jest to, że z wiekiem słabną ludzkie możliwości fizyczne i psychiczne, co wpływa na wydajność pracy osób starszych, obniżając efekty i zwiększając koszty ich zatrudniania. A produktywność pracowników w warunkach silnej konkurencji i niepewności ma decydujące znaczenie dla utrzymania się firmy na rynku. Sygnalizowane ograniczenia fizyczne będą dotyczyć głównie stanowisk robotniczych. Szybsze zmęczenie, bóle obciążonych mięśni i stawów, gorszy wzrok i słuch czynią pracę mniej wydajną. Jednocześnie niezbędne mogą okazać się dodatkowe inwestycje w miejsce pracy, polepszające ich ergonomię. To może zniechęcać pracodawców do zatrudniania seniorów na stanowiskach robotniczych.

Ale respondenci wskazują i inne bariery, już o charakterze mentalnym. Przede wszystkim, sygnalizowane są obawy o zdolność starszych pracowników do przezwycięzania bariery kompetencyjnej, wynikającej w szczególności z wdrażania nowych rozwiązań informatycznych, wprowadzania technologii związanych z postępem technicznym i adaptacją do gwałtownych przemian społeczno-ekonomicznych. Ale tu, jak wspomniano, opinie pracodawców są podzielone.

Krytyczna perspektywa wiąże się z wyrażanym stanowiskiem, że starsi pracownicy sprawnie realizują wyuczone wcześniej schematy pracy, ale przy zmianach owych schematów i przekształceniach w organizacji pracy, zawodzą. Dlatego nadają się przede wszystkim do kontynuacji dotychczasowych zadań. Opinie takie bywają wzmocniane przez wyrażany pogląd, iż u seniorów słabnie motywacja do pracy związana z wypaleniem zawodowym czy poczuciem bezpieczeństwa w zatrudnieniu z powodu okresu ochronnego przed emeryturą lub posiadaniem już uprawnień emerytalnych.

To są bardzo istotne kwestie przemawiające przeciwko zatrudnianiu osób starszych, szczególnie wobec dużej zmienności technologicznej i organizacyjnej

w przedsiębiorstwach oraz wstrząsów w gospodarce globalnej związanych z wojnami i pandemią, co wywołuje potrzebę niezbędnej elastyczności. Najogólniej sprawy te można ująć jako obawy przed niższą wydajnością osób starszych. A odpowiedni poziom wydajności to wręcz warunek utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku w warunkach niepewności.

Omawiając obawy pracodawców przed zatrudnieniem osób starszych nie sposób pominąć kwestii ageizmu¹⁹. Pojęcie to wiąże się ze stratyfikującym charakterem wieku, który jest podstawą do podziału pracowników na młodszych i starszych. Otwiera to pole do 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 ze względu na swoje uprzedzenia nie chce pracować ze starszymi, oraz instytucjonalny, gdy dyskryminacja zapisana jest w zasadach działania podmiotu. Na poziomie przedsiębiorstwa ageizm wyrażać się może w lekceważeniu prowadzącym do paternalizmu, odsuwaniu od istotniejszych zadań, pozbawianiu awansów, tworzeniu niekorzystnej atmosfery wokół seniorów i w konsekwencji pozbywaniu się ich albo niezatrudnianiu poszukujących pracy. Oczywiście trudno jest stwierdzić, na ile decyzje zatrudnieniowe w firmie są pochodną ageizmu jej kierownictwa, a na ile oddają faktyczne problemy z radzeniem sobie przez starszych z nowymi wyzwaniami. W drugim przypadku pracodawcy mają dwie drogi: unikanie zatrudniania seniorów albo dawanie im pracy z ofertą doksztalcania, modyfikacji organizacyjnych czy wprowadzania rozwiązań ergonomicznych.

Jak wspomniano, z perspektywy rynku pracy, istotna jest nie tylko strona popytowa, ale i podażowa, czyli w omawianym przypadku gotowość seniorów do podejmowania pracy. I tu bowiem można dostrzec czynniki zachęcające osoby starsze do kontynuowania czy podejmowania pracy zawodowej, jak i do niej zniechęcające. Wskazują na nie przywołane wcześniej badania prezentujące opinie zarówno samych zainteresowanych, jak i pracodawców opisujących motywacje zatrudniania starszych pracowników. Są one interesujące, szczególnie z perspektywy wyzwań stawianych przez współczesny świat.

Zatem, co motywuje seniorów do pracy zawodowej? Przede wszystkim, na co wskazują respondenci, niezbędna jest aktywna postawa wobec życia, ciągłe poszukiwanie wyzwań i mierzenie się z nimi. Nie cechuje to wszystkich, a trudno jest, nie sięgając do indywidualnych losów, wyjaśnić źródła takich postaw. W dalszych rozważaniach zostaną one potraktowane jako obiektywnie istniejące, a analizie zostaną poddane motywacje osób gotowych na wyzwania. Przy czym należy podkreślić, że aktywność osoby starszej nie musi realizować się w pracy zawodowej. Może

¹⁹ P. Szukalski, *Ageizm – przejawy indywidualne i instytucjonalne*, w: *Człowiek dorosły i starszy w sytuacji przemocy*, red. M. Halicka, J. Halicki, A. Sidorczyk, Białystok 2009.

to być realizacja hobby, podtrzymywanie kontaktów towarzyskich czy rodzinnych. Potrzeba pracy zawodowej pojawia się dopiero w określonych okolicznościach.

Oczywiście bardzo ważny jest motyw finansowy. Problemy ostatnich lat mogły ten czynnik tylko wzmocnić. Z jednej strony wysoka inflacja obniżyła realną wartość emerytur, ponieważ wszelkie indeksacje są spóźnione względem wzrostu cen. Jednocześnie niepewność w skali globalnej przenosi się na niepewność w skali mikro, czyli gospodarstwa domowego, i może zachęcać do tworzenia rezerw *na czarną godzinę*. Równolegle, paradoksalnie, szybkie zmiany technologiczne również starszym dają szansę na atrakcyjną konsumpcję, na przykład przez korzystanie z różnych gadżetów elektronicznych. W literaturze pisze się o srebrnej gospodarce²⁰. Oferuje ona wyższego rzędu dobra konsumpcyjne adresowane do osób starszych. To też motywuje do zwiększania własnych dochodów. Warto też zauważyć, że seniorzy, głównie w wieku okołoemerytalnym, mogą być pod presją dofinansowywania zarówno pokolenia swoich rodziców, wymagających specjalnej, kosztownej pomocy oraz pokolenia wnuków (problem *pokolenia kanapkowego*). Inflacja, izolacja związana z pandemią, przy słabym wsparciu przez instytucje publiczne, mogą bowiem tworzyć specyficzne, kosztowne potrzeby w tych dwóch grupach osób (opiekuńcze u starszych, a u młodszych związane z pomocą edukacyjną czy psychologiczną). Potrzeba dodatkowych dochodów, by pomóc rodzinie, może być zatem silna u zdolnych do pracy seniorów.

Specyficzną grupą osób starszych poszukujących pracy mogą być jednostki w wieku okołoemerytalnym, którym brakuje stażu, by uzyskać przynajmniej minimalną emeryturę gwarantowaną przez ZUS. Może to dotyczyć tych, którzy nie pracowali formalnie i nie płacili składek, a więc głównie kobiet wychowujących dzieci, zatrudniających się w szarej strefie również wobec groźby bezrobocia czy pracujących w atypowych formach zatrudnienia, z których nie były ściągane składki do Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Te dwie ostatnie grupy mogły być, co sygnalizowano, ofiarami niepewności w gospodarce jeszcze w okresach poprzedzających pandemię i wojnę, kiedy to przedsiębiorcy ową niepewność przeczucali na pracowników, nie oferując im stabilnych, oskładkowanych umów o pracę. Dzisiaj ci pracownicy stają wobec problemu bardzo niskich emerytur. Muszą zatem dopracować niezbędny staż do emerytury minimalnej, a gdy niska emerytura jest już faktem, dorobić do niej, by uzyskać satysfakcjonujący poziom życia, przynajmniej dopóki są w stanie to zrobić.

Jednak nie tylko motywy materialne mogą skłaniać seniorów do dalszej pracy. Niekiedy, po prostu lubią swoją pracę, sprawia im ona satysfakcję. Ważna może być też kwestia utrzymania relacji międzyludzkich, które powstają w procesie pracy, ale gasną wraz z jej zakończeniem. Dla osób, które nie posiadają rozbudowanych

²⁰ European Commission, *The Silver Economy*, Luxemburg 2018.

relacji rodzinnych czy towarzyskich, wspomniana motywacja będzie bardzo istotna. Ta kwestia może się wiązać z dążeniem do utrzymania swojej pozycji społecznej, jeśli w dużej mierze buduje ją praca. Status służbowy, zawodowy czy poczucie niezbędności w firmie, mogą nawet na niższych stanowiskach budować pozycję jednostki w szerszym niż profesjonalny wymiarze, a także wpływać na jej samoocenę. Wzmacnia to jeszcze sytuacja, gdy pracujący seniorzy mogą występować w roli mentorów wobec młodszych pracowników. Tego typu motywacje mogą ulec wzmocnieniu w okresie po pandemii, która wiele relacji zerwała lub osłabiła. Powrót do funkcjonowania w sieciach społecznych może nie być łatwy, ale właśnie praca zawodowa może pomóc je przywrócić, przynajmniej niektórym. Powroty do zatrudnienia mogą być jednak trudne zarówno ze względu na sygnalizowane bariery po stronie pracodawców, jak i zahamowania czy ograniczenia po stronie samych seniorów.

Trzeba również zrozumieć, dlaczego osoby starsze nie chcą lub nie mogą pracować, nawet gdy jest popyt na ich pracę. Przywołane badania dają tu pewne odpowiedzi uwzględniające wyzwania, jakie przyniosły społeczeństwu ostatnie lata.

Kluczowe znaczenie ma tu, jak wspomniano, generalna postawa wobec życia i aktywności na szerszym polu. Osoby bierne po prostu nie chcą podejmować żadnych działań w sferze zawodowej czy innej poza rodziną. Pandemia, ogólne poczucie baraku bezpieczeństwa związane z wojnami, szybkimi przemianami obyczajowymi ostatniego okresu, mogą wywoływać u ludzi starszych skłonność do wycofywania się z różnych obszarów aktywności.

Jeżeli jednak nawet chęci i motywacje do działania są, to w wieku bardziej zaawansowanym silną barierą dla pracy zawodowej może być zdrowie. Tutaj kluczową kwestią staje się dostęp do służby zdrowia, zarówno do usług przywracających sprawność, jak i o charakterze profilaktycznym. Problemy w funkcjonowaniu lecznictwa podczas pandemii wywołały ogromne szkody, generując olbrzymie koszty i sprzyjając tworzeniu długu zdrowotnego w związku z opóźnieniem w stosowaniu szeregu procedur. Tym bardziej uderzyło to w profilaktykę. Wyrazem pogorszenia zdrowia osób starszych było bezprecedensowe skrócenie dalszego trwania życia seniorów w latach popandemicznych. Musiało to mieć konsekwencje dla podaży pracy seniorów.

Chęci do zaangażowania zawodowego może również brakować wtedy, gdy zdrowie pozwala, a postawa życiowa sprzyja aktywności. Respondenci wskazywali na wypalenie zawodowe czy chęć uwolnienia się od uciążliwych, nie lubianych obowiązków. W grę mogą wchodzić także złe relacje z innymi pracownikami czy postrzeganie osób osiągających wiek emerytalny jako konkurentów do atrakcyjnych stanowisk. Wiek może być też źródłem napięć na linii młodzi – starsi, a szybkie zmiany technologiczne i organizacyjne będą temu sprzyjać. Młodzi mogą szybciej adaptować się do zmian, lepiej znosić niepewność swojej sytuacji zawodowej. Do

tego może dochodzić nienadążanie przez osoby starsze z uzupełnianiem kwalifikacji, szczególnie w zakresie technik informatycznych i oczekiwanie wsparcia od młodszych, którego ci nie zawsze mają ochotę udzielić. Choć w świetle wypowiedzi niektórych respondentów – pracodawców, takie negatywne opinie wobec starszych mogą być wyrazem ageizmu, przyjmowania stereotypów, uogólniania pewnych zjawisk na całą populację seniorów, to jednak nawet stereotypy mogą być źródłem napięć międzypokoleniowych. Tym bardziej że, jak wskazują inni respondenci, postawy konserwatywne wśród osób starszych są obecne.

Badania wskazują jednak na sytuacje, gdy zdolny do pracy i zainteresowany nią senior, nie może jej podjąć. Istotnym powodem są tu obowiązki opiekuńcze wobec starszego lub młodszego pokolenia. Jak sygnalizowano, osoby w wieku około-emerytalnym to pokolenie kanapkowe, które wspiera finansowo swoje wnuki oraz starszych rodziców, a także sprawuje bezpośrednią opiekę nad nimi. Wówczas obowiązki opiekuńcze stają się silnie konkurencyjne wobec pracy zawodowej. Te zobowiązania mają akurat charakter uniwersalny, nie wiążą się bezpośrednio z cechami współczesnego świata czy państwowych systemów opieki nad dziećmi i najstarszymi. Można jednak słabość tych systemów związać z kosztami pandemii i zbrojeń, a przeciążenie pracą pokolenia w wieku produkcyjnym i brak równowagi praca – życie z gruntownymi zmianami w gospodarce i rosnącymi aspiracjami konsumpcyjnymi.

Badania pokazały też specyficzną barierę, również dla pracy zawodowej, szczególnie w odniesieniu do seniorów z mniejszych miejscowości – wykluczenie komunikacyjne. Bardzo słaba sieć komunikacji publicznej poza większymi ośrodkami miejskimi wyklucza osoby bez samochodu czy prawa jazdy z szeroko rozumianej aktywności społecznej, w tym pracy zawodowej czy korzystania z usług publicznych. Często są to właśnie seniorzy. W dużej mierze jest to konsekwencją przemian ekonomicznych, które upowszechniły posiadanie samochodu, czyniąc komunikację publiczną mało efektywną i opłacalną. Wymaga ona dużych dotacji władz lokalnych, na co te często się nie decydują.

Wreszcie część respondentów deklarowała, że nie pracuje, bo nie może znaleźć pracy. Tymczasem niski wskaźnik bezrobocia w Polsce wskazuje, że mamy w skali kraju do czynienia głównie z bezrobociem frykcyjnym, a więc znalezienie zatrudnienia to tylko kwestia czasu. Jednak w wymiarze lokalnym czy branżowym mogą wystąpić nadwyżki siły roboczej. Wówczas, biorąc pod uwagę sygnalizowane bariery zatrudnienia osób starszych i możliwy ageizm, pierwszeństwo zatrudnienia będą mieć osoby młodsze, a przynajmniej bez uprawnień emerytalnych. Jedną z przyczyn powstawania takich enklaw może być postęp techniczny, zerwanie łańcuchów kooperacyjnych w skali międzynarodowej czy zmiany struktury gospodarczej po pandemii. Może zdarzyć się, że będzie popyt na pracę seniorów i jej podaż, a do zatrudnienia nie dojdzie ze względu na słabą pracę państwowych służb zatrudnienia,

które nie mają odpowiednich procedur dla promocji zatrudniania seniorów. Zatem niezależnie od gwałtownych przemian społeczno-ekonomicznych, wzrostu poziomu niepewności w systemach ekonomicznych skutkujących pogorszeniem sytuacji seniorów na rynku pracy, potrzebne jest skuteczne pośrednictwo pracy skierowane do tej grupy osób.

Konkluzje

Generalnie można uznać, że w warunkach destabilizacji stosunków społeczno-ekonomicznych związanych w dużej mierze, ale nie tylko, z pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie, oraz wynikającego stąd wysokiego poziomu niepewności w gospodarce, seniorzy utrzymali swoją pozycję na rynku pracy. Sygnalizowane zjawiska nie sprzyjały jednak aktywności zawodowej tej grupy. Dlatego obecnie istnieje tylko umiarkowana możliwość zwiększania zatrudnienia osób starszych w warunkach zdefiniowanych przez ustawy wiek emerytalny. Dalsza aktywność, a nawet tylko utrzymanie obecnego poziomu zatrudnienia wymaga od państwa działań przynajmniej w trzech obszarach. Jeden dotyczy stymulowania pracodawców, by seniorów przyjmowali do pracy, drugi samych seniorów, by pracę chcieli podejmować, i trzeci nakierowany jest na ułatwienie spotkania się poszukujących pracy i ją oferujących.

Pierwszy obszar, oddziaływanie na pracodawców, wiąże się z rozwiewaniem ich wątpliwości dotyczących produktywności pracy osób starszych przez obniżanie kosztów pośrednich ich zatrudniania. Nawet jeśli będą pracować wolniej, to przy redukcji rozmaitych danin na rzecz państwa i dofinansowaniach adresowanych do tej grupy, seniorzy będą konkurencyjni na rynku pracy. Z badań wynika, że dotkliwym obciążeniem jest składka na Fundusz Ubezpieczeń Społecznych, którą przynajmniej w przypadku emerytów postuluje się znieść. Sugeruje się również ograniczenie podatków od dochodów osobistych seniorów. Z drugiej strony oczekuje się dotacji do dostosowywania stanowisk pracy do potrzeb osób starszych, zgodnie z wymaganiami ergonomii.

Z perspektywy seniorów również chodzi o wzmocnienie ich konkurencyjności na rynku pracy poprzez podtrzymywanie poziomu wydajności w tej grupie. Tu pomoc państwa mogłaby dotyczyć dofinansowania usług służby zdrowia adresowanych do pracujących seniorów, szczególnie w odniesieniu do profilaktyki czy działań w zakresie medycyny pracy. Podobny charakter mogłoby mieć dofinansowanie szkoleń dla osób starszych, uaktualniających wiedzę w obszarach, gdzie zmiany technologiczno-organizacyjne są szczególnie szybkie. Osobny problem to ograniczenie wykluczenia komunikacyjnego przez wspieranie transportu publicznego, również poprzez system dotacji na terenach, gdzie jest on szczególnie słaby. Przy czym tu efekty wykraczałyby poza sferę pracy, ułatwiając wielu grupom dostęp do edukacji, leczenia, administracji publicznej i innych instytucji.

W przypadku działań skierowanych bardziej do pracodawców lub starszych pracowników chodzi w istocie o to samo – wzrost konkurencyjności seniorów na rynku pracy, która w warunkach niepewności w gospodarce może słabnąć.

Powstaje jeszcze kwestia przepływu informacji o miejscach pracy między zainteresowanymi seniorami i pracodawcami. Tu potrzebny jest większy wysiłek ze strony powiatowych urzędów pracy. Z perspektywy PUP, po osiągnięciu wieku emerytalnego, ich klient z bezrobotnego zmienia status na poszukującego pracy. Może to działać demotywująco na urzędników. Poza tym osoby starsze mogą wymagać stosowania specyficznych form pośrednictwa i propozycji, na przykład odpowiedniego szkolenia. Zatem postulować należy wyodrębnienie w ramach PUP stanowisk wyspecjalizowanych w pośrednictwie pracy dla seniorów, zarówno dysponujących już prawem do emerytury, jak i oczekujących na nie. Tym bardziej, że ci ostatni mogą być zagrożeni emeryturami niższymi niż gwarantowane przez ZUS jako minimalne.

Zdając sobie sprawę z ograniczonej skuteczności wspomnianych działań, przy sygnalizowanych w opracowaniu czynnikach utrudniających zatrudnienie seniorów, zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej rynku pracy, w warunkach niepewności i niestabilności społeczno-gospodarczej, wobec istniejących wyzwań demograficznych, trzeba jednak je podejmować.

Bibliografia

- Beck U., *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa 2020.
- Bednarski M., Arendt Ł., Grabowski W., Kukulak-Dolata I., *Segmentacja rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2020.
- Churski P., Krocak H., Luczak M., Shelest-Szumilas O., Wozniak M., *Adaptation Strategies of Migrant Workers from Ukraine during the COVID-19 Pandemic*, „Sustainability” 2021, nr 13.
- Czynnik czasu w nowej gospodarce. W jakim kierunku zmierzamy?*, red. H. Strzemińska, M. Bednarski, Warszawa 2014.
- European Commission, *The Silver Economy*, Luxemburg 2018.
- Gorynia M., *Wojna w Ukrainie i ekonomia*, w: *Pandemia, wojna, globalne przesilenie*, red. tenże, Poznań 2023.
- Gorynia M., Jankowska B., *Pandemia COVID-19 a współpraca przedsiębiorstw*, w: *Pandemia, wojna, globalne przesilenie*, red. M. Gorynia, Poznań 2023.
- Gorynia M., Sitek B., *Uciekinierzy z Ukrainy I co dalej?*, w: *Pandemia, wojna, globalne przesilenie*, red. M. Gorynia, Poznań 2023.
- Gorynia M., Trąpczyński P., *Pocovidowe przesilenie w cieniu wojny – konsekwencje dla biznesu międzynarodowego i globalizacji*, w: *Pandemia, wojna, globalne przesilenie*, red. M. Gorynia, Poznań 2023.
- Kwiatkowski E., *Pandemia COVID-19 jako szok ekonomiczny i jego konsekwencje na rynku pracy*, w: *Pandemia COVID-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle innych krajów Grupy Wyszehradzkiej*, red. tenże, Warszawa 2022.
- Nowi biedni emeryci. O osobach uzyskujących świadczenia emerytalne niższe niż emerytury minimalne*, red. P. Szukalski, D. Zalewski, t. II, Warszawa 2023 (w druku).

- Pandemia a seniorzy. Wyzwania – działania – rozwiązania*, red. E. Bojanowska, R. Czekalski, Warszawa 2023.
- Polacy pracujący a kryzys fordysmu*, red. J. Gardawski, Warszawa 2009.
- Stabilization and Adjustment in Poland*, ed. H. Kierzkowski, M. Okolski, S.H. Wellisz, London–New York, Routledge 1993.
- Szukalski P., *Ageizm – przejawy indywidualne i instytucjonalne*, w: *Człowiek dorosły i starszy w sytuacji przemocy*, red. M. Halicka, J. Halicki, A. Sidorczyk, Białystok 2009.
- <https://www.ev.com/pl-pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest> (dostęp 25.10.2023).
- Urbaniak B., *Praca osób starszych w warunkach pandemii COVID-19 w 2020 r.*, w: *W kręgu rynku i polityki społecznej*, red. K. Zawadzki, M. Wojdyło, A. Sudolska, Toruń 2022.
- Zalewski D., *Ryzyko i niepewność w czasie pandemii i sposoby przeciwdziałania w środowiskach lokalnych*, „Polityka Społeczna” 2022, nr 9.
- Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce*, red. M. Bednarski, K.W. Frieske, Warszawa 2012.