



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny

**Rekomendacje
opracowane w ramach projektu**



Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej
osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się
zasobów ludzkich województwa lubelskiego

Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Instytut Nauk
Społeczno-
Ekonomicznych

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny

**Rekomendacje
opracowane w ramach projektu**



Praca zbiorowa

Projekt **Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego** zrealizowano w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VI – Rynek pracy otwarty dla wszystkich, Działanie 6.1 – Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie, Poddziałanie 6.1.1 – Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy.

Projekt realizowany przez Fundację Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. Żurawia 4 A, 00–503 Warszawa
e-mail: sekretariat@cbos.pl; info@cbos.pl
www.cbos.pl
(48 22) 625 76 23

**Opracowanie przygotowane przez
Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych sp. z o.o.**

Rekomendacje opracowali:

Piotr Błędowski
Katarzyna Byczkiewicz
Piotr Gabrielczak
Łukasz Pyfel
Tomasz Serwach
Agata Wężyk

Recenzja

dr Radosław Piwowarski, dr Monika Wróbel

Redakcja naukowa

dr Piotr Krajewski

Korekta

Anna Strożek

Skład i łamanie

Anna Strożek

Projekt okładki

Krzysztof Janowski

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

ISBN 978–83–931811–3–1



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Instytut Nauk
Społeczno-
Ekonomicznych

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Wstęp	7
1. Rekomendacje dotyczące zwiększenia aktywności zawodowej osób po 45. roku życia	8
1.1. Charakterystyka zasobów ludzkich województwa lubelskiego	9
1.2. Społeczne i gospodarcze aspekty dezaktywizacji zawodowej osób powyżej 45. roku życia	18
1.2.1. Przyczyny dezaktywizacji zawodowej pracowników 45+	18
1.2.1.1. Przyczyny ekonomiczne	18
1.2.1.2. Pozaekonomiczne pobudki dla przyspieszonej dezaktywizacji	18
1.2.2. Negatywne konsekwencje dezaktywizacji zawodowej osób powyżej 45. roku życia	25
1.2.2.1. Konsekwencje ekonomiczne	25
1.2.2.2. Konsekwencje społeczno-ekonomiczne	28
1.3. Rola doradztwa zawodowego i zarządzania wiekiem w zwiększaniu aktywności grupy 45+	32
1.4. Instrumenty finansowe wspierające aktywność zawodową osób powyżej 45. roku życia	36
1.5. Rola samozatrudnienia w zwiększaniu aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym	41
1.6. Wpływ kształcenia ustawicznego na aktywność zawodową osób powyżej 45. roku życia	44
1.7. Wyniki badań empirycznych dotyczących aktywności zawodowej osób powyżej 45. roku życia	51
1.7.1. Metodologia badań kwestionariuszowych	51
1.7.2. Analiza wyników badań kwestionariuszowych	51
1.7.2.1. Wykształcenie i wartości osób w wieku niemobilnym	52
1.7.2.2. Mobilność i gotowość do podnoszenia kwalifikacji	56
1.7.2.3. Aktywność zawodowa osób w wieku niemobilnym na obszarze województwa lubelskiego	61
1.7.2.4. Charakterystyka osób biernych zawodowo	64
1.8. Podsumowanie – raport końcowy z rekomendacji dotyczących zwiększenia aktywności zawodowej osób po 45. roku życia	69
2. Rekomendacje dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy	80
2.1. Dyskryminacja ze względu na wiek	81
2.2.1. Istota dyskryminacji ze względu na wiek	81

2.1.2. Skutki dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy.....	82
2.1.3. Przeciwdziałanie dyskryminacji w Polsce i w Unii Europejskiej	84
2.1.3.1. Aspekty prawno-instytucjonalne.....	84
2.1.3.2. Programy wsparcia i możliwości finansowania.....	87
2.2. Osoby 45+ jako grupa zagrożona dyskryminacją ze względu na wiek na lubelskim rynku pracy.....	90
2.3. Zwalczanie przejawów dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy w województwie lubelskim.....	96
2.3.1. Przejawy dyskryminacji osób 45+ na lubelskim rynku pracy	97
2.3.1.1. Rekrutacja.....	97
2.3.1.2. Etap trwania stosunku pracy.....	99
2.3.1.3. Rozwiązanie stosunku pracy.....	100
2.3.2. Narzędzia zwalczania dyskryminacji w miejscu pracy	101
2.3.2.1. Polityka prewencyjna.....	101
2.3.2.2. Środki zaradcze przeciwdziałania dyskryminacji.....	106
2.4. Dyskryminacja zwielokrotniona w województwie lubelskim	107
2.4.1. Dyskryminacja ze względu na wiek i płeć.....	107
2.4.2. Dyskryminacja ze względu na wiek i miejsce zamieszkania.....	108
2.5. Źródła dyskryminacji osób 45+ na rynku pracy województwa lubelskiego i rekomendowane narzędzia ich zwalczania	110
2.5.1. Brak badań i monitoringu	110
2.5.2. Stereotypy i niska świadomość społeczna	112
2.5.2.1. Działania informacyjne.....	116
2.5.2.2. Współpraca z mediami.....	119
2.5.2.3. Inicjatywy edukacyjne i szkoleniowe.....	120
2.5.3. Rozwiązania legislacyjne i administracyjne sprzyjające dyskryminacji	124
2.5.4. Niska efektywność systemu instytucjonalnego.....	125
2.6. Wyniki badań empirycznych dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy.....	131
2.6.1. Analiza wyników badań kwestionariuszowych	131
2.6.1.1. Przejawy dyskryminacji według deklaracji respondentów.....	131
2.6.1.2. Trudności ze znalezieniem pracy wśród osób w wieku niemobilnym.....	135
2.6.1.3. Stosunek pracodawców do zatrudniania osób w wieku niemobilnym.....	140
2.6.1.4. Stereotypy i postrzeganie osób w wieku niemobilnym.....	144
2.7. Podsumowanie – raport końcowy dotyczący przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na lubelskim rynku pracy.....	153

3. Rekomendacje dotyczące opracowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach i instytucjach rynku pracy	164
3.1. Koncepcja zarządzania wiekiem.....	165
3.1.1. Kontekst sytuacyjny	165
3.1.2. Sytuacja demograficzna i gospodarcza województwa lubelskiego.....	169
3.1.3. Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością.....	171
3.2. Zarządzanie wiekiem w dokumentach o zasięgu międzynarodowym i lokalnym.....	179
3.2.1. Wybrane międzynarodowe dokumenty i akty prawne	179
3.2.2. Wybrane krajowe dokumenty i akty prawne	184
3.3. Uwarunkowania wdrażania strategii zarządzania wiekiem.....	190
3.4. Działania podejmowane przez instytucje rynku pracy w obszarze strategii zarządzania wiekiem.....	194
3.4.1. Instytucje rynku pracy – podstawowe informacje.....	195
3.4.2. Działania instytucji rynku pracy z zakresu zarządzania wiekiem.....	197
3.5. Strategie zarządzania wiekiem w firmach – obszary działania, szczególne uwarunkowania, konkretne korzyści	201
3.6. Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem.....	213
3.6.1. Przykłady dobrych praktyk pracodawców zagranicznych.....	213
3.6.2. Dobre praktyki w działaniach polskich pracodawców	216
3.7. Wyniki badań empirycznych dotyczących opracowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach i instytucjach rynku pracy.....	217
3.7.1. Stosunek pracodawców do pracowników w wieku niemobilnym	218
3.7.2. Skala stosowania strategii zarządzania wiekiem w małych i średnich firmach województwa.....	225
3.7.3. Zarządzanie wiekiem w kontekście działań organów administracji publicznej.....	232
3.8. Podsumowanie – raport końcowy dotyczący opracowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach i instytucjach rynku pracy	234
4. Rekomendacje dotyczące upowszechniania wiedzy na temat zarządzania wiekiem i modeli ich stosowania.....	245
4.1. Europejskie i krajowe inicjatywy w zakresie upowszechniania zarządzania wiekiem.....	245
4.1.1. Inicjatywy europejskie.....	246
4.1.2. Inicjatywy krajowe.....	250
4.2. Aktorzy kluczowi w procesie popularyzowania idei zarządzania wiekiem w organizacjach.....	253
4.3. Zarządzanie wiekiem i jego upowszechnianie jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu.....	258

4.3.1. Idea CSR a zarządzanie wiekiem	258
4.3.2. Dobre praktyki z zakresu zarządzania wiekiem w ramach CSR.....	260
4.4. Inicjatywy związane z doradztwem zawodowym jako sposób popularyzowania zarządzania wiekiem.....	262
4.5. Idea mentoringu w przedsiębiorstwach jako szansa rozwoju dla firm i popularyzacji zatrudniania osób po 45. roku życia.....	268
4.5.1. Mentoring – podstawowe informacje w kontekście zarządzania wiekiem	268
4.5.2. Przykłady dobrych praktyk z zakresu mentoringu w organizacji	269
4.5.3. Projekt Intermentoring.....	271
4.6. Możliwe sposoby popularyzowania idei zarządzania wiekiem w województwie lubelskim	273
4.6.1. Działania wdrożeniowe	274
4.6.2. Działania wspierające.....	275
4.6.3. Działania promocyjne.....	277
4.7. Wyniki badań empirycznych dotyczących upowszechniania wiedzy na temat zarządzania wiekiem i modeli ich stosowania	279
4.7.1. Analiza wyników badań.....	279
4.7.1.1. Zróżnicowanie zatrudnienia ze względu na wiek.....	279
4.7.1.2. Bariery dla zatrudniania osób w wieku powyżej 45. roku życia.....	283
4.7.1.3. Znajomość i stosowanie koncepcji zarządzania wiekiem wśród badanych pracodawców.....	289
4.8. Podsumowanie – raport końcowy dotyczący upowszechniania wiedzy na temat zarządzania wiekiem i modeli ich stosowania.....	296

Wstęp

Szanowni Państwo,

Niniejsza publikacja zawiera pakiet rekomendacji przygotowanych w ramach projektu *Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego*, realizowanego przez Fundację Centrum Badania Opinii Społecznej. Opracowanie to stanowi wynik pracy interdyscyplinarnego zespołu badawczego, w którego skład weszli specjaliści z zakresu ekonomii, socjologii i nauk o wychowaniu. W czterech kolejnych rozdziałach zawarto rekomendacje dotyczące następujących obszarów tematycznych:

- Zwiększenia aktywności zawodowej osób po 45. roku życia;
- Przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy;
- Opracowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach i instytucjach rynku pracy;
- Upowszechniania wiedzy na temat zarządzania wiekiem i modeli ich stosowania.

Zaproponowane rekomendacje dotyczą działań ukierunkowanych na poprawę sytuacji osób po 45. roku życia na rynku pracy w województwie lubelskim, a ich adresatami są instytucje rynku pracy województwa lubelskiego, w tym Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, powiatowe urzędy pracy, Wojewoda Lubelski, Marszałek Województwa Lubelskiego, starostwa oraz agencje zatrudnienia i instytucje szkoleniowe. Autorzy opracowania mają nadzieję, że skuteczna implementacja przedstawionych inicjatyw przyczyni się do znacznego zwiększenia szans osób w wieku niemobilnym na lubelskim rynku pracy.

Rozdział 1

Rekomendacje dotyczące zwiększenia aktywności zawodowej osób po 45. roku życia

W świetle przemian demograficznych, dotyczących nie tylko Polski, ale i całej Europy, zadanie aktywizacji zawodowej osób w wieku niemobilnym zyskuje rangę priorytetowego. Ze względu na deficyt siły roboczej w wieku produkcyjnym w ogóle, jest to jeden z podstawowych sposobów zapewnienia stabilnego rozwoju gospodarek UE i warunek konieczny osiągnięcia głównego celu nakreślonego w Strategii Lizbońskiej – objęcia przez UE prymatu gospodarczego w świecie.

Niniejszy rozdział podejmuje próbę zdiagnozowania przyczyn i mechanizmów wczesnej dezaktywizacji zawodowej mieszkańców województwa lubelskiego. Na podstawie diagnozy sformułowane zostały rekomendacje mające na celu zmniejszenie skali problemu zarówno w formie reagowania na negatywne tendencje na rynku pracy *ex post*, jak i w postaci propozycji posunięć zaradczych, zapobiegających pogłębianiu się problemu w przyszłości. Całość rozdziału została podzielona na część teoretyczną, część empiryczną oraz część zawierającą podsumowanie i najważniejsze wnioski sformułowane w odniesieniu do omawianej problematyki.

Część teoretyczna rozdziału składa się z sześciu podrozdziałów. Pierwszy z nich ma charakter analityczny. Przedstawiono w nim zarys sytuacji na rynku pracy województwa lubelskiego. W drugim podrozdziale opisano konsekwencje i przesłanki przyspieszonej dezaktywizacji zawodowej. Dalsze podrozdziały poświęcono przedstawieniu narzędzi, jakimi można się posłużyć w celu redukcji tego problemu. Zaproponowano w nich także szereg rozwiązań poświęconych tematyce aktywizacji zawodowej osób po 45. roku życia. Część empiryczną, zawartą w podrozdziale siódmym, przygotowano w oparciu o analizę wyników badań kwestionariuszowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim z udziałem 2000 osób w wieku niemobilnym. Część ta zawiera m.in. charakterystykę omawianej grupy badawczej pod względem wykształcenia, motywacji, mobilności, a ponadto omówienie zagadnienia przestrzennego zróżnicowania popytu na pracę oraz podaży pracy osób w wieku niemobilnym na Lubelszczyźnie. Podrozdział siódmy podejmuje również próbę określenia przyczyn bierności zawodowej osób w wieku niemobilnym oraz warunków powrotu do zatrudnienia omawianej zbiorowości. Podrozdział ósmy stanowi podsumowanie części teoretycznej i empirycznej w formie raportu końcowego.

1.1. Charakterystyka zasobów ludzkich województwa lubelskiego

W niniejszym podrozdziale zostały przedstawione podstawowe cechy rynku pracy województwa lubelskiego, także w odniesieniu do pozostałych obszarów Polski. Szczególny nacisk położono na opis sytuacji osób powyżej 45. roku życia.

Tablica 1.1. Populacja województwa lubelskiego (stan z 31.12.2008)

Populacja	Wielkość populacji w tys. osób
ogółem	2161,8
w wieku przedprodukcyjnym	432,3
w wieku produkcyjnym	1359,5
• w wieku mobilnym	853,5
• w wieku niemobilnym	506
w wieku poprodukcyjnym	370
w wieku 45+	876

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rynek pracy w województwie lubelskim w 2008 roku*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2009, s. 34

Tablica 1.1. obrazuje rozkład populacji w województwie lubelskim w podziale na kategorie wiekowe. Wiekiem niemobilnym będzie się określać przedział od 45. roku życia do osiągnięcia granicy wieku emerytalnego (59 lat dla kobiet i 64 dla mężczyzn). Z analizy przedstawionych danych wynika, że osoby w wieku niemobilnym stanowią 23% całej populacji województwa, zaś osoby w wieku przekraczającym 45 lat (czyli zarówno te niemobilne, jak i te w wieku poprodukcyjnym, czyli po przekroczeniu granicy wieku emerytalnego) to ponad 40% populacji województwa.

O tym, jak ważną grupą zawodową są ludzie w wieku 45–59/64 lat, jeszcze dobitniej świadczy fakt, że wśród ludności w wieku produkcyjnym w 2008 roku aż 37% stanowiły osoby niemobilne. Taka proporcja jednoznacznie dowodzi potencjału kapitału ludzkiego tej grupy i stanowi dowód ważkości aktywizacji tych pracowników dla gospodarki regionu. W tablicy 1.2. (patrz s. 10), przeanalizowano faktyczną aktywność omawianej grupy.

Tablica 1.2. Aktywność zawodowa osób w wieku niemobilnym i poprodukcyjnym w województwie lubelskim w 2008 roku (w tys. osób)

	Przedział wiekowy 45–54*		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Populacja	159,5	155,8	315,3
Aktywni zawodowo	135,1	134,1	269,7
Pracujący	124,7	126,5	251,2
Bezrobotni	10,9	7,6	18,5
Bierni zawodowo	23,9	21,7	45,6
	Przedział wiekowy 55–64*		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Populacja	131,5	112,8	244,3
Aktywni zawodowo	39,6	63,5	103,1
Pracujący	38,3	58,8	97,1
Bezrobotni	1,3	4,7	6
Bierni zawodowo	91,9	49,3	141,2
	Przedział wiekowy 65 i powyżej*		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Populacja	193,7	117,1	310,8
Aktywni zawodowo	19	21,3	40,3
Pracujący	19	21,1	40,1
Bezrobotni	0	0,2	0,2
Bierni zawodowo	174,7	95,8	270,5

*Z uwagi na inny od przyjętego w opracowaniu sposób wydzielenia grup wiekowych stosowany w bazie Eurostat niemożliwym było wyodrębnienie danych dla grup 45–59/64 oraz 60/65 i powyżej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat, General and Regional Statistics (07.05.2010)

Jak zaznaczono w komentarzu pod tablicą 1.2., różnice metodologiczne między polskimi Urzędami Statystycznymi a Eurostatem nie pozwalają na zestawienie takich przedziałów wiekowych, które dokładnie odpowiadałyby przyjętemu rozumieniu pojęć „grupa w wieku niemobilnym” oraz „grupa w wieku poprodukcyjnym”. Jednak ze względu na fakt, że dwa pierwsze zakresy (łącznie: 45–64 lata) dokładnie pokrywają się z przedziałem wieku niemobilnego mężczyzn oraz są zbliżone dla kobiet (z uwagi na różnicę wieku emerytalnego, dla kobiet optymalne byłoby wydzielenie przedziału 45–59 lat, co jest jednak niemożliwe), można dla interpretacji danych z tablicy 1.2.

przyjąć, że niemobilni są pracownicy w wieku 45–64 lat, a przedział wiekowy 65 lat i powyżej odpowiada grupie poprodukcyjnej.

Przyjęcie wspomnianych powyżej założeń dotyczących przedziałów wiekowych oraz proste przekształcenie danych z tablicy 1.2. pozwala na wyznaczenie klarownych (dla interpretacji) wskaźników: współczynnika aktywności zawodowej, będącego stosunkiem liczby aktywnych zawodowo do ogółu populacji, a także stopy bezrobocia, rozumianej jako relacja liczby bezrobotnych do liczby aktywnych zawodowo.

Tablica 1.3. Wskaźniki aktywności zawodowej oraz bezrobocia w województwie lubelskim w 2008 roku (w %)

	Osoby w wieku niemobilnym		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Współczynnik aktywności zawodowej	60	74	67
Stopa bezrobocia	7	6	7
	Osoby w wieku poprodukcyjnym		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Współczynnik aktywności zawodowej	10	18	13
Stopa bezrobocia	0	1%	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tablicy 1.2.

Dane z tablicy 1.3. zyskują szczególne znaczenie po zestawieniu ich z analogicznymi parametrami dla całego kraju obliczonymi na podstawie badań BAEL, według których współczynnik aktywności zawodowej niemobilnych (45–59/64) w skali całego kraju wyniósł 61,8%, przy stopie bezrobocia równej 5,4%, zaś w odniesieniu do wieku poprodukcyjnego wskaźnik osiągnął poziom 6% przy zerowym bezrobociu (fenomen zerowej stopy bezrobocia objaśniony został poniżej)¹.

Oznacza to, że sytuacja na rynku pracy dla osób w wieku niemobilnym, przynajmniej w ujęciu ilościowym, jest w województwie lubelskim relatywnie korzystna na tle całego kraju. Wyższe współczynniki aktywności świadczą o wyższej aktywizacji grupy 45+, zaś nieco wyższe wartości stopy bezrobocia dowodzą większego zainteresowania pozostaniem w gronie osób aktywnych zawodowo. Wynika to z faktu, że osoby zdezaktywizowane nie zgłaszają podaży pracy, a zatem zmniejszają grono bezrobotnych i przyczyniają się do spadku oficjalnej stopy bezrobocia, co tłumaczy jej zerową wartość dla osób w wieku poprodukcyjnym.

Dość wysoka stopa bezrobocia może świadczyć o niedostosowaniu między podażową i popytową stroną rynku pracy, co owocuje pozostawaniem licznej grupy

¹ *Sytuacja na rynku pracy osób młodych i w starszych grupach wiekowych*, Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej [dalej: MPiPS], Warszawa 2008, s. 5.

osób chętnych do podjęcia pracy na marginesie sfery aktywności zawodowej. Jest to szczególnie widoczne w grupie osób niemobilnych. W przypadku osób w wieku poprodukcyjnym bezrobocie praktycznie nie występuje. Wskazuje to na fakt, że osoba wypadająca z rynku pracy w tym wieku dezaktywizuje się i już nie podejmuje prób znalezienia zatrudnienia. Stworzenie opcji zatrudnienia również dla grupy poprodukcyjnej dałoby dodatkowy efekt w postaci zachęty dla kilkuset osób do wznowienia pracy.

Różnica między współczynnikami aktywności kobiet i mężczyzn w wieku 45+ nie jest duża. Analiza danych z tablicy 1.2. pozwala zauważyć, że w grupie 45–54 jest ona niemal nieistotna, a obie wartości, tak dla kobiet, jak i mężczyzn, są wysokie – około 85%. Aktywność mężczyzn w przedziale 55–64 lat jest jednak już blisko dwukrotnie wyższa niż kobiet (56% dla mężczyzn w porównaniu do 30% dla kobiet). To wskazuje na grupę kobiet powyżej 55. roku życia jako na docelowy segment najbardziej zintensyfikowanych działań aktywizujących.

Godna uwagi jest także sytuacja województwa lubelskiego jako regionu UE w porównaniu do wartości docelowych nakreślonych w Strategii Lizbońskiej. Dokument ów zakładał osiągnięcie do końca 2010 roku stopy zatrudnienia (relacja pracujących do całej populacji w danej grupie wiekowej) na poziomie przynajmniej 50% dla grupy osób w wieku 55–64 lat oraz 70% dla mężczyzn i 60% dla kobiet w wieku produkcyjnym w ogóle². W województwie lubelskim stopa zatrudnienia osiągnęła w 2008 roku pułapy graniczne dla podgrup kobiet w wieku 45–54 (78%), mężczyzn w wieku 45–54 (81%) oraz mężczyzn w przedziale wiekowym 55–64 (52%). Wyjątkiem była grupa kobiet w wieku 55–64 (29%)³, co tym bardziej wskazuje na tę grupę jako wartą poświęcenia jej największej uwagi.

Dla lepszego wyselekcjonowania interesujących grup społecznych warto zapoznać się z charakterystyką zasobów pracy województwa lubelskiego pod kątem podziału ludności na wiejską i miejską. Dane zaprezentowane zostały w tablicy 1.4.

Tablica 1.4. Ludność w wieku niemobilnym w podziale na wieś i miasto, w tys. osób (stan z 31.12.2008)

	Miasto	Wieś	Ogółem
W wieku produkcyjnym	666,2	693,3	1359,5
W wieku niemobilnym	254,2	251,8	506
Stosunek ludności w wieku niemobilnym do ogółu ludności w wieku produkcyjnym	38,00%	36,00%	37,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rynek pracy w województwie lubelskim w 2008 roku*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2009, s. 34

² *Strategia Lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002, s. 12–13.

³ Obliczenia stóp zatrudnienia zostały dokonane na podstawie danych Eurostatu zawartych w tablicy 1.2.

Z zestawienia w tablicy 1.4. wynika, że województwo lubelskie jest zamieszkiwane w mniej więcej równej proporcji zarówno przez mieszkańców miast, jak i wsi. Zbliżony jest też udział ludności w wieku niemobilnym w grupie osób w wieku produkcyjnym w ogóle w obu badanych segmentach populacji. Widoczne jest tylko lekkie odchylenie na niekorzyść miast pod względem tak zestawionej relacji. Tak niewielka, niemal nieistotna różnica stanowi przesłankę do równoważenia planowanych działań aktywizacyjnych tak, aby obejmowały wieś w takim samym stopniu jak miasto.

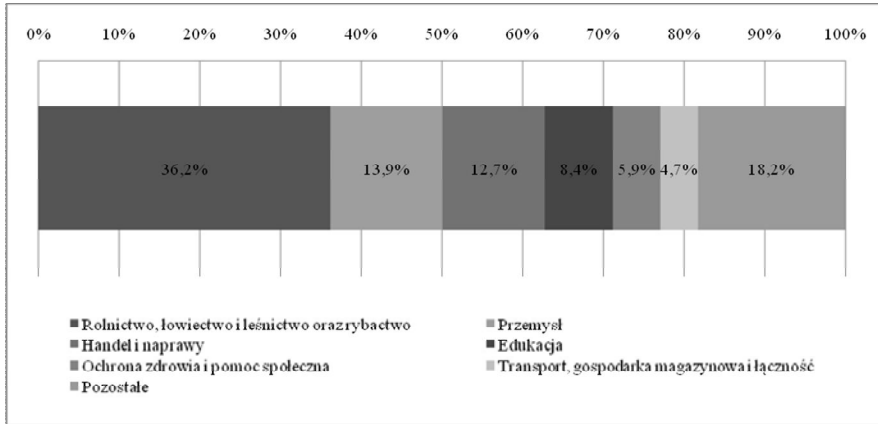
Kolejnym kryterium, według którego warto rozważyć sytuację na rynku pracy województwa lubelskiego, jest udział zatrudnienia w poszczególnych sektorach gospodarczych w zatrudnieniu mieszkańców województwa w ogóle. Podstawowy podział na 3 główne sektory gospodarcze wyglądał w 2008 roku następująco: 36,2% ludności pracowało w rolnictwie, 18,5% w przemyśle, zaś 45,3% w usługach (z czego 26,8% w usługach rynkowych, a 18,5% w nierynkowych)⁴. Struktura zatrudnienia wydaje się zatem mocno przestarzała, ze względu na zbyt duży jak na współczesne czasy udział rolnictwa. Według danych zebranych przez Główny Urząd Statystyczny [dalej: GUS] w badaniu BAEL w 2007 roku, województwo lubelskie zajmowało 1. miejsce w Polsce pod względem odsetka ludności zatrudnionej w rolnictwie, zaś w sektorze usług zostało sklasyfikowane na 15., a w przemyśle nawet na 16. miejscu⁵.

Bardziej szczegółowych informacji o rozkładzie zatrudnienia w województwie lubelskim według sektorów gospodarczych dostarcza podział pracujących według sekcji PKD. Porównanie przedstawionych na rysunku 1.1. (patrz s. 14) wielkości zatrudnienia w czołowych sekcjach pozwala jeszcze silniej dostrzec dominację sektora rolniczo-leśnego w gospodarce województwa lubelskiego. Dopiero zagregowanie trzech następnych w kolejności sekcji, tzn. przemysłu, handlu i napraw oraz edukacji, daje udział porównywalny z rolnictwem. Te 4 działy razem stanowią blisko $\frac{3}{4}$ gospodarki regionu. Model struktury zatrudnienia, bazujący na rolnictwie i leśnictwie, znacznie utrudnia proces formułowania rekomendacji działań aktywizujących osoby w wieku 45+ przy jednoczesnym utrzymaniu priorytetu rozwoju regionu. Należy bowiem rozważyć kilka aspektów tej struktury, które niejednoznacznie przemawiają bądź za jej utrzymaniem, bądź za podjęciem próby jej zmiany, nie udzielając ostatecznej odpowiedzi.

⁴ *Rynek pracy w województwie lubelskim w 2008 roku*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2009, s. 35.

⁵ Śledź D., Waldziński D. (red.), *Analiza aktualnej sytuacji trendów rozwojowych i prognoza zmian społeczno-gospodarczych w województwie lubelskim, Katalog mechanizmów prorozwojowych – koncepcja zarządzania zmianą gospodarczą w regionie*, Instytut Badań i Analiz Olsztyńskiej Szkoły Biznesu, Lublin 2009, s. 58.

Rysunek 1.1. Pracujący w województwie lubelskim według sekcji PKD (2008)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rynek pracy w województwie lubelskim w 2008 roku*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2009, s. 95

Podstawowym argumentem przemawiającym za restrukturyzacją jest fakt, że gospodarka o tak znacznym udziale rolnictwa w strukturze nie odpowiada współczesnym tendencjom i nie może zagwarantować rozwoju regionu koherentnego ze standardami europejskimi. Promocja zatrudnienia wśród osób niemobilnych jest elementem ogólnego celu Strategii Lizbońskiej, którym jest uczynienie z UE najbardziej konkurencyjnej gospodarki świata⁶. W związku z tym, aktywizacja osób starszych (a także aktywizacja zawodowa w ogóle) musi wpisywać się w szerszy plan rozwojowy, powinna zatem odbywać się głównie w sektorach pozarolniczych, a tym samym wpływać na zmianę struktury.

Co więcej, jeśli zapewnienie należytej (tzn. opłacalnej i racjonalnej) produktywności i zyskowności sektora rolniczego wymaga aż tak dużego zatrudnienia w porównaniu z resztą gospodarki, rodzi się obawa, że rolnictwo w województwie lubelskim w obecnej postaci jest mało efektywne. To z kolei sugerowałoby, że nie prowadzi do optymalnej alokacji zasobów w gospodarce, generując tym samym koszt utraconych możliwości. Jednak bardziej prawdopodobna wydaje się teza, że dane o zatrudnieniu w rolnictwie są zawyżone. Od czasów restrukturyzacji lat 90. XX wieku ukryte bezrobocie w polskim rolnictwie⁷ było obecnym i powszechnym problemem. Istnieją badania wskazujące na znaczną, choć trudną do precyzyjnego oszacowania skalę tego zjawiska także w województwie lubelskim⁸.

⁶ *Strategia Lizbońska...*, op.cit., s. 7.

⁷ Według standardowych obiektywnych kryteriów Głównego Urzędu Statystycznego [dalej: GUS], za osobę bezrobotną „ukrytą” w rolnictwie uznaje się każdego, kto przeznaczą na pracę w gospodarstwie rolnym średnio mniej niż 3 godziny dziennie lub jest faktycznie aktywny w gospodarstwie przez mniej niż 3 miesiące w roku.

⁸ Zob. Wysocki F., Kołodziejczak W., *Bezrobocie ukryte w polskim rolnictwie – próba symulacji skali zjawiska w przekroju województw* [w:] „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe”.

Przyjmując powyższą perspektywę, należy pamiętać, aby np. przy planowaniu szkoleń podnoszących kwalifikacje bezrobotnych koncentrować się na nowoczesnych sektorach gospodarczych, związanych z usługami finansowymi, obsługą biznesu, obrotem nieruchomościami czy wszelkimi innymi usługami komercyjnymi.

Z drugiej jednak strony, warto utrzymywać taką właśnie „tradycyjną” strukturę zatrudnienia, eksponując sektor związany z gospodarką naturalną. Obecna struktura gospodarki pozwala na rozwój wartości ekologicznych i rolnictwa oraz przetwórstwa organicznego, co może okazać się dużym atutem sprzyjającym wytwarzaniu miejsc pracy w regionie. **Rekomenduje się, aby instytucje rynku pracy promujące zatrudnienie także w rolnictwie, tzn. przede wszystkim urzędy pracy, kładły nacisk na efektywność i ekologiczny aspekt wspieranego rolnictwa.**

Co więcej, utrzymanie struktury powinno okazać się bardziej korzystne dla osób w wieku niemobilnym, gdyż pozwalałoby na wykorzystanie w większym stopniu kwalifikacji już obecnych na lokalnym rynku pracy i posiadanych przez osoby w wieku niemobilnym. Restrukturyzacja gospodarki promowałaby silniej osoby młode, bardziej skłonne do dostosowania się do nowych warunków i nowych potrzeb. Wyraźne dążenie do szybkich i znacznych zmian struktury przyczyniłoby się zatem do pogłębienia marginalizacji starszej siły roboczej. Zaleca się zatem zrównoważone oddziaływanie na gospodarkę w celu wywołania procesów dostosowawczych o charakterze ewolucyjnym.

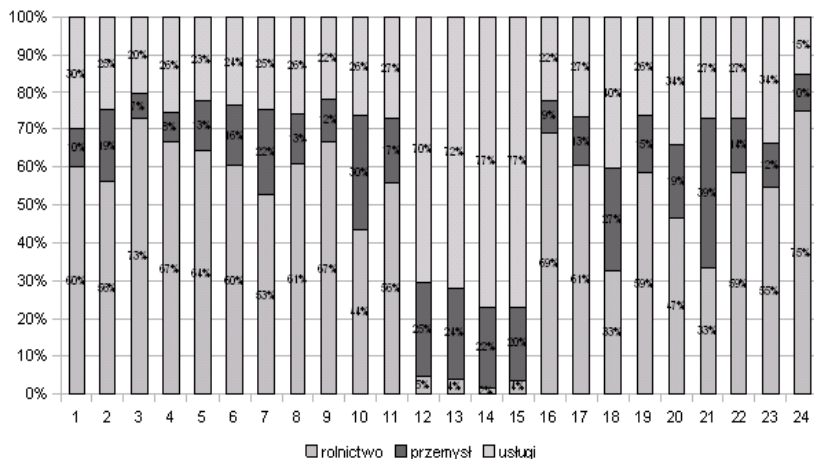
Stopniowa i etapowa restrukturyzacja wydaje się nieunikniona w sytuacji przemian gospodarczych w XXI wieku. Strategia Rozwoju Kraju na lata 2007–2015, która przedstawia plany nie tylko w ujęciu całego państwa, ale także z uwzględnieniem specyfikacji województw, przewiduje dla województwa lubelskiego konieczność restrukturyzacji rolnictwa w celu zwiększenia jego efektywności i konkurencyjności. Przewiduje się także częściową realokację siły roboczej do innych sektorów gospodarczych oraz szczególnie intensywny rozwój rolnictwa ekologicznego i specjalistycznego⁹. Konieczność zwiększenia stopnia aktywizacji zawodowej społeczeństwa jest z kolei podnoszona przez Strategię Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020, uchwaloną przez sejmik wojewódzki¹⁰. Rysunek 1.2. (patrz s. 16) pokazuje rozkład proporcji zatrudnienia w poszczególnych sektorach gospodarki w rozbiciu na powiaty województwa lubelskiego.

t. IX, zeszyt 2, Poznań 2004, s. 441–447 oraz Myszczyżyn J., *Problemy bezrobocia ukrytego w polskim rolnictwie* [w:] Kaja J. (red.), *Przemiany i perspektywy polityki gospodarczej*, Warszawa 2001, s. 86–97.

⁹ Śledź D., Waldziński D. (red.), op.cit., s. 35–36.

¹⁰ Ibidem, s. 43–44.

Rysunek 1.2. Struktura zatrudnienia w powiatach województwa lubelskiego w 2008 roku



Powiaty

- | | | | |
|-----------------|----------------------|---------------|----------------|
| 1 bialski | 7 kraśnicki | 13 m. Chełm | 19 radzyński |
| 2 biłgorajski | 8 lubartowski | 14 m. Lublin | 20 rycki |
| 3 chełmski | 9 lubelski | 15 m. Zamość | 21 świdnicki |
| 4 hrubieszowski | 10 łączyński | 16 opolski | 22 tomaszowski |
| 5 janowski | 11 łukowski | 17 parczewski | 23 włodawski |
| 6 krasnostawski | 12 m. Biała Podlaska | 18 puławski | 24 zamojski |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Lublinie

Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 1.2. można wskazać te powiaty, które w największym stopniu wymagają wprowadzenia zmian strukturalnych w zatrudnieniu, ponieważ, zgodnie z arbitralnie przyjętym kryterium, zatrudnienie w rolnictwie przekracza w nich 50%. Tak określoną wartość krytyczną przekracza aż 16 z 24 powiatów. Po wyłączeniu z analiz 4 miast na prawach powiatów, które strukturą zatrudnienia zdecydowanie odbiegają od pozostałej części województwa, okazuje się, że 80% rozważanych powiatów województwa lubelskiego (16 z 20) posiada ponad 50% udziału zatrudnienia w rolnictwie w zatrudnieniu ogółem. Zmiana struktury jest więc najsilniej wskazana w powiatach: bialskim, biłgorajskim, chełmskim, hrubieszowskim, janowskim, krasnostawskim, kraśnickim, lubartowskim, lubelskim, łukowskim, opolskim, parczewskim, radzyńskim, tomaszowskim, włodawskim i zamojskim.

Stopniowe zmiany są zatem dobrym rozwiązaniem. Badania kwestionariuszowe przeprowadzone w 2006 roku wykazały, że ludność w wieku niemobilnym jest najmniej skłonna do poświęceń w celu podjęcia pracy. Jednak wśród dostępnych opcji, jakie przedstawiono respondentom w trakcie badania, konieczność zmiany zawodu stanowiła dla ankietowanych w wieku powyżej 45 lat niewielką przeszkodę w podję-

ciu pracy¹¹. Z drugiej jednak strony, pytani o plany zmiany zawodu respondenci w wieku niemobilnym niemal w 100% zaprzeczyli im w ogóle. Odsetek tych, którzy rozważali przekwalifikowanie, nie przekroczył błędu statystycznego¹². Ponad 90% zatrudnionych w wieku niemobilnym w ogóle nie zajmowało się śledzeniem sytuacji na rynku pracy, w tym także pod kątem ewentualnej zmiany miejsca pracy, w wyniku czego ta właśnie grupa wiekowa, również we własnym mniemaniu, jest statystycznie najgorzej poinformowana w kontekście zmian na lokalnym rynku pracy. W efekcie, swoje decyzje, jeśli już dojdzie do sytuacji faktycznej zmiany miejsca pracy, musi opierać na niepełnych informacjach¹³.

Struktura zatrudnienia, równie przestarzała w większości powiatów województwa, nie pozwala na wskazanie tych powiatów, w których szczególnie należałoby aktywizować ludność, zwłaszcza wiejską. Jednakże, z punktu widzenia wagi aktywizacji osób starszych, nawet bardziej istotnym kryterium wydaje się przyrost naturalny w poszczególnych powiatach. Im niższy on jest, tym pilniejszy staje się omawiany problem, ponieważ wymiana pokoleniowa ulega większemu zaburzeniu w czasie z uwagi na fakt, że odchodzące z rynku pracy generacje pracowników są w coraz mniejszym stopniu zastępowane nowymi pokoleniami. W tablicy 1.5. zostały zestawione współczynniki przyrostu naturalnego w powiatach województwa lubelskiego.

Tablica 1.5. Przyrost naturalny w powiatach województwa lubelskiego w 2008 roku

Powiaty i przyrost naturalny w promilach					
białski	-0,2	lubelski	0,2	parczewski	-2,4
biłgorajski	0,4	łęczyński	2,4	puławski	-1,3
chełmski	-2,2	łukowski	3,1	radzyński	-0,5
hrubieszowski	-2,3	m. Biała Podlaska	3,3	rycki	-1,2
janowski	-1,2	m. Chełm	1,1	świdnicki	0,1
krasnostawski	-4,5	m. Lublin	0,5	tomaszowski	-0,3
kraśnicki	-0,7	m. Zamość	2,6	włodawski	-0,7
lubartowski	-1,2	opolski	-0,9	zamojski	-2,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Lublinie

Kryterium przyrostu naturalnego, przeważnie ujemnego w województwie lubelskim, pozwala na wskazanie tych powiatów, w których perspektywa wymiany pokoleniowej w gospodarce jest najbardziej dramatyczna. Przyjmując, że brak przyrostu, czyli 0‰, nie jest jeszcze wystarczającą cezurą, ponieważ wyselekcjonowana grupa powiatów byłaby zbyt duża, na potrzeby niniejszego opracowania wartość krytyczną ustalono na poziomie -2‰. W efekcie w grupie powiatów

¹¹ Rożnowski B. i in., *Postawy i zachowania uczestników lokalnego rynku pracy, Wyniki badań terenowych w wybranych powiatach województwa lubelskiego*, Instytut Rynku Pracy – Fundacja Nowy Staw, Lublin 2007, s. 100.

¹² Ibidem, s. 96.

¹³ Ibidem, s. 13, 101.

podwyższonego ryzyka znalazły się: chełmski, hrubieszowski, zamojski, parczewski oraz krasnostawski, w którym sytuacja jest bezwzględnie najgorsza, z uwagi na drastycznie niższy przyrost niż w pozostałej części województwa. **W związku z tym rekomenduje się, aby wszelkie długofalowe działania aktywizujące osoby w wieku niemobilnym były rozłożone w województwie lubelskim w taki sposób, aby swym zasięgiem terytorialnym zawsze obejmowały między innymi 5 wymienionych powiatów lub przynajmniej część z nich. Szczególnie istotne będą działania realizowane w powiecie krasnostawskim, w którym ujemny przyrost naturalny ponad dwukrotnie przekracza przyjętą wartość progową.**

1.2. Społeczne i gospodarcze aspekty dezaktywizacji zawodowej osób powyżej 45. roku życia

1.2.1. Przyczyny dezaktywizacji zawodowej pracowników 45+

Podstawą dla przeciwdziałania negatywnym zjawiskom jest prewencja. Dlatego właśnie proces aktywizacji osób 45+ powinien koncentrować się na możliwej eliminacji przyczyn dezaktywizacji. Poniżej zostaną zestawione najważniejsze przesłanki porzucenia rynku pracy przez osoby w wieku niemobilnym.

1.2.1.1. Przyczyny ekonomiczne

O przejściu na emeryturę lub inne świadczenie prowadzące do dezaktywizacji w znacznym stopniu decyduje swoiście rozumiany czynnik dochodowy. Podstawową jest w tym przypadku nie bezwzględna wysokość emerytury, ale relacja między wielkością przyszłego transferu a dochodem z pracy, z którego osoba nieaktywna miałaby zrezygnować. Jest to tzw. stopa zastąpienia.

W województwie lubelskim stopa ta wynosi 43% ogółem (dla rent i emerytur razem) i 48% dla samych emerytur¹⁴, podczas gdy średnia dla Polski to ponad 53% ogółem i 57% dla emerytur¹⁵. Oznacza to, że osoby decydujące się na dezaktywizację zawodową w województwie lubelskim są skłonne przeciętnie zaakceptować znacznie poważniejszą obniżkę dochodu niż w pozostałych województwach. Jest to alarmujący wskaźnik, gdyż sugeruje podwyższoną motywację mieszkańców województwa lubelskiego do opuszczania rynku pracy.

Oznacza to ponadto, że wysoka stopa zastąpienia nie może być uważana za czynnik istotnie motywujący osoby niemobilne do szybkiej dezaktywizacji. Przyczyn można upatrywać w pewnych właściwościach emerytury i podobnych świadczeń. Są one stabilne, zwykle przyznawane na dość długi okres (renty) lub dożywotnio (emerytury). Mimo że są relatywnie niskimi dochodami, mogą stanowić ich bardzo atrakcyj-

¹⁴ Obliczenia na podstawie *Rynek pracy w województwie...*, op.cit., s. 90–91.

¹⁵ *Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2008 roku*, ZUS, Warszawa 2009, s. 36.

ną formę w sytuacji dekoniunktury na rynku pracy. Bezrobocie rejestrowane w województwie lubelskim na dzień 31 grudnia 2008 roku wynosiło ponad 11%, podczas gdy dla całej Polski w grudniu 2008 roku było to 9,5%¹⁶. Oznacza to, że sytuacja na rynku pracy województwa lubelskiego była relatywnie gorsza niż przeciętny stan w Polsce. W drodze porównania liczby bezrobotnych niemobilnych w województwie lubelskim i w Polsce w ogóle, można także wykazać, że liczba bezrobotnych niemobilnych w województwie lubelskim przewyższyła średnią krajową o 1 punkt procentowy (p.p.), co przy wielkościach 6 p.p. i 7 p.p. daje wyraźne odchylenie o około 16%)¹⁷. W takim wypadku ucieczka z rynku pracy musi być postrzegana jako racjonalna, zwłaszcza że przejście na emeryturę nie zamyka przed ludźmi w wieku niemobilnym możliwości dodatkowej pracy, o ile tak oni, jak i pracodawca, wyrażą taką chęć¹⁸.

Dla władz, zarówno centralnych, jak i lokalnych, istotne jest, aby praca emerytów i rencistów była ewidencjonowana (legalna) i by od ich dodatkowych wynagrodzeń odciągane były składki na Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (FUS). Wówczas emeryci i renciści będą stanowili mniejsze obciążenie dla systemu emerytalnego niż pracownicy „szarej strefy”, gdyż będą nie tylko pobierać, ale i wpłacać środki do kasy funduszu. Jedynym możliwym do zastosowania narzędziem zachęcającym do legalizacji zatrudnienia byłaby kampania informacyjna, choć jej potencjalną skuteczność należy oceniać jako raczej wątpliwą. Szansą na zwiększenie powodzenia kampanii jest ujęcie i podkreślenie w niej faktu, że korzyści z pracy „na czarno” są wyłącznie krótkookresowe. Należy zachęcić odbiorców do przyjęcia dłuższej perspektywy, w której oni sami, a także kolejne pokolenia, zauważą korzyści z płacenia składek, w postaci podnoszenia wymiaru własnej emerytury oraz zmniejszania obciążenia systemu emerytalnego i podatkowego¹⁹.

Argumenty dla przedłużania aktywności nie wydają się jednak istotnie przemawiać do świadomości ludzi w wieku okołoemerytalnym, o czym świadczy utrzymywanie się negatywnych trendów na rynku pracy. Być może wpływ na to ma fakt, że świadczenia emerytalne i rentowe, mimo coraz częstszej dezaktywizacji osób w wieku przedemerytalnym i godzenia się na relatywnie niższe wypłaty, jednak rosną. Co prawda wzrastają wolniej niż wynagrodzenia na rynku pracy, a to powinno skutecznie zniechęcać do jego opuszczania, ale szybciej niż ceny towarów konsumpcyjnych, co oznacza, że materialne położenie emerytów, choć nie tak dobre jak pracujących, ulega systematycznej poprawie. Dowodzą tego dane zawarte w tabeli 1.6. (patrz s. 20).

¹⁶ Dane z serwisu internetowego GUS, www.stat.gov.pl [data dostępu: 11.05.2010].

¹⁷ Wyliczenia na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2009*, GUS, Warszawa 2010, s. 163; *Rynek pracy w województwie...*, op.cit., s. 60.

¹⁸ Liwiński J. i in., *Dezaktywizacja osób w wieku około emerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz MPiPS, Warszawa 2008, s. 30–33.

¹⁹ Relacje między obciążeniem systemu emerytalno-rentowego i podatkami zostaną opisane dokładniej w podrozdziale 1.2.2., poświęconym konsekwencjom wczesnej dezaktywizacji.

Tablica 1.6. Zmiana przeciętnej wielkości świadczeń emerytalnych i rentowych w latach 2006–2008

Rok	Przeciętna wielkość świadczenia brutto (PLN)	Przyrost nominalny (%)	Przyrost realny (%)*	W porównaniu do średniego wynagrodzenia brutto (%)
2006	1214,75	7,8	6,7	59
2007	1251,74	3,1	0,6	55
2008	1370,81	9,5	5,1	53,2

*Stosunek przyrostu nominalnego świadczenia do średniorocznego wskaźnika zmiany cen dóbr i usług konsumpcyjnych (cpi).

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2008 roku*, ZUS, Warszawa 2009, s. 35

Innym czynnikiem wpływającym na okres aktywności ekonomicznej ludzi w wieku przedemerytalnym jest sama konstrukcja formuły wyliczania wysokości świadczenia. Specjaliści podkreślają, że formuła stosowana w Polsce nie kładzie wystarczającego nacisku na premiowanie długiej aktywności. Gdyby wpływ każdego kolejnego roku pracy na wysokość emerytury był dostatecznie silny, stanowiłby bodziec do odłożenia w czasie tej decyzji poza moment osiągnięcia uprawnień emerytalnych. Ujmując to w kategoriach rachunku ekonomicznego, zasady naliczania świadczeń w Polsce sprawiają, że krańcowa korzyść²⁰ z przedłużania aktywności zbyt łatwo jest równoważona przez przeciwstawianą jej krańcową korzyść z zaniechania pracy i przejścia na emeryturę²¹.

Co więcej, system emerytalny nie jest w stanie zrekompensować w żaden sposób kosztu utraconych transz świadczeń, z których osoba w wieku okołoemerytalnym nie skorzystała. W wyniku tego, przejście na emeryturę przy pierwszej nadarzającej się okazji zyskuje pozór decyzji optymalnej. Stąd też dla coraz większej liczby pracowników, nie tylko w Polsce, przesłanką do dezaktywizacji jest po prostu osiągnięcie wieku uprawniającego do emerytury²².

Podsumowując, z ekonomicznego punktu widzenia wcześniejsza dezaktywizacja nie jest korzystna dla pracownika z uwagi na wielkość świadczenia, jakie w jej wyniku otrzyma, choć „niekorzyść” ta nie jest wystarczająco motywująca do przedłużenia aktywności. Nie można też jednoznacznie określić dezaktywizacji jako irracjonalnej, gdyż w stanie rosnącej niepewności gwarantuje ona niewielką, ale stałą część dochodu. Na podstawie wyraźnie niższej stopy zastąpienia dla województwa lubelskiego oraz danych dotyczących stóp bezrobocia uprawnione wydaje się stwierdzenie, że sytuacja na rynku pracy województwa lubelskiego jest wyraźnie

²⁰ Sformułowanie „krańcowa korzyść” oznacza korzyść odniesioną w wyniku dodania ostatniej jednostki dobra. W tym przypadku ową jednostką jest dodatkowy rok pracy zawodowej lub okresu nieaktywności.

²¹ Rzońca A., Wojciechowski W., *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa 2008, s. 16.

²² Blöndal S., Scarpetta S., *Early Retirement in OECD Countries: The Role of Social Security Systems* [w:] „OECD Economic Studies”, nr 29 1997/II, Paryż 1999, s. 41.

gorsza niż w większości kraju, co uzasadnia ekonomicznie dezaktywizację jako formę zabezpieczenia przed utratą pracy, a co za tym idzie – dochodu.

Można przypuszczać, choć na podstawie gromadzonych danych statystycznych niemożliwym jest dowiedzenie tego, że istotna część przypadków dezaktywizacji ma na celu dywersyfikację źródeł dochodu po przeniesieniu się pracownika do „szarej strefy”. Procesom tym można przeciwdziałać wyłącznie poprzez kampanię informacyjną dotyczącą zagrożeń wynikających z przeciążenia systemu emerytalnego. **Rekomenduje się zatem zorganizowanie kampanii, która zachęci pracowników do bardziej globalnego spojrzenia na gospodarkę. Organizacją tej kampanii powinien zająć się samorząd przy współpracy z MRR. Kampania powinna akcentować problem kosztów „szarej strefy”, jakie ponosi państwo z budżetu, który tworzony jest z podatków płaconych przez wszystkich legalnie pracujących, również osoby bliskie tym, którzy zdecydowali się na zatajenie swojej pracy. Odpowiednio przygotowane spoty telewizyjne, które są jednym z najszerzej dostępnych i najsilniej oddziałujących na odbiorcę środków przekazu reklamy społecznej, przyczynią się do rozprzestrzenienia się w społeczeństwie bardziej krytycznego stosunku wobec pracy „na czarno”.** Dotąd bowiem dominuje podejście krótkookresowe i egoistyczne, kiedy to indywidualnym jednostkom nie opłaca się odprowadzanie składek od dochodu, który są w stanie utrzymać w tajemnicy.

Ważna jest także postawa pracodawców sprzyjających wczesnej dezaktywizacji ze względu na restrykcyjne przepisy prawne, które chronią zatrudnienie osób w wieku przedemerytalnym, jednocześnie odbierając pracodawcom część swobody działania przy rotowaniu kadrami²³. Pracodawcy nie chcą zatrzymywać starszych pracowników, których nie mogą zwolnić, podczas gdy ich efektywność spada. Jednocześnie, z racji doświadczenia zawodowego, pracownicy ci są też najwyżej opłacani²⁴. To skłania pracodawców do wywierania presji na podwładnych w wieku okołoemerytalnym. Pracownik, stając przed wyborem między utratą pracy i pozostaniem na rynku ze statusem bezrobotnego a wczesną dezaktywacją, często decyduje się na drugą opcję. Zdarza się tak szczególnie wtedy, gdy pracodawca oferuje mu częściowe zatrudnienie już po przejściu na rentę lub emeryturę²⁵. Rozwiązaniem tego problemu jest podnoszenie efektywności starszych pracowników, głównie poprzez szkolenia i kształcenie ustawiczne²⁶. Doprowadzi to do redukcji obaw pracodawców i zwiększenie ich zaufania, a przez to i gotowości do utrzymania zatrudnienia osób w wieku niemobilnym.

²³ W Polsce pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje mniej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli wraz z odpowiednim wiekiem pracownik nabeździe praw emerytalnych, zob. Kodeks pracy, art. 39.

²⁴ Liwiński J. i in., op.cit., s. 25.

²⁵ Schmähl W., *Ageing Workforce: Firm Strategies and Public Policy in Germany* [w:] „Geneva Papers on Risk and Insurance”, nr 28(4), Genewa 2003, s. 583–585.

²⁶ Instrumenty te zostały opisane w podrozdziałach 1.3. i 1.6.

1.2.1.2. Pozaekonomiczne pobudki dla przyspieszonej dezaktywizacji

Fakt, że ekonomiczne warunki, na jakich niemobilni mieszkańcy województwa lubelskiego decydują się opuścić rynek pracy, są gorsze niż w pozostałych województwach, świadczy dobitnie o bardzo ważnej roli pozaekonomicznych przesłanek dezaktywizacji.

Najważniejszym i najczęściej wymienianym pozaekonomicznym powodem dezaktywacji zawodowej jest stan zdrowia. Według badań Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, aż 88% wszystkich nieaktywnych, w tym 51% emerytów, wskazało na tę przesłankę jako na jedną z najważniejszych dla porzucenia pracy²⁷. Wiąże się z tym problem postrzegania własnej pracy jako uciążliwej i męczącej oraz wystawiającej na zbyt duże obciążenia. Badania MPiPS dowiodły, że wśród osób nieaktywnych znacznie częściej spotykane jest przeświadczenie, że wykonywana przez nie praca była męcząca i zbyt uciążliwa²⁸.

Badanie przeprowadzone na wniosek Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce pokazało, że także wśród przedstawicieli firm komercyjnych i instytucji odpowiednio 40% i 45% wskazało stan zdrowia jako minus lub ograniczenie pracowników powyżej 50. roku życia²⁹.

Nie jest jasny dokładny charakter relacji między stanem zdrowia a aktywnością. Badanie MPiPS wykazało, że pracujący emeryci i renciści statystycznie czują się lepiej niż ich nieaktywni koledzy. Warto jednak zaznaczyć, że brano pod uwagę jedynie subiektywne odczucia respondentów. W równym stopniu jest zatem możliwe, że choroby przyczyniają się do dezaktywizacji, jak i to, że to brak aktywności zaniża samopoczucie emerytów³⁰.

Druga możliwość skłania do przeanalizowania nie tylko fizycznego, ale i psychologicznego aspektu samopoczucia, czyli zdrowia psychicznego pracowników w wieku okołoemerytalnym. Specjaliści podkreślają, że osoby starsze często cierpią z powodu stresu w pracy. Konieczność rywalizowania z młodszymi pracownikami, coraz większy udział nowoczesnych technologii w pracy zawodowej oraz poczucie, że firmy bardziej inwestują w młodszych pracowników, wywołują u osób w wieku niemobilnym poczucie niższości. Wynikiem tego jest przeświadczenie tych osób, że jeśli stracą bieżącą pracę, nigdy już nie znajdą kolejnej, co skłania do opuszczenia rynku pracy przy pierwszym sygnale kłopotów firmy lub sektora³¹.

Czynnik psychiczny nie może być jednak podstawą do zbagatelizowania somatycznego aspektu wpływu zdrowia na aktywność. Z badań wynika, że osoby o okre-

²⁷ Liwiński J. i in., op.cit., s. 21.

²⁸ Ibidem, s. 55–56.

²⁹ Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B., *Raport z badania „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse”* [w:] Tokarz J. (red), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007, s. 42.

³⁰ Liwiński J. i in., op.cit., s. 68–69.

³¹ Ibidem, s. 21.

ślonym (znacznym) stopniu niepełnosprawności dezaktywizują się bez względu nawet na posiadanie prawa do świadczeń z ubezpieczeń społecznych³². W niektórych zawodach jednak czynnik psychiczny, np. w postaci wypalenia zawodowego, przyczynia się do powstania powszechnego zwyczaju odchodzenia na wcześniejsze emerytury lub świadczenia przedemerytalne. Przykładem są nauczyciele czy służby mundurowe³³.

W związku z tym rekomenduje się rozpowszechnienie w firmach zwyczaju monitorowania stanu zdrowia starszych pracowników poprzez programy dobrowolnych badań lekarskich dla pracowników, które wykraczałyby poza standardy badania okresowego. Aby jednak zachęcić pracodawców do przyjęcia tego rodzaju rozwiązań, należy zapewnić im zwrot kosztów wprowadzenia tych praktyk (np. w ramach subsydiowania etatów osób powyżej 50. roku życia przez urzędy pracy³⁴) i pokazać im plusy z posiadania zbilansowanego zespołu pracowników³⁵. Należy zatem podkreślić, że działania monitorujące stan i samopoczucie pracowników, po pierwsze, przyczyniałyby się do wczesnej detekcji problemów zdrowotnych i pozwalały na ich zwalczenie, nim staną się na tyle poważne, by uniemożliwić pracownikom dalszą aktywność zawodową. Po drugie, działania te dawałyby pracownikom w wieku niemobilnym przeświadczenie, że firmie na nich zależy i że dostrzega ich specyficzne potrzeby. To budowałoby lojalność i zmniejszało subiektywne odczucie uciążliwości pracy. Tym samym, projekty badań pracowniczych redukowałyby jednocześnie wpływy obu aspektów relacji zdrowia i aktywności, tak fizycznego, jak i psychicznego.

Drugą, niezwykle istotną przesłanką społeczną dezaktywizacji zawodowej jest wchodzenie osób w wieku niemobilnym w nowe role w ramach rodziny. Dotyczy to szczególnie roli babci, bowiem to kobiety najczęściej rezygnują z zatrudnienia na rzecz obowiązków rodzinnych³⁶. Badania nad tym zagadnieniem pokazały, że obecność w rodzinie dziecka w wieku od 0 do 3 lat istotnie wpływa na aktywność zawodową kobiet w wieku okołoemerytalnym w danej rodzinie, co przekłada się na wyższe prawdopodobieństwo dezaktywizacji zawodowej kobiet niż mężczyzn³⁷. Co ważne, opieka świadczona w ramach rodziny nie zastępuje placówek opiekuńczych, ale bardzo często je uzupełnia, gdyż placówki nie zapewniają np. opieki nad dzieckiem wieczorami lub w weekendy, kiedy jest ona równie potrzebna. Rozwój tych placówek przyczyni się zatem w niewielkim stopniu do wyeliminowania tej przyczyny

³² Grotkowska G, Sztanderska U., *Wstępne studium determinant dezaktywizacji zawodowej kobiet i mężczyzn, cz. II, Załącznik 5b do raportu z badań* [w:] Liwiński J. i in., op.cit., s. 18.

³³ Liwiński J. i in., op.cit., s. 22, 125.

³⁴ Granica 50. roku życia jest sugerowana z uwagi na sposób postrzegania tego wieku jako swoistej „magicznej granicy” w życiu człowieka, również przez pracodawców. Dopłacanie do pracowników w wieku poniżej 50 lat nie dałoby prawdopodobnie dużo lepszego efektu niż subsydiowanie pracowników powyżej tego wieku, a znacząco zwiększyłoby obciążenie budżetu urzędów pracy.

³⁵ Ten problem został szerzej omówiony w dalszej części rozdziału.

³⁶ Litwiński J. i in., op.cit., s. 21–22.

³⁷ Grotkowska G., Sztanderska U., op.cit., s. 17–19.

dezaktywizacji kobiet w wieku niemobilnym³⁸. **Aby jednak zwiększyć ich efektywność, a tym samym przyczynić się do aktywizacji szczególnie kobiet w wieku niemobilnym, rekomenduje się przedłużenie godzin pracy placówek oraz uruchomienie dyżurów weekendowych, w czasie których rodzice mogliby awaryjnie zostawić dzieci pod opieką w soboty i niedziele.**

Jest to także wynikiem specyficznej optyki społecznej kobiet, które rzadko pełnią funkcję głowy rodziny. W paternalistycznym społeczeństwie postrzegane są zazwyczaj przez pryzmat partnerki, matki czy córki mężczyzny, będącego głową rodziny. Analizy danych zebranych w ramach badania AZER³⁹ wskazują, że kobiety, pełniące w swoich gospodarstwach domowych dominujące role, np. głównej żywicielki rodziny, nie są tak skłonne do rezygnacji z życia zawodowego jak te kobiety, którym przypisana jest „tradycyjna” rola drugoplanowa. Co więcej, wyniki badań dowiodły, że wpływ na decyzje w wieku okołoemerytalnym mają doświadczenia z młodości. Kobiety, które miały w przeszłości epizody zaniku aktywności, np. z uwagi na wychowanie dzieci, są zdecydowanie bardziej skłonne do całkowitej dezaktywizacji w wieku niemobilnym w celu podjęcia opieki na wnukami⁴⁰.

Rodzinne powody dezaktywizacji są często tymczasowe. Wnuki dorastają, a współczesny dwupokoleniowy model rodziny nie sprzyja zacieśnianiu więzi z „dziadkami”, stanowiącymi 3. pokolenie. Coraz częstsze są też migracje osób w wieku produkcyjnym mobilnym w poszukiwaniu pracy, co powoduje również dosłowne, terytorialne odsunięcie jeszcze stosunkowo młodego emeryta (a najczęściej: emerytki) od rodziny i pierwotnych przyczyn zaniechania aktywności⁴¹. Osoby takie jednak zwykle nie są zainteresowane powrotem do uprzedniego zawodu.

Rozsądnym pomysłem byłoby uczynienie pracy zawodowej z ich dotychczasowego zajęcia, tj. szeroko pojmowanej opieki. Analitycy Deutsche Banku zauważyli, że wśród ich klientów rośnie odsetek osób starszych, które zdecydowanie wolą być obsługiwane przez swoich rówieśników niż przez młodych, dlatego bank zaczął zatrudniać starszych pracowników do obsługi tego segmentu klientów⁴². W Polsce zjawisko to w segmencie bankowym nie miało jak dotąd miejsca, ale ważniejsza jest analogia, którą można przenieść z tego historycznego już przykładu do bardziej odpowiedniego segmentu na gruncie polskim. Barięą dla zwiększenia zatrudnienia osób starszych w firmach świadczących tzw. usługi wyższe (np. bankowe) jest z pewnością niższe wykształcenie

³⁸ Liwiński J. i in., op.cit., s. 21.

³⁹ AZER – projekt badawczy *Aktywność zawodowa a edukacja i obowiązki rodzinne*, przeprowadzony przez GUS w 2005 roku równocześnie z projektem BAEL. AZER koncentrował się na licznej próbie z populacji osób obojga płci w wieku 18–64 lat.

⁴⁰ Grotkowska G., Sztanderska U., op.cit., s. 17–21.

⁴¹ Trafiałek E., *Rodzina i środowisko zamieszkania jako obszary ryzyka wykluczenia społecznego osób starszych* [w:] Szatur-Jaworska B. (red.), *Stan przestrzegania praw osób starszych w Polsce. Analiza i rekomendacje działań*, Biuletyn RPO – materiały, zeszyt 65, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2008, s. 84–86.

⁴² Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, nr 7, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009, s. 7.

osób starszych w Polsce. Jest to problem znacznie mniej powszechny w rozwiniętych krajach Zachodu. Jednak osoby starsze mogłyby obsługiwać zbliżonych im wiekowo klientów w innych sektorach (np. związanych z opieką).

Osoby starsze dobrze rozumieją ideę opieki, ponieważ z czasem same zaczynają jej potrzebować. Rozwiązania instytucjonalne są znacznie mniej efektywne niż wsparcie środowiskowe, polegające na wyznaczeniu osobom starszym lub niepełnosprawnym opiekunów, wspomagających ich w miejscu zamieszkania. Dowiodły tego doświadczenia duńskie, szwedzkie, holenderskie, niemieckie i włoskie. W krajach tych sukcesywnie zastępowano rozwiązania instytucjonalne opieką środowiskową, co przyczyniło się do popularyzacji tego rodzaju usług, a profesji opiekuna medycznego nadało wysoki prestiż społeczny⁴³.

Zaleca się, aby wdrożyć system szkoleń, który pozwoliłby części osób nieaktywnych, niemobilnych, ale wciąż sprawnych fizycznie, nabrać kwalifikacji do opieki nad osobami w zaawansowanym wieku i nie w pełni sprawnymi. Dostarczenie na rynek pracy tego rodzaju opiekunów pomogłoby zaktywizować zwłaszcza kobiety w wieku okołoemerytalnym, a ponadto przyczyniłoby się do poprawy efektywności systemu opieki społecznej, jak również pomogłoby osobom starszym w akceptacji zewnętrznego zawodowego opiekuna, co zmniejszyłoby towarzyszące im napięcia emocjonalne. Ponadto, opiekun dojeżdżający do domu rozwiązuje kłopotliwe kwestie komunikacyjne, szczególnie uciążliwe dla starszych osób mieszkających na wsiach. Opiekunów również można by rekrutować z tych obszarów, co usprawniłoby proces opieki, a zarazem pozwoliło na równomierną dystrybucję korzyści w miastach i wsiach.

1.2.2. Negatywne konsekwencje dezaktywizacji zawodowej osób powyżej 45. roku życia

Zjawisko dezaktywizacji zawodowej osób w wieku niemobilnym uznaje się za niepożądane z uwagi na szereg negatywnych konsekwencji, jakie stają się w jego wyniku udziałem systemu ekonomicznego i społecznego regionu. Poniżej przedstawione zostaną następstwa przyspieszonej dezaktywizacji zawodowej osób w wieku niemobilnym, ale wciąż produkcyjnym ze szczególnym uwzględnieniem kosztów tych procesów.

1.2.2.1. Konsekwencje ekonomiczne

Wielkość emerytury zależy od wieku przejścia na nią. Dokładniej rzecz ujmując, w formule jej wyliczenia pojawia się współczynnik będący relacją wieku odejścia na emeryturę do ustawowego wieku emerytalnego. Ponadto zliczane są lata składowe, czyli okres odprowadzania składek na ubezpieczenia społeczne do FUS. Oznacza to

⁴³ Trafiałek E., op.cit., s. 88.

zatem, że im dłużej pracownik pozostaje aktywny zawodowo, tym większe świadczenie może wypracować. Ponieważ pracownik sam ma wpływ na wielkość świadczenia i od jego decyzji zależy, czy będzie kontynuował pracę, czy nie, całe zagadnienie sprowadza się do aspektu indywidualnej ceny odejścia na emeryturę. Z pewnością dezaktywizujący się pracownicy niemobilni są tego świadomi, a mimo to nie podtrzymują zatrudnienia po uzyskaniu praw emerytalnych. Oznacza to, że dla indywidualnego odchodzącego na emeryturę pracownika rachunek czysto ekonomiczny nie jest najważniejszy.

Inaczej wygląda sytuacja, gdy bierzemy pod uwagę całość społeczeństwa i efekty ekonomiczne, jakie wywiera na nią przyspieszona dezaktywizacja zawodowa pracowników niemobilnych. Najistotniejszym z nich jest wzrost obciążeń z tytułu wypłaty świadczeń z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. W 2008 roku na świadczenia pieniężne ZUS przeznaczył ponad 132 mld zł. W tym samym roku przychody z tytułu składek pracowniczych wyniosły ponad 82 mld zł⁴⁴. Oznacza to, że powstał deficyt rządu 50 mld zł, który w znakomitej większości został pokryty z dotacji budżetowej, pochodzącej z podatków. Innymi słowy, braki w FUS muszą być uzupełniane z pieniędzy podatników, a więc obciążają całe społeczeństwo. Z danych Urzędu Statystycznego w Lublinie można wyliczyć, że deficyt samego województwa lubelskiego (łącznie w systemie świadczeń pozarolniczych i rolniczych) wyniósł w 2008 roku ponad 6,86 mld zł⁴⁵ i był ponad dwukrotnie wyższy od przeciętnego deficytu w przeliczeniu na województwo (3,13 mld zł).

W Polsce przyrost naturalny jest niski. Współczynnik dzietności kobiet (rozumiany jako liczba dzieci przypadających na każdą kobietę w kraju w wieku od 15 do 49 lat) oscyluje wokół poziomu poniżej 1,5, tymczasem aby zapewnić stabilną wymianę pokoleń i zapobiec starzeniu się społeczeństwa powinien on przekroczyć wartość 2⁴⁶. W obecnej sytuacji społeczeństwo polskie szybko się starzeje, co oznacza, że coraz większa liczba osób w wieku poprodukcyjnym musi być utrzymywana przez coraz mniej liczne osoby pracujące.

Szacuje się, że aby wysokość świadczeń emerytalnych mogła być utrzymana na dotychczasowym poziomie w stosunku do średniej płacy w gospodarce, przeciętny czas aktywności zawodowej powinien przedłużyć się o mniej więcej 6 lat⁴⁷. Dlatego tak ważne jest, aby ludzie w wieku niemobilnym nie odchodzili na emeryturę, gdy tylko nabędą takiego prawa, lecz aby dłużej pozostawali na rynku pracy. Tymczasem korzystanie z wcześniejszych emerytur jest zjawiskiem powszechnym. W grudniu

⁴⁴ *Ważniejsze informacje z zakresu...*, op.cit., s. 8–10.

⁴⁵ Na podstawie danych o przeciętnym wynagrodzeniu brutto i przeciętnym wynagrodzeniu brutto pomniejszonym o składki na ubezpieczenia społeczne można wyliczyć przeciętny wymiar składki, który po pomnożeniu przez liczbę pracujących w województwie daje wymiar globalnej składki. Od tej wielkości odejmujemy wysokość świadczeń emerytalnych i rentowych brutto i uzyskujemy szacunkowy bilans funduszu dla województwa lubelskiego. Wszystkie dane zostały pozyskane z opracowania *Rynek pracy w województwie...*, op.cit., s. 34, 86, 91.

⁴⁶ *Sytuacja na rynku pracy...*, op.cit., s. 2.

⁴⁷ Rzońca A., Wojciechowski W., op.cit., s. 22.

2008 roku ponad 25% pobierających emeryturę kobiet nie miało ukończonych 60 lat, zaś wśród mężczyzn emerytów aż 29% nie przekroczyło 65 lat. Przeciętny wiek świadczeniobiorców w województwie lubelskim był nieco niższy niż średnia krajowa dla emerytów (odpowiednio: 67,9 i 68 lat) i należał do niższych w kraju. Był jednak nieznacznie wyższy od średniej krajowej dla rent z tytułu niezdolności do pracy, ale i w tym przypadku nie ma podstaw do optymistycznych wniosków, ponieważ wiek ów wyniósł zaledwie 56,3 lat (w porównaniu do 56,1 dla całej Polski), co oznacza wcześniejszą dezaktywizację zawodową, przed osiągnięciem granicy wieku emerytalnego, oraz pokazuje, że w skali całego kraju sytuacja jest jeszcze mniej korzystna⁴⁸. Dodatkowe implikacje rodzi fakt, iż przyjmuje się, że nawet połowa przyznawanych w Polsce rent może być efektem wyłudzenia (np. poprzez symulowanie choroby) i pełnić w istocie funkcję świadczenia przedemerytalnego⁴⁹. Doprowadziło to do tak poważnego wzrostu liczby osób nieaktywnych zawodowo, że według szacunków OECD, jeśli trend ten nie ulegnie zmianie, to do 2025 roku w Polsce grupa osób nieaktywnych zawodowo będzie liczniejsza niż grupa aktywna⁵⁰.

System wcześniejszych świadczeń przedemerytalnych został w Polsce wprowadzony w okresie transformacji gospodarczej i miał służyć rotacji pracowników na rynku. Rząd planował skierować na emeryturę osoby o niższych kwalifikacjach, zdobytych w realiach komunistycznych, zwalniając tym samym miejsce dla osób młodych. W wielu przypadkach były to tzw. „przymusowe” wcześniejsze emerytury⁵¹. Okazało się jednak, że system wywołuje na tyle duży wzrost pozapłacowych kosztów pracy związanych z utrzymaniem dużej liczby emerytów, że w efekcie odniósł skutek przeciwny do zamierzonego i jeszcze utrudnił osobom młodym i bez doświadczenia zdobycie pracy. Pracodawców, w sytuacji zwiększenia się kosztów pracy, nie było stać ani na podniesienie zatrudnienia, ani na szkolenie pracowników, poszukiwali więc osób już doświadczonych i nie byli zainteresowani przyjmowaniem do pracy absolwentów. Rzeczywistość pokazuje, że w krajach o wysokiej aktywności zawodowej osób starszych są też zwykle niskie wskaźniki bezrobocia wśród ludzi młodych (do 24. roku życia)⁵².

⁴⁸ *Ważniejsze informacje...*, op.cit., s. 44–45.

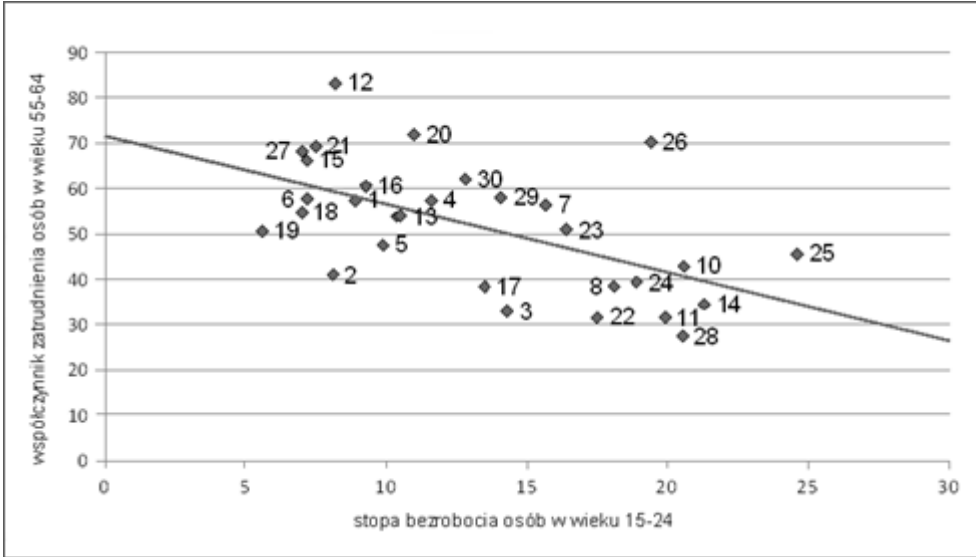
⁴⁹ Rzońca A., Wojciechowski W., op.cit., s. 21.

⁵⁰ Burniaux J., Duval R., Jaumotte F., *Coping with Ageing: A Dynamic Approach to Quantify the Impact of Alternative Policy Options on Future Labour Supply in OECD Countries* [w:] „OECD Working Paper”, No. 371, s. 16.

⁵¹ Dorn D., Souza-Poza A., *'Voluntary' and 'Involuntary' Early Retirement: An International Analysis*, IZA Discussion Paper 2714, Bonn 2007, s. 12.

⁵² Frąckowiak M. i in., *Bezrobocie – charakterystyka zjawiska, jego psychologiczne konsekwencje i sposoby ich łagodzenia*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2008, s. 9–10.

Rysunek 1.3. Relacja współczynnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 do stopy bezrobocia wśród ludzi w wieku 15–24 w 2008 roku w OECD



1 Australia	7	Finlandia	13	Irlandia	19	Holandia	25	Hiszpania
2 Austria	8	Francja	14	Włochy	20	Nowa Zelandia	26	Szwecja
3 Belgia	9	Niemcy	15	Japonia	21	Norwegia	27	Szwajcaria
4 Kanada	10	Grecja	16	Korea Płd.	22	Polska	28	Turcja
5 Czechy	11	Węgry	17	Luksemburg	23	Portugalia	29	Wlk. Brytania
6 Dania	12	Islandia	18	Meksyk	24	Słowacja	30	USA

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD, portal OECD.StatExtracts, www.stats.oecd.org/index.aspx [data dostępu: 14.05.2010]

Z powyżej przedstawionych danych wynika, że szybkie opuszczanie rynku pracy nie jest korzystne dla budżetu państwa i powoduje wydatki obciążające w efekcie wszystkich podatników. Co więcej, wprowadzenie systemu przyspieszonych świadczeń przedemerytalnych, którego celem była rotacja pracowników w okresie transformacji ustrojowej, okazało się błędnym posunięciem i zamiast wesprzeć znajdowanie zatrudnienia przez młodych pracowników, przyczyniło się w efekcie do globalnej dezaktywizacji.

1.2.2.2. Konsekwencje społeczno-psychologiczne

O ile opisane powyżej negatywne konsekwencje ekonomiczne dezaktywizacji pracowników w wieku 45+ dotyczyły przede wszystkim społeczeństwa, nie zaś indywidualnych podmiotów rynku pracy, o tyle następstwa społeczno-psychologiczne przyspieszonego wycofania się z życia zawodowego zazwyczaj dotyczą samej grupy

„młodych emerytów”. Wiążą się one zwykle z nową rolą społeczną i zmianą tożsamości, co pośrednio także łączy się z aspektem ekonomicznym.

Podstawową zmianą w życiu osoby przechodzącej na emeryturę jest reorganizacja dziennego rozkładu zajęć, co pociąga za sobą dwie główne konsekwencje: oderwanie od środowiska i ogólny spadek aktywności oraz zaistnienie możliwości samorealizacji i poświęcenia się zainteresowaniom, na które w okresie aktywności zawodowej brakowało czasu.

Po pierwsze, negatywne skutki wczesnej dezaktywacji wynikają z oderwania od dotychczasowego środowiska. Dla wielu osób praca zawodowa stanowiła treść życia. Zasadniczą część dnia spędzali w miejscu pracy, z którym związana była większość ich kontaktów społecznych. Pozostałą część dnia spędzali w domu. Rezygnacja z pracy oznacza wykluczenie z kręgu dotychczasowych znajomych i ograniczenie do przysłowiowych „czterech ścian”, co jest szczególnie dotkliwe dla osób w wieku niemobilnym, które zazwyczaj nie zajmują się żadną aktywnością poza pracą.

Aktywność jest niezbędna dla zachowania zdrowia, tak psychicznego jak i fizycznego (także w aspekcie psychosomatycznym) i służy realizacji specyficznych potrzeb biopsychospołecznych. Zasadniczo dzieli się na⁵³:

- Aktywność formalną – związaną w dużej mierze z pracą zawodową i działalnością w instytucjach;
- Aktywność nieformalną – oznaczającą wszelkie działania podejmowane w ramach interakcji z rodziną i przyjaciółmi;
- Aktywność samotniczą – obejmującą czynności wykonywane bez kontaktu z innymi ludźmi.

Badania wykazały, że starsi ludzie, to jest emeryci, spędzają większość wolnego czasu na pracy w ogródkach działkowych, oglądaniu telewizji i czytaniu, a także pomocy rodzinie (np. w wychowaniu wnuków)⁵⁴. Dowodzi to, że przejście na emeryturę niemal całkowicie eliminuje z życia aktywność formalną na rzecz samotniczej oraz w znacznym stopniu ogranicza aktywność nieformalną – zwykle do kręgu rodziny.

Taki stan rzeczy sugeruje, że emeryci, szczególnie w okresie bezpośrednio po zakończeniu pracy, odczuwają deficyt aktywności w jej dotychczasowych formach (formalna – związana z pracą, oraz nieformalna – związana z interakcjami ze znajomymi, często z miejsca pracy). Z czasem, jak można przypuszczać, występują mechanizmy dostosowawcze w postaci rozwoju alternatywnych form aktywności samotniczej. Na podstawie przebiegu tego procesu można wnioskować, że największe szanse na ponowną aktywizację występują u osób niedawno zdezaktywizowanych. Im dłużej osoba pozostaje nieaktywna, tym mniejsza jest szansa na jej reaktywizację, przynajmniej z punktu widzenia potrzeb aktywności w ogóle, nie tylko zawodowej.

⁵³ Kaczmarczyk M., Trafiałek E., *Aktywizacja osób w starszym wieku jako szansa na pomyślne starzenie* [w:] „Gerontologia Polska”, t. 15, nr 4, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007, s. 116–117.

⁵⁴ Ibidem, s. 117.

Należy jednak pamiętać, że koncentracja na tych osobach pozwoliłaby co prawda szybko poprawić statystyki i przyczyniłaby się do wprowadzenia długookresowego trendu przedłużenia aktywności, jednak w krótszym okresie doprowadziłoby to do dyskryminacji osób nie spełniających tego rodzaju wymogu, np. nieaktywnych od ponad 12 miesięcy, wobec czego należy zbilansować działania skierowane do obu grup. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że do wszelkich projektów aktywizacyjnych będą się zgłaszać głównie ludzie nieaktywni od niedawna, dlatego dobrym pomysłem jest zapewnianie określonej puli miejsc dla osób długotrwale nieaktywnych.

Drugą konsekwencją zwiększenia ilości wolnego czasu jest powstanie możliwości samorealizacji w dziedzinach dotąd niedostępnych lub pozostających na marginesie życia. Wiele osób dopiero na emeryturze ma szansę rozwijać swoje hobby i zainteresowania. Należy jednak zaznaczyć, że wielu odchodzących na emeryturę nie ma takich zainteresowań, którym mogliby się poświęcić⁵⁵. Często też realizacja niektórych pasji, np. sportowych, staje się niemożliwa z uwagi na pogarszający się wraz z wiekiem stan zdrowia.

Poczucie pogarszającego się stanu zdrowia jest jednak w znacznym stopniu subiektywne. Istnieją badania dowodzące, że osoby zaawansowane wiekowo, których kondycja społeczno-ekonomiczna pogorszyła się, czują się statystycznie gorzej pod względem stanu zdrowia niż ludzie niecierpiący z powodu obniżonej niedawno stopy życia⁵⁶. Omawiane badania dotyczyły wyłącznie mężczyzn, można jednak przypuszczać, że podobne prawidłowości występują również wśród kobiet.

W tym miejscu należy odwołać się do roli czynników ekonomicznych w aspektach psychospołecznych. Wyraźny spadek dochodów (w Polsce przeciętna emerytura nie przekracza 60% wysokości przeciętnej pensji), nierzadko owocujący częściową utratą niezależności finansowej, powoduje spadek poczucia jakości życia. Brak pracy, poza brakiem pieniędzy, wywołuje także zaniżenie samooceny u byłego pracownika, który ma poczucie, że aktualnie nie jest nikomu potrzebny. Stopniowy zanik tożsamości zawodowej może też wywołać kryzys ogólnej tożsamości⁵⁷. Według WHO (Światowa Organizacja Zdrowia) czynniki takie jak: zaawansowany wiek (poczucie starości), uczucie osamotnienia, pogorszenie pozycji społeczno-ekonomicznej, pogorszenie stanu zdrowia w połączeniu z płcią męską i dodatkowo wzrostem spożycia alkoholu, to typowe cechy grupy zwiększonego ryzyka wystąpienia samobójstwa u osób starszych⁵⁸.

⁵⁵ Liwiński J. i in., op.cit., s. 126.

⁵⁶ Zob. Kaczmarek M., Skrzypczak M., Maćkowiak K., *Status społeczno-ekonomiczny oraz styl życia jako czynniki różnicujące subiektywne poczucie zdrowia wśród starzejących się mężczyzn* [w:] „Gerontologia Polska”, t. 14, nr 2, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 84–90.

⁵⁷ Zob. Baumann K., *Jakość życia w okresie późnej dorosłości – dyskurs teoretyczny* [w:] „Gerontologia Polska”, t. 14, nr 4, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 165–171.

⁵⁸ Baumann K., *Problemy aktów samobójczych wśród osób w starszym wieku* [w:] „Gerontologia Polska”, t. 16, nr 2, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008, s. 82–83.

Rozwiązaniem problemu utraty aktywności oraz pogorszenia sytuacji ekonomicznej, wraz z ich przykrymi konsekwencjami, mogłoby być wprowadzenie większej elastyczności do systemu emerytalnego. Nie chodzi jednak o uelastycznienie wieku emerytalnego w taki sposób, w jaki zrobiono to w Polsce w okresie transformacji. Doświadczenia międzynarodowe, głównie państw UE (Austrii, Danii, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Irlandii, Niemiec), wskazują na większą efektywność zastosowania emerytur częściowych. Instrument ten służy łagodzeniu szoku związanego z emeryturą oraz stopniowej wymianie kadry. Dając zaś możliwość częściowej dezaktywizacji, zmniejsza motywację pracowników do całkowitego opuszczenia rynku pracy przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego. Instytucja emerytury częściowej polega na tym, że pracownik w pewnym wieku nabywa prawa do wcześniejszej, ale niepełnej emerytury, na którą może przejść tylko pod warunkiem, że pozostanie aktywny zawodowo, choć również w niepełnym wymiarze czasowym⁵⁹. Takie rozwiązanie pozwala na tworzenie miejsc pracy dla osób młodych, ogranicza się bowiem czas pracy „częściowych” emerytów, a jednocześnie umożliwia utrzymanie kontroli nad procesem przyspieszonej dezaktywizacji zawodowej.

W polskim prawie póki co nie istnieje taka formuła emerytury. Dlatego rekomenduje się upowszechnianie takiego rozwiązania, w którym pracownik przechodzący na wcześniejszą emeryturę lub rentę podpisuje, np. z dotychczasowym pracodawcą, umowę o zatrudnieniu w niepełnym wymiarze. Strony powinny umówić się co do stopniowego zmniejszania się wymiaru etatu, zaś do obowiązków starszego pracownika należałoby włączyć pewne elementy szkoleniowe, czyniąc zeń eksperta i swego rodzaju zawodowego mentora dla młodszych pracowników, przejmujących jego obowiązki.

Prawo polskie przewiduje wolność zawierania umów, zatem warunkami wprowadzenia systemu częściowego zatrudnienia osób przechodzących na świadczenia typowe dla populacji nieaktywnej są: dobra wola pracodawców i pracowników oraz, przede wszystkim, kampania informacyjna, która pobudziłaby świadomość pracodawców oraz dezaktywizujących się osób niemobilnych. Pierwsze polskie doświadczenia związane z przekazywaniem umiejętności między starszą kadrami i młodszą dały bardzo pozytywne efekty. Program pokoleniowej wymiany doświadczeń *Mentoring poprzez IT* został przeprowadzony w województwie warmińsko-mazurskim. Pracownicy młodzi i starsi współpracowali za pośrednictwem Internetu, co miało służyć przekazywaniu doświadczeń młodszym pracownikom przez starszych oraz oswojeniu starszych pracowników przy pomocy młodszych z obsługą najnowszych technologii komputerowych. Projekt zakończył się takim sukcesem, że na wniosek uczestników przedłużono jego trwanie⁶⁰.

⁵⁹ Zieleniecki M., *Uzasadnienie wprowadzenia elastycznych form przechodzenia na emeryturę w Polsce w oparciu o doświadczenia europejskie, opracowanie dla Krajowej Sekcji Pożarnictwa NSZZ „Solidarność”*, KSP NSZZ „Solidarność”, Warszawa 2007, http://www.skpnasz.dmkproject.pl/downloads.php?cat_id=18&download_id=61 [data dostępu: 14.05.2010].

⁶⁰ Mól D., op.cit, s. 8.

Zaleca się wprowadzenie analogicznego programu w województwie lubelskim, co umożliwiłoby dwustronny przepływ informacji między młodymi i zaznajomionymi z techniką, a pracownikami w wieku niemobilnym, których podstawowym atutem jest ich doświadczenie. Wymagałoby to współpracy następujących podmiotów:

- Organizacji zrzeszającej pracodawców, której zadaniem byłoby nakłonienie pracodawców do wzięcia udziału w programie i rozpowszechnianie wiedzy o nim oraz objęcie nad nim patronatu w celu podniesienia jego rangi w oczach pracodawców (wskazać można do tej funkcji np. Lubelski Związek Pracodawców, będący członkiem Konfederacji Pracodawców Polskich);
- Organizacji prospołecznej, która zajęłaby się koordynacją programu oraz kojarzeniem par uczestników na podstawie badań psychologicznych, np. kwestionariuszy osobowych lub wywiadów z psychologiem, a także rekrutacją uczestników (organizacją, która byłaby zdolna podjąć się tego zadania jest np. Lubelska Fundacja Rozwoju, która mogłaby współpracować z Wojewódzkim Urzędem Pracy i Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, które informowałyby interesantów o programie);
- Sponsora, który zapewniłby sprzęt komputerowy w początkowej fazie, o ile zdecydowano by się na formę uwzględniającą technologie IT (mogłaby to być duża lokalna firma komercyjna, zainteresowana budową wizerunku oraz ewentualnymi innymi profitami albo EFS, poprzez PO KL, Działanie 8.1).

Rozpoczęcie takiego programu musiałoby pociągać za sobą propagowanie podobnych rozwiązań w firmach, niekoniecznie za pośrednictwem łącz komputerowych. System współpracy pracowników starszych i młodszych to element szerszej strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, której wprowadzenie wymaga nierzadko specjalistycznej pomocy konsultantów biznesowych i doradców zawodowych.

1.3. Rola doradztwa zawodowego i zarządzania wiekiem w zwiększaniu aktywności grupy 45+

Doradcy zawodowi to specjaliści, zajmujący się profesjonalną pomocą w planowaniu kariery zawodowej. Ich zawód wymaga znajomości zagadnień z dziedziny psychologii, ekonomii, nauk o zarządzaniu, a także świetnej orientacji w rynku pracy. Jednak zazwyczaj planowanie kariery kojarzy się z osobami młodymi, wchodzącymi na rynek pracy i zaczynającymi okres aktywności zawodowej. Tymczasem usługi te mogłyby być równie przydatne dla osób zbliżających się do końca życia zawodowego i pomagać im w wydłużeniu tego czasu.

Korzyści płynące z profesjonalnego doradztwa zawodowego zaczęły być także zauważane przez pracodawców. W marcu 2007 roku MPiPS wydało dwa rozporządzenia dotyczące szczególnych warunków i standardów świadczenia usług rynku pracy, w których m. in. podkreślało wagę grupowego i indywidualnego poradnictwa

zawodowego, na mocy których powiatowe urzędy pracy miały zatrudnić ponad 4000 wykwalifikowanych doradców⁶¹. UE w latach 2007–2008 wprowadziła inicjatywę Sieci Całozyciowego Poradnictwa Zawodowego, której zadaniami ma być monitoring, koordynacja i upowszechnianie działań związanych z doradztwem zawodowym (doradztwo ma dotyczyć zwłaszcza osób już uczestniczących w rynku pracy) na szczeblu wspólnotowym⁶². Doradztwo zawodowe stało się też stałym elementem rynku edukacyjno-szkoleniowego w Polsce ogółem, a także w województwie lubelskim⁶³.

Problemem jest jednak brak odpowiedniej specjalizacji. Absolwent studiów z dziedziny doradztwa zawodowego może uzyskać szczegółową wiedzę związaną z pracą z uczniami, studentami, kobietami lub osobami niepełnosprawnymi, ale wśród grup szczególnej uwagi nie wyróżnia się osób starszych, co, w kontekście negatywnych konsekwencji ich dezaktywizacji zawodowej⁶⁴, wydaje się poważnym przeoczeniem. **Rekomenduje się zatem, aby uczelnie wyższe uwzględniły tę tematykę w planowaniu siatek przedmiotowych na kierunku doradztwo zawodowe, względnie rozważyły otwarcie specjalizacji dla studentów w tym zakresie.** Wzorcową ścieżką specjalizacyjną z tej dziedziny może być ta utworzona w ramach studiów podyplomowych z doradztwa zawodowego na Uniwersytecie Łódzkim⁶⁵. Niestety, ścieżka ta funkcjonowała tylko w edycji studiów, która ruszyła w roku akademickim 2008/2009, nie została zaś umieszczona w siatce godzin dla edycji rozpoczętej rok później⁶⁶.

Aby uczelniom opłacił się rozwój takiego kierunku nauczania, konieczne jest zwiększenie zapotrzebowania rynkowego na usługi doradców. Przedsiębiorcy województwa lubelskiego nie są zainteresowani inwestowaniem w doradztwo dla swoich firm. Badania wykazały, że nie byłoby skłonni przeznaczyć na usługi doradców znaczących środków (wielu wręcz w ogóle by ich nie wyasygnowało), zaś pomoc w zakresie zarządzania organizacją lub personelem jest, ich zdaniem, jedną z najmniej pożądanых, zwłaszcza w segmentach firm małych i średnich⁶⁷.

⁶¹ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 marca 2007 roku w sprawie standardów usług rynku pracy (Dz. U. nr 47, poz. 314); Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 marca 2007 roku w sprawie szczególnych warunków prowadzenia przez publiczne służby zatrudnienia usług rynku pracy (Dz. U. nr 47, poz. 315); zob. Bogdańska P., *Stan i kierunki rozwoju poradnictwa zawodowego w resorcie pracy na tle polityk i inicjatyw Unii Europejskiej, Sieć Całozyciowego Poradnictwa Zawodowego*, Biuletyn Programu Leonardo da Vinci, 1/2008, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Warszawa 2008, s. 6.

⁶² Bogdańska P., op.cit., s. 7–8.

⁶³ Według portali uczelni wyższych, kierunek doradztwo zawodowe dostępny jest w ofercie Wyższej Szkoły Nauk Społecznych w Lublinie (www.wsns.lublin.pl) oraz Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego im. Jana Pawła II (www.kul.pl). Fundacja Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie współpracuje zaś z Psychologiczną Akademią Rozwoju Kompetencji w licznych działaniach związanych z doradztwem, nie tylko dla studentów i absolwentów, ale także osób dorosłych, głównie w ramach projektu *@IterEgo*. Do współpracy włączono także Lubelskie Forum Pracodawców (www.grupapark.pl – portal PARK) [data dostępu: 17.05.2010].

⁶⁴ Zob. podrozdział 1.2.2.

⁶⁵ Mól D., op.cit., s. 9.

⁶⁶ Portal Instytutu Psychologii UŁ: www.psych.uni.lodz.pl [data dostępu: 17.05.2010].

⁶⁷ Rożnowski B. i in., op.cit., s. 170–173.

Jest to stan wymagający zmiany. Doradztwo zawodowe dla osób starszych oraz, ogólniej, zarządzanie wiekiem, czy też, jeszcze szerzej, zarządzanie różnorodnością, są doskonałymi sposobami aktywizacji starszej siły roboczej. Jednym z ważniejszych instrumentów doradztwa dla osób starszych, który mógłby z powodzeniem być stosowany przez doradców w urzędach pracy, jest tzw. jobcoaching. W ramach tej techniki pracownik zagrożony utratą pracy lub już bezrobotny może zwrócić się o pomoc do indywidualnego trenera, który pomaga mu uświadomić sobie jego własne doświadczenia i umiejętności, znaleźć równowagę między marzeniami zawodowymi a realnymi możliwościami oraz zaplanować dalszą karierę, z uwzględnieniem koniecznych do jej przejścia szkoleń i kursów. Następnie trener monitoruje postępy podopiecznego i służy mu konsultacją. Wadą tego instrumentu jest brak certyfikacji dla zawodowych jobcoachów, co jednak może ulec zmianie w niedługiej przyszłości, gdyż rozwojem i formalizacją tej techniki zainteresowane jest MPiPS⁶⁸.

Doradztwo może być świadczone przez pracowników publicznych instytucji rynku pracy albo przez organizacje pozarządowe (NGO). W tym drugim przypadku możliwa jest także doradcza rola NGO wobec firm poszukujących pracowników. Podkreśla się, że organizacje te, stojące w pewnym sensie „z boku” rynku pracy, są w stanie dokonać cenniejszej analizy jakościowej zjawisk zachodzących w strefie lokalnej, co sprawia, że są bardziej efektywne niż organizacje publiczne⁶⁹. Jednak NGO trudniej zdobyć zaufanie uczestników rynku. Przedsiębiorcy z województwa lubelskiego raczej źle oceniali współpracę z NGO⁷⁰, co owocowało niskim popytem na oferowane przez nie usługi, zwłaszcza szkoleniowe.

Rekomenduje się podjęcie przez urzędy pracy województwa lubelskiego współpracy z NGO, które świadczyłyby usługi doradcze z zakresu profesjonalnego jobcoachingu. Z racji tego, że nie istnieje jeszcze system certyfikacji tego rodzaju kursów, do współpracy należałoby zachęcić największe firmy, posiadające znaczny prestiż. Ich wiarygodność w oczach uczestników rynku powinien zwiększyć patronat WUP nad projektem. Firmy te powinny prowadzić otwarty punkt doradztwa indywidualnego, finansowany ze środków pozostających do dyspozycji WUP⁷¹ i prowadzony na wzór poradni zdrowia psychicznego, w której bezrobotni i nieaktywni zainteresowani powrotem na rynek pracy mieliby zakładane teczki osobowe, dzięki którym możliwe byłoby monitorowanie rozwoju ich życia zawodowego. Instytucja ta, nazywana np. Kliniką Zatrudnienia, powinna podjąć także współpracę z lokalnymi pracodawcami, zachęcając ich do otwartości na pracowników w wieku powyżej 45 lat. Formą zachęty mógłby być doroczny konkurs, np. na „pracodawcę na 45 z plusem”, którego laureaci byłiby oficjalnie

⁶⁸ Mól D., op.cit., s. 9.

⁶⁹ Ibidem, s. 11–12.

⁷⁰ Rożnowski B. i in., op.cit., s. 202.

⁷¹ Mogą to być zarówno środki pochodzące z MPiPS, jak i z UE w ramach systemowych projektów urzędów pracy lub konkursów, w których startowałaby dana NGO w ramach PO KL, Działania 6.1 – Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie.

przedstawiani podczas uroczystości publicznych, np. obchodów dnia miasta, w którym mieści się firma. Konkurs organizowałaby klinika na podstawie danych zebranych od firm, a honorowym patronem powinien zostać wojewoda lub marszałek województwa. Klinika mogłaby także organizować szkolenia dla pracodawców (i dla pracowników działów kadr) z zarządzania wiekiem w firmie i różnych aspektów zróżnicowania wieku pracowników. Szkolenia kończyłyby się wydaniem certyfikatu osobie przeszkolonej ze znajomości problematyki zarządzania wiekiem w firmie.

Opisane powyżej szkolenia musiałyby również być refundowane z urzędów pracy, ponieważ lubelskie firmy niechętnie wydają pieniądze na szkolenia. Przeciętna firma z regionu przeznaczała rocznie na szkolenia około 6000 zł, przy czym dla produkcji była to kwota nieco ponad 15 000, dla usług 5000, a dla handlu poniżej 2000 zł. Najwyższe nakłady na szkolenia ponosiły firmy duże i średnie a zdecydowanie mniej przedsiębiorstwa małe oraz mikro. Alarmujący jest fakt, że szkolenia z zarządzania organizacją i personelem cieszyły się najmniejszą i najszybciej malejącą atrakcyjnością, co może dziwić, jako że metody zarządzania oraz odpowiednia kadra kierownicza i pracownicza były często zaliczane do wiodących czynników sukcesu⁷².

Szczególną formą wewnętrznego szkolenia w firmie jest tworzenie mieszanych zespołów osób w różnym wieku. Ma to zasadnicze znaczenie, ponieważ pozwala na przekazywanie doświadczenia osobom młodszym przez starsze i przepływ nowej wiedzy w przeciwnym kierunku. Prowadzi zatem do wzajemnego uzupełnienia kompetencji⁷³. Ponadto zapobiega fałom dezaktywacji w poszczególnych działach firm, ponieważ ich pracownicy w bardzo różnych momentach osiągają wiek emerytalny⁷⁴. Zatrudnianie starszych pracowników poprawia zewnętrzny wizerunek firmy, która uchodzi za prospołeczną, a także jej wizerunek wewnętrzny, ponieważ starsi pracownicy są wdzięczni za „lojalność” i ludzkie podejście, a młodzi widzą, że w firmie dbającej o starszych pracowników warto budować swoją karierę w perspektywie wielu lat⁷⁵.

Doradztwo i szkolenia są instrumentami zarządzania przedsiębiorstwem, które powinno w swoich założeniach prezentować odpowiednie postawy wobec ludzi w wieku niemobilnym. Coraz częściej mówi się o zarządzaniu wiekiem lub zróżnicowaniu (m.in. w aspekcie wieku) w firmie. To firmy w istocie decydują o zatrudnieniu i żadna polityka na szczeblu regionalnym, krajowym czy wspólnotowym nic nie da, jeśli przedsiębiorcy nie wezmą sobie do serca wytycznych dotyczących tzw. „dobrych praktyk” w zarządzaniu wiekiem⁷⁶.

⁷² Rożnowski B i in., op.cit., s. 160–169.

⁷³ Mól D., op.cit., s. 8.

⁷⁴ Walker A., *The Emergence of Age Management in Europe* [w:] „International Journal of Organisational Behaviour”, vol. 10 (1), Queensland 2005, s. 694.

⁷⁵ Naegele G., Walker A., op.cit., s. 8–10.

⁷⁶ Walker G., op.cit., s. 690.

W zarządzaniu kadrami bardzo ważne jest podejście kierownictwa firmy, co niestety często uzależnia cały proces od postawy jednej osoby⁷⁷. Dlatego kierownictwo firmy musi zdać sobie sprawę, że czasem inwestowanie w pracownika już doświadczonego wymaga mniej nakładów i jest po prostu bardziej opłacalne. Co więcej, pewnych cech po prostu nabiera się z wiekiem, np. dokładności czy zdolności komunikacyjnych. Niekiedy nie ma też alternatywy dla poszukiwania pracowników w grupie osób w wieku niemobilnym, gdyż np. z uwagi na dużą migrację po wejściu Polski do UE na lokalnym rynku zaczyna brakować niektórych zawodów.

Zaleca się zatem zorganizowanie spotkań w urzędach pracy dla pracodawców, na których zostaną oni zapoznani z podstawami tematyki. Ze względu na fakt, że pracodawcy niekiedy uznają podobne spotkania za „stratę czasu”, należy przeprowadzić je w sposób możliwie krótki i zwarty. Mają one stanowić jedynie wstęp do zagadnienia i ich celem jest pobudzenie ciekawości pracodawców, dlatego ważne jest pokazanie im oszczędności płynących z zatrudniania już doświadczonych oraz solidnych pracowników. Aby skusić pracodawców do przyjęcia, warto połączyć tę prelekcję z jakimś wydarzeniem rozrywkowo-kulturalnym, np. krótkim koncertem lub bankietem. Ten jednorazowy wydatek prawdopodobnie opłaci się, ponieważ przyciągnie znaczną ilość pracodawców. Najlepiej, jeśli zamiast jednego spotkania odbędzie się seria kilku, np. trzech lub czterech, co pozwoli na wykorzystanie przepływu informacji między pracodawcami na zasadzie marketingu szeptanego i pozwoli na lawinowy (nieliniowy) przyrost zainteresowania wśród pracodawców.

Opisane powyżej działanie jest z założenia substytutem kampanii informacyjnej. Problemem kampanii czysto informacyjnych jest to, że muszą być poparte konkretnymi zachętami finansowymi. Inaczej firmy mogą nie mieć odpowiedniej motywacji do zmiany swej polityki. Na szczęście UE zapewnia odpowiednie bodźce w postaci licznych programów wspierania zatrudnienia, dzięki którym zatrzymywanie zaawansowanych wiekowo pracowników i dostosowywanie się do nich jest niekiedy tańsze niż zatrudnienie i przeszkolenie nowej osoby⁷⁸. O tym zagadnieniu traktuje kolejny podrozdział.

1.4. Instrumenty finansowe wspierające aktywność zawodową osób powyżej 45. roku życia

Od momentu wejścia Polski do UE unijne fundusze strukturalne stały się podstawowym źródłem finansowania wielu projektów o profilu społeczno-ekonomicznym w Polsce. Priorytet VI Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) – Rynek pracy otwarty dla wszystkich, zakłada szerokie wsparcie aktywności zawodowej i zatrudnienia w krajach członkowskich. Wśród grup ludności, którym

⁷⁷ Walker G., op.cit., s. 690.

⁷⁸ Naegele G., Walker A., op.cit., s. 5–6.

potrzebna jest szczególna pomoc na rynku pracy, wymienia się także osoby w wieku niemobilnym jako niezdolne do szybkiej adaptacji do nowych warunków i wymogów modernizującej się gospodarki, a przez to zagrożone wykluczeniem z rynku pracy. Jednym z zamierzonych efektów wdrażania działań tego priorytetu ma być objęcie usługami szkoleniowymi 40% starszych osób bezrobotnych (w wieku 50–64 lat) w kraju, co ma pomóc im w utrzymaniu się na rynku pracy⁷⁹.

Zwiększenie poziomu zatrudnienia wśród osób starszych jest także ujmowane jako jeden z celów szczegółowych VI Priorytetu PO KL. Zdaniem ekspertów Ministerstwa Rozwoju Regionalnego powinien on być realizowany poprzez programy aktywizacji zawodowej (szkolenia, staże, doradztwo zawodowe, subsydiowanie stanowisk pracy itp.), wspieranie przedsiębiorczości wśród osób starszych, zachęcanie ich do mobilności (tak geograficznej, jak i sektorowej) oraz zwiększanie ich kompetencji, a także zachęcanie pracodawców do zatrudniania osób w wieku niemobilnym. Na wszelkie tego typu działania UE przewiduje środki z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w wysokości blisko 2 mld euro w budżecie na lata 2007–2013, co stanowi prawie 20% wszystkich środków z EFS przyznanych Polsce. Z racji tego, że transfery z EFS muszą być uzupełnione wkładem własnym budżetu państwa, łącznie na realizację wszystkich celów priorytetu VI PO KL zarezerwowano ponad 2,25 mld euro⁸⁰.

Na szczególną uwagę w sytuacji województwa lubelskiego zasługują dwa Działania: 6.1 – Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie (zwłaszcza Poddziałanie 6.1.1 – Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na lokalnym rynku pracy, w którym w grupie docelowej wymienia się osoby powyżej 45. roku życia), a także 6.3 – Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich, ponieważ pozwalają one na przeznaczenie środków na osoby w wieku niemobilnym i na osoby zamieszkujące tereny wiejskie, stanowiące znaczny odsetek mieszkańców województwa lubelskiego. Budżet tylko Poddziałania 6.1.1 i Działania 6.3 to łącznie ponad 350 mln euro⁸¹. Dzięki dofinansowaniu możliwe staje się zrealizowanie wielu programów, np. adaptowania miejsc pracy dla potrzeb osób niemobilnych czy podnoszenia kwalifikacji osób niemobilnych pracujących w firmie. Co ważniejsze, wykonawcami wielu projektów unijnych są instytucje rynku pracy, przede wszystkim urzędy pracy (wojewódzkie i powiatowe), czyli łatwo dostępne dla obywateli instytucje publiczne. Daje to możliwość bardziej bezpośredniego oddziaływania na społeczeństwo i daje szansę realnego skorzystania z pomocy przez zwyczajne osoby fizyczne.

W tablicy 1.7. (patrz s. 38) dokonano próby zestawienia projektów unijnych świadczonych przez instytucje rynku pracy na rzecz osób powyżej 45. roku życia

⁷⁹ Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 [dalej: SzOP], Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 173–174.

⁸⁰ Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 [dalej: NSRO], Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 185–186.

⁸¹ SzOP, s. 175–198.

w województwie lubelskim. Wzięto pod uwagę tylko te programy, w których wyraźnie zaznaczono w ramach grupy docelowej osoby w wieku niemobilnym. Spośród nich uwzględniono zaś tylko te, które były jeszcze realizowane w maju 2010 roku.

Tablica 1.7. Projekty w województwie lubelskim dla osób w wieku niemobilnym

Podmiot	Projekt
PUP w Biłgoraju	<i>Twoja firma Twoją szansą</i> – do 30.06.2011 roku <i>Zawodowy start</i> – do 31.12.2013 roku
PUP w Parczewie	<i>W kierunku zatrudnienia</i> – do 31.12.2013 roku
PUP w Lubartowie	<i>Aktywnym los sprzyja</i> – do 31.12.2010 roku (bieżąca edycja)
Consultor sp. z o.o.	<i>Prosta droga do pracy</i> – do 30.10.2010 roku
Centrum Samorządności i Regionalizmu	<i>Powrót do przyszłości – wsparcie dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w województwie lubelskim</i> – do 28.02.2011 roku
Prymus sp. z o.o.	<i>Asysta w starości odpowiedzią na wyzwania czasów</i> – do 27.11.2010 roku
Polska Giełda Pracy	<i>Czas na kobiety</i> – do 30.09.2010 roku
Agencja Rozwoju Lokalnego sp. z o.o.	<i>Wygraj wyścig z bezrobociem</i> – do 30.04.2011 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie portali internetowych ww. podmiotów [data dostępu: 18.05.2010]

Oprócz projektu *Asysta w starości odpowiedzią na wyzwania czasów*⁸², żaden z projektów nie był skierowany wyłącznie do grupy osób powyżej 45. roku życia i nie koncentrował się na specyficznych cechach tej populacji. Co więcej, niektóre projekty zakładały przeszkolenie bardzo małej liczby osób, np. kilkunastu, co oznacza, że osób w wieku niemobilnym ujęto w nich jeszcze mniej. Przedstawione w tablicy 1.7. projekty dotyczyły szkoleń związanych z nabywaniem nowego zawodu, np. kosmetyczki lub spawacza, zakładaniem własnej firmy lub rozwojem tzw. miękkich umiejętności, typu pisanie CV czy autoprezentacja. Przeznaczone były dla zarejestrowanych bezrobotnych, nie zaś dla osób nieaktywnych zawodowo. Pamiętać jednak należy, że w przypadku osób w wieku okołoemerytalnym możliwość zmiany statusu z osoby bezrobotnej na nieaktywną jest na tyle łatwa i częsta, że wspomaganie osób bezrobotnych należy bezwzględnie uznać za działanie prewencyjne, zapobiegające dezaktywizacji – jest to zatem także ważny element omawianego zagadnienia⁸³.

Oznacza to, że w województwie lubelskim istnieje znaczne zapotrzebowanie na projekty aktywizujące osoby w wieku niemobilnym z uwzględnieniem specyfiki tej

⁸² Projekt ten zakładał przeszkolenie ludzi w wieku powyżej 50. roku życia do opieki nad ludźmi starszymi, ale już nie w pełni sprawnymi fizycznie. Szkolenie miało zakończyć się wydaniem certyfikatu PCK.

⁸³ Jak wspomniano w podrozdziale 1.2.1., osobom w wieku okołoemerytalnym, szczególnie tym, które już nabyły praw do świadczenia, niekiedy wystarcza poczucie zagrożenia miejsca pracy aby przeszły w stan nieaktywności. Podobny efekt ma pojawienie się u osoby bezrobotnej w wieku niemobilnym przeczcucia, że już nie znajdzie pracy.

grupy wiekowej. Dowodzi tego także fakt ogłoszenia konkursu w WUP w Lublinie na tego rodzaju projekty. Jednak i tym razem pozytywnie zweryfikowano jedynie pięć projektów, z których prawdopodobnie dofinansowane zostaną trzy najlepsze, co skłania ku konstatacji, że popyt na tego rodzaju inicjatywy w województwie lubelskim nie zostanie zrównoważony, a przynajmniej nie w długim okresie. Lista projektów czekających na dofinansowanie w województwie lubelskim została zaprezentowana w tabelicy 1.8.

Tablica 1.8. Lista rankingowa wniosków ocenionych pozytywnie przez Komisję Oceny Projektów dla konkursu nr 1/POKL/6.4/2009, ogłoszonego przez WUP w Lublinie: *Projekty innowacyjne testujące, Temat: Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej*

Lp.	Podmiot ubiegający się o dofinansowanie	Temat projektu	pkt.
1	Fundacja Inicjatyw Menedżerskich – Lublin	<i>Semafor nowych możliwości</i>	95,5
2	EUROPERSPEKTRYWA, Beata Romejko – Lublin	<i>Obudź w sobie olbrzymia – Innowacyjne metody wydłużenia aktywności zawodowej</i>	94,5
3	Instytut Rozwoju Zasobów Ludzkich – Lublin	<i>Dłużej na rynku pracy</i>	92,5
4	Fundacja „WSPARCIE” – Warszawa	<i>Aby kwalifikacje rosły wraz z wiekiem – Program wczesnego reagowania dla osób po 45. roku życia</i>	71
5	Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II – Lublin	<i>Pilotażowy model aktywizacji zawodowej i pozazawodowej osób 50+ z terenu województwa lubelskiego zagrożonych zjawiskiem brzytwy emerytalnej</i>	70,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie Załącznika Nr 1 do Uchwały Nr CCXIV/4187/10 Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin 2010

Niestety, dokładne opisy projektów złożonych w WUP nie są póki co dostępne, ponieważ żaden z nich nie wszedł jeszcze w fazę realizacji (a nawet ów fakt nie został jeszcze przesądzony), dlatego trudno stwierdzić, na czym dokładnie mają one polegać. Należy jednak zwrócić uwagę na silny akcent położony w temacie konkursu na innowacyjność metod przedłużania okresu aktywności zawodowej. Oznacza to, że dostrzeżono słabość tradycyjnych metod walki z bezrobociem i dezaktywizacją osób w wieku niemobilnym. **Rekomenduje się w związku z tym przeprowadzenie kolejnych konkursów na innowacyjne metody walki z tym zjawiskiem tak, aby WUP posiadał bazę więcej niż 5 wysoko ocenionych i dobrze rokujących projektów. Projekty te powinny być zbierane regularnie i poddawane ostrej selekcji. Do realizacji powinno się kierować możliwie różnorodne projekty, co pozwoli na przetestowanie wielu rozwiązań i znalezienie najlepszych. Powinna powstać oddzielna komórka w WUP w Lublinie, zajmująca się tylko merytoryczną oceną tych projektów i ewaluacją ich efektów po fazie realizacji. Komórka ta**

powinna także pomagać korygować od strony formalnej te wnioski, które wydają się szczególnie interesujące z uwagi na treść, ale istnieje ryzyko niespełnienia wymogów formalnych konkursu w ramach PO KL.

Oprócz projektów finansowanych ze środków UE i prowadzonych przez urzędy pracy lub instytucje pozarządowe istnieje także oferta kierowana do osób bezrobotnych przez MPiPS. Opiera się ona na systemie dofinansowywania szkoleń lub innych form działania zmierzających do podjęcia pracy. Są to głównie instrumenty dostępne dla wszystkich bezrobotnych, bez względu na wiek, jak np. nieoprocentowana pożyczka na sfinansowanie szkoleń zawodowych, dopłaty do kosztów podjęcia studiów podyplomowych, dofinansowanie kosztów egzaminów i kosztów uzyskania licencji, niezbędnych w nowych zawodach. Istnieje także system odgórnego kierowania na szkolenia obowiązkowe lub do odbycia przygotowania zawodowego w miejscu pracy. W przypadku tego ostatniego, MPiPS wyszczególnił osoby powyżej 50. roku życia jako jedną z głównych grup docelowych tego instrumentu, ale jest to jedyny taki przypadek. Znacznie więcej opcji jest przeznaczonych dla osób młodych, najczęściej poniżej 25 lat. Szczególnie dyskryminujące wydaje się wyłączenie osób w wieku niemobilnym z programów stażowych⁸⁴.

Rekomenduje się utworzenie instrumentu analogicznego do stażu, pozwalającego osobom starszym, w tym także lub przede wszystkim osobom w wieku niemobilnym, na zdobywanie doświadczenia zawodowego w nowych branżach, szczególnie jeśli zakończyły szkolenie lub studia i zdobyły tym samym nowy zawód. Alternatywą mogłoby być utworzenie specjalnego programu odpłatnego przygotowania zawodowego w miejscu pracy wyłącznie dla osób w wieku niemobilnym, które zdecydowały się na przekwalifikowanie. Programy te nie wiązałyby się z koniecznością odbycia kursów i studiów, a jedynie z przyuczeniem do zawodu.

Choć programy stażowe i dla osób starszych oraz instrumenty podobne w swym działaniu do stażu mogą budzić pewne wątpliwości, głównie z uwagi na fakt, że wiążą się z niewielkim wynagrodzeniem i najniższym poziomem w hierarchii zakładowej, co nie koresponduje z oczekiwaniami starszych pracowników, to jednak wydaje się, że stanowią akceptowalną formę rozpoczęcia kariery w nowym zawodzie. Utworzenie odpowiedniego rozwiązania winno leżeć w gestii WUP w Lublinie jako organu wykonawczego rozporządzeń MPiPS w województwie lubelskim. Ponadto przydzielenie takiego stażu osobie, która odbyła szkolenie zawodowe organizowane przez WUP, będzie dowodziło, że faktycznie istnieje zapotrzebowanie na pracowników w danej branży, co powinno podnieść zaufanie do WUP jako do instytucji dbającej o praktyczną efektywność swojej oferty. Problem efektywności szkoleń, zwłaszcza wśród osób w wieku niemobilnym, zostanie poruszony przy okazji omawiania zagadnienia

⁸⁴ Zob. Iżycka H., Jaworska B., Strojna E., *Warunki i możliwości podnoszenia kwalifikacji bezrobotnych, Regulacje ustawowe*, MPiPS, Warszawa 2007.

kształcenia ustawicznego⁸⁵. W tym miejscu warto jednak wspomnieć, że osoby zdobywające nowy zawód będą mogły w ten sposób trafić od razu na rynek pracy, nie zostaną zaś pozostawione samym sobie, jedynie z dyplomem ukończenia kursu w rękę. Co więcej, osoby korzystające z programu będą od razu kierowane do pierwszej pracy, w której zdobędą doświadczenie niezbędne do tego, aby w przyszłości poszukiwać pracy samodzielnie, bez pomocy WUP. Programy stażowe są zatem najbardziej praktyczną formą pomocy urzędów pracy.

Na podstawie przeglądu zakończonych lub istniejących projektów, zaprezentowanych w tabelicy 1.7., a także oferty MPiPS, można uznać, że szkolenia kwalifikacyjne i doradztwo zawodowe to typowe, tradycyjne metody wspierania aktywności zawodowej. Nieco rzadszym, ale coraz popularniejszym rozwiązaniem jest aktywizacja poprzez zachęcanie osób w wieku niemobilnym do zakładania własnych firm, a także do podnoszenia swoich kwalifikacji w drodze kształcenia ustawicznego, które w Polsce ciągle nie jest powszechne. W takim sensie 2 ostatnie propozycje można uznać za innowacyjne na rynku pracy województwa lubelskiego. Zostaną one przedstawione w dwóch kolejnych podrozdziałach opracowania.

1.5. Rola samozatrudnienia w zwiększaniu aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym

Punktem wyjścia do rozważań związanych z samozatrudnieniem będzie spojrzenie na udział tej formy aktywności zawodowej w województwie lubelskim i w całej Polsce w sektorze prywatnym. W tabelicy 1.9. zostały zawarte dane dotyczące udziału procentowego samozatrudnionych i zatrudnionych na podstawie stosunku pracy w ogólnej liczbie pracujących w województwie lubelskim na tle kraju.

Tabelica 1.9. Udział procentowy samozatrudnienia w liczbie pracujących w 2008 roku w województwie lubelskim i Polsce

	Samozatrudnieni: właściciele i współwłaściciele oraz pomagający członkowie rodzin	Zatrudnieni na podstawie stosunku pracy	Inni: wykonujący pracę nakładczą, agenci i członkowie spółdzielni rolniczych	Razem
Polska	33	66	1	100
Województwo lubelskie	44	55	1	100

Źródło: obliczenia własne na podstawie *Pracujący w gospodarce narodowej w 2008 roku*, GUS, Warszawa 2009, s. 23 oraz *Rynek pracy w województwie lubelskim w 2008 roku*, US w Lublinie, Lublin 2009, s. 41

Informacje zawarte w tabelicy 1.9. dowodzą dużego znaczenia samozatrudnienia na rynku pracy województwa lubelskiego. Oznacza to, że w otoczeniu osób w wieku

⁸⁵ Zob. podrozdział 1.6.

powyżej 45 lat znajduje się relatywnie dużo osób samozatrudnionych. Logika nakazuje przyjąć, że działalność utrzymują tylko ci indywidualni przedsiębiorcy, którym przynosi ona choćby marginalne korzyści. Potencjalnie można zatem wskazać liczne przykłady odniesienia sukcesu lub względnego sukcesu gospodarczego w drodze samozatrudnienia. Będą to więc prawdopodobnie dobre wzorce, przemawiające do świadomości ludzi w wieku niemobilnym.

Przydatność samozatrudnienia dla wydłużenia okresu aktywności ekonomicznej została dowiedziona empirycznie. Badania wskazują, że osoby prowadzące własną działalność przechodzą w ogóle rzadziej, a przy tym później, na emeryturę, a nawet po przejściu nie zaprzestają zwykle prowadzenia swojej firmy. Dzieje się tak, ponieważ w ich przypadku zazwyczaj suma profitów z prowadzenia działalności jest znacząco wyższa niż czysty dochód, od którego uiszczana jest składka na ubezpieczenia społeczne. Poważnie zmniejsza to realną stopę zastąpienia dochodów (korzyści) z pracy świadczeniem emerytalnym, a zatem zwiększa koszt dezaktywacji, rozumiany jako wielkość utraconych korzyści. Emerytura staje się zatem mniej opłacalna ekonomicznie⁸⁶.

Zależność między samozatrudnieniem a wydłużeniem się okresu aktywności zawodowej nie jest zauważana przez instytucje rynku pracy w województwie lubelskim. Świadczy o tym Plan działania na rok 2010 dla realizacji projektów w ramach PO KL przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w Lublinie i Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie. Co prawda plan ów przewiduje wsparcie dla samozatrudnienia w ramach otwartego konkursu w obrębie Działania 6.2, ale kryteria strategiczne dla grupy docelowej są następujące: co najmniej 70% kobiet, co najmniej 50% osób poniżej 24. roku życia, co najmniej 10% długotrwale bezrobotnych (ponad 12 miesięcy) i co najmniej 30% osób zamieszkałych na terenach wiejskich. Całkowicie pominięto zatem osoby w wieku niemobilnym jako grupę szczególnego zainteresowania przyszłego projektu⁸⁷.

Wobec powyższego należy zarekomendować uwzględnienie w planach na przyszłe lata rozpisania konkursu na projekt w ramach PO KL, wspierający przedsiębiorczość indywidualną osób w wieku niemobilnym, ze szczególnym uwzględnieniem osób długotrwale bezrobotnych. Doprecyzowanie tego postulatu wymaga jednak przeanalizowania perspektyw samozatrudnienia w województwie lubelskim.

Badania przeprowadzone na terenie województwa lubelskiego pokazały szereg barier, dostrzeganych przez osoby pracujące, planujące rozpoczęcie własnego biznesu. Rozważany projekt powinien skupiać się na ich eliminacji. Najwięcej osób pracujących (nienależących ani do grupy uczniów, ani studentów) wskazało na zbyt duże ryzyko i brak środków finansowych na rozpoczęcie działalności. Negatywnie

⁸⁶ Liwiński J. i in., op.cit., s. 25–30.

⁸⁷ *Plan działania na rok 2010. Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin 2009, s. 15–16.

należy ocenić fakt, że respondenci, pytani o źródła środków na rozpoczęcie działalności, na pierwszym miejscu wymieniali własne oszczędności i kredyt bankowy, a dopiero później dofinansowanie unijne. Dotacje z Funduszu Pracy były wymieniane najrzadziej (zostały „wyprzedzone” nawet przez pomoc rodziny). Szczególnie mężczyźni nie polegali na dofinansowaniu, czy to z funduszy UE, czy Funduszu Pracy (FP)⁸⁸. Tymczasem jedną z największych zalet dofinansowania z urzędów pracy, które są instytucjami pośredniczącymi w obydwu przypadkach, jest to, że przy założeniu spełnienia pewnych warunków jest ono bezzwrotne⁸⁹. Rekomendowany projekt wsparcia musiałby zwiększyć świadomość tego faktu wśród potencjalnych uczestników. Przedstawienie uczestnikom plusów korzystania z pomocy unijnej z jednoczesnym pokazaniem wszystkich warunków, jakie muszą być spełnione, pomogłoby przełamać stereotyp bariery finansowej. **W związku z tym szkolenie dla potencjalnych samozatrudnionych powinno objąć również wykład na temat źródeł finansowania działalności w początkowej fazie, który powinien być połączony z warsztatami praktycznymi, polegającymi np. na rozwiązywaniu studiów przypadku i podejmowaniu decyzji o doborze optymalnych źródeł finansowania w danych przypadkach.**

Większym problemem jest powszechne przekonanie o dużym ryzyku związanym z rozpoczęciem działalności gospodarczej. Ryzyko takie istnieje i, co ważniejsze, musi być ponoszone przez przedsiębiorcę. **Aby uniknąć wystąpienia dużego odsetka nieudanych biznesów, które upadną zaraz po ustaniu transferów z UE lub FP, projekt musi obejmować mechanizm ewaluacji pomysłów zgłaszanych przez potencjalnych przedsiębiorców indywidualnych oraz doradztwa.**

Doradztwo jest ważne jeszcze z jednego powodu. Barięą dla rozpoczęcia działalności wymienianą w trzeciej kolejności jest brak pomysłu⁹⁰. Oznacza to, że jest pewna grupa osób, które być może odważyłyby się podjąć ryzyko, ale nie potrafią skonkretyzować wizji własnej firmy. Im szczególnie potrzebny jest doradca zawodowy, który pomógłby ocenić ich silne i słabe strony w kontekście branży, w której mogłyby działać. Następnie potencjał zainteresowanego należałoby skonfrontować z zapotrzebowaniem rynkowym, dlatego też **wstępem do projektu winny być badania rynku województwa lubelskiego pod względem podaży i popytu w poszczególnych segmentach gospodarki. Te badania mogą być przeprowadzone przez wyspecjalizowaną w tego typu działalności naukowej NGO lub przez odpowiednią komórkę uczelni publicznej, np. oddelegowaną grupę ekonomistów UMCS. Wyniki badań pozwolą określić, w których sektorach występuje największa nierównowaga na korzyść strony podażowej, co należy uznać za okoliczność sprzyjającą rozwojowi biznesu w tych właśnie segmentach.**

⁸⁸ Rożnowski B. i in., op.cit., s. 84–86.

⁸⁹ *Samozatrudnienie wśród bezrobotnych w Wielkopolsce. Raport z badań ankietowych*, WUP w Poznaniu, Poznań 2006, s. 13.

⁹⁰ Rożnowski B. i in., op.cit., s. 84.

Nie chodzi o to, aby podejmować decyzje za uczestników, ale by przedstawić im możliwie obszerną i obiektywną wiedzę o rynku, na podstawie której byliby w stanie stworzyć optymistyczny, ale i realny biznesplan. **Rekomenduje się, aby w ramach uzupełnienia wiedzy o rynku stworzono poradnik przedstawiający techniczne aspekty prowadzenia własnej firmy. Poradnik powinien zawierać podstawowe informacje dotyczące formalności związanych z prowadzeniem firmy, głównie z rozliczeniami transakcji i podatków. Powinni go otrzymać wszyscy uczestnicy konkursu w formie papierowej z załączoną płytą będącą wydaniem elektronicznym. Dodatkowo, poradnik powinien być upubliczniony na stronie internetowej projektu.** Dokładne i szczegółowe wyłożenie uczestnikom niuansów prowadzenia działalności również od strony formalnej jest istotne, ponieważ grupę docelową mają stanowić osoby w wieku niemobilnym, z definicji mniej skłonne do podejmowania ryzyka. W badaniach nad zastosowaniem samozatrudnienia do niwelowania bezrobocia, przeprowadzonych w województwie wielkopolskim, w grupie 123 ankietowanych bezrobotnych, którzy zdecydowali się na własną działalność, tylko 2 było w wieku powyżej 50 lat, zaś 13 mieściło się w przedziale wiekowym 41–50 lat⁹¹. Sytuacja w województwie lubelskim z dużym prawdopodobieństwem może być uznana za analogiczną, co oznacza, że osoby starsze są mniej chętne do spróbowania swoich sił w indywidualnej przedsiębiorczości i potrzebują zachęty.

Warto także nadmienić, że wyniki badań przeprowadzonych w województwie lubelskim pokazały, że dla pracowników rozważających samozatrudnienie relatywnie niewielkie przeszkody stanowią: brak umiejętności, biurokracja, nieodpowiedni wiek, negatywne przykłady z otoczenia⁹², co dowodzi, że społeczny klimat dla propagacji tego typu rozwiązań wśród osób w wieku niemobilnym jest sprzyjający.

1.6. Wpływ kształcenia ustawicznego na aktywność zawodową osób powyżej 45. roku życia

Aby w pełni zrozumieć rolę kształcenia ustawicznego w podnoszeniu aktywności zawodowej, należy przypomnieć, że niski poziom kompetencji sprzyja dezaktywizacji, ponieważ zmniejsza szanse na znalezienie pracy, co skłania do przejścia na emeryturę, gdy tylko jest to możliwe. Ponadto, osoby gorzej wykształcone (czy też szerzej ujmując: o niskich kompetencjach) zazwyczaj zarabiają mniej niż osoby lepiej wykształcone, a zatem mają relatywnie wyższą stopę zastąpienia dochodu, co tym bardziej sprzyja dezaktywizacji. Badania potwierdzają, że osoby z wyższym wykształceniem są mniej chętne do wczesnego opuszczenia rynku pracy⁹³.

Według komplementarnych definicji OECD i UNESCO, kształcenie ustawiczne obejmuje wszelkie procesy oświatowe, które umożliwiają rozwój przez całe życie, od

⁹¹ *Samozatrudnienie wśród bezrobotnych...*, op.cit., s. 2.

⁹² Roźnowski B. i in., op.cit., s. 84.

⁹³ Liwiński J. i in., op.cit., s. 44–46.

wieku dziecięcym po dorosłość, w wyniku czego ludzie w każdym wieku mogą poszerzać wiedzę, podnosić kompetencje, zdobywać nowe kwalifikacje, także zawodowe, oraz zmieniać swoje postawy⁹⁴. Memorandum Komisji Europejskiej w tej sprawie głosi ponadto, że w dobie budowy społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy, kształcenie ustawiczne nabiera szczególnego znaczenia. Główną rolę powinna odgrywać zaś idea podnoszenia wśród pracowników zdolności do zatrudnienia (ang. *employability*)⁹⁵.

Perspektywa zdolności do zatrudnienia oznacza, że kształcenie ustawiczne ma obejmować nie tylko umiejętności czysto zawodowe, ale także pozazawodowe kwalifikacje. Badania osób w wieku okołoemerytalnym dowiodły, że na zdolność do znalezienia zatrudnienia, więc i na okres aktywności, wpływ mają m. in.: posiadanie prawa jazdy kategorii B, znajomość przynajmniej jednego języka obcego w stopniu komunikatywnym, umiejętność obsługi komputera. Porównanie aktywnych i nieaktywnych osób w wieku okołoemerytalnym wykazało istotne różnice w rozkładzie tych cech w obu badanych populacjach⁹⁶. Zachodzi pozytywna korelacja między zestawem podstawowych kwalifikacji i długością okresu aktywności zawodowej. Podobnie kształtuje się sytuacja w przypadku szkoleń, których wpływ na okres aktywności jest kluczowy.

Dlatego do priorytetów rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce zaliczono jego upowszechnianie (chodzi zarówno o zwiększanie dostępności, jak i wzrost świadomości na rynku pracy), a także poprawę jakości, m.in. w drodze tworzenia standardów edukacyjnych dla przedmiotów kształcenia ustawicznego oraz norm zawodowych dla nauczycieli tego segmentu⁹⁷.

Wyniki badań wskazały na znaczną korelację między ilością szkoleń a aktywnością zawodową. Większość ludzi aktywnych w wieku niemobilnym przechodziła szkolenia zawodowe w ciągu 5 lat poprzedzających badanie, a średnia ilość szkoleń w przebiegu kariery tej grupy była wyższa nie tylko od średniej dla nieaktywnych, ale i od średniej dla wszystkich pracujących. Dowodzi to, że dla osób powyżej 45. roku życia szkolenia mają szczególnie ważne znaczenie. Nie jest jednak jednoznaczny kierunek relacji: czy to szkolenia prowadzą do wydłużenia aktywności zawodowej, czy też decyzja o pozostaniu na rynku pracy zmusza do uaktualnienia swoich umiejętności⁹⁸. Można podejrzewać, że związek ma charakter sprzężenia zwrotnego, co znaczy, że oba zjawiska wzajemnie się stymulują.

⁹⁴ *Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010*, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, Warszawa 2003.

⁹⁵ Trzeciak W., *Memorandum Komisji Europejskiej w sprawie kształcenia ustawicznego i jego implikacje dla poradnictwa zawodowego* [w:] „Służba Pracownicza”, nr 1/2002, Warszawa 2002, www.lex.pl/czasopisma/slp/memorandum.html [data dostępu: 19.05.2010].

⁹⁶ Liwiński J. i in., op.cit., s. 46.

⁹⁷ *Strategia rozwoju kształcenia...*, op.cit.

⁹⁸ Liwiński J i in., op.cit., s. 47.

Sytuacja jest jednak bardziej złożona. Organizacja szkoleń w firmach prawdopodobnie nie doprowadziłaby do znacznego wydłużenia aktywności. Wynika to z faktu, że większość starszych pracowników nie jest w ogóle zainteresowana udziałem w tego rodzaju przedsięwzięciach. Efekt jest taki, że dla wielu uczestników rynku (instytucji rynku pracy i firm) osoby w wieku niemobilnym kojarzą się nie tylko z niższymi kwalifikacjami, ale i z niechęcią do ich podnoszenia⁹⁹. Sednem problemu jest sfera postrzegania szkoleń i motywacji do ich odbywania. Pracodawcy i urzędy pracy niejednokrotnie nie zdają sobie sprawy z tego, że pracownicy w wieku niemobilnym czują się niekomfortowo w sytuacji, gdy muszą zdobywać (czasami z trudem – gdy ich zdolności percepcyjne nie są już tak dobre jak w czasach młodości) umiejętności, z którymi młodszy przychodzi do pracy. Zwiększa to presję związaną z konkurencją wewnątrz firmy i niepewnością utrzymania miejsca pracy, a dla wielu jest wręcz upokarzające¹⁰⁰.

Rekomendowanym rozwiązaniem, pozwalającym zredukować stres wśród osób w wieku niemobilnym, jest organizacja kursów na zewnątrz firmy, w przyjaznym środowisku i w grupie rówieśników. To właśnie sprawia, że rosnącą popularnością cieszą się centra ustawicznego kształcenia, które są zespołami szkół dla dorosłych, znajdującymi się w bezpośredniej bliskości i oferującymi wzajemnie uzupełniające się zakresy kształcenia. Przykładami mogą być dwa lubelskie ośrodki¹⁰¹:

- Centrum Kształcenia Ustawicznego nr 1, w którym zrzeszone są: liceum ogólnokształcące dla dorosłych i uzupełniające liceum ogólnokształcące dla dorosłych, technikum ekonomiczne, również dla dorosłych i policealna szkoła zawodowa, po której można uzyskać dyplom technika w kilku zawodach (technik administracji, ekonomista, handlowiec, technik hotelarstwa, obsługi turystycznej, organizacji reklamy czy rachunkowości, spedytora);
- Centrum Kształcenia Ustawicznego nr 2, w skład którego wchodzi: liceum ogólnokształcące dla dorosłych i uzupełniające liceum ogólnokształcące dla dorosłych, a także policealna szkoła zawodowa, której absolwenci uzyskują dyplom technika w jednym z kilku zawodów (informatyk, pracownik biurowy, archiwista, logista).

Na osobną wzmiankę zasługuje unijny projekt *Człowiek – najlepsza inwestycja. Kształcenie to rozwój II*, w ramach którego stworzono bazę szkoleniową kształcenia ustawicznego w całym województwie lubelskim. Inicjatywa objęła urzędy pracy oraz szkoły i placówki szkoleniowe z całego województwa. Tablica 1.10. (patrz s. 47) prezentuje placówki edukacyjne biorące udział w projekcie w podziale na lokalizacje.

⁹⁹ Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B., op.cit., s. 35-45.

¹⁰⁰ Liwiński J. i in., op.cit., s. 48.

¹⁰¹ Portale internetowe tychże centrów: CKU nr 1, www.ckunr1.lublin.pl/, CKU nr 2, www.cku2.pdg.pl/ [data dostępu: 20.05.2010].

Tablica 1.10. Placówki kształcenia ustawicznego w projekcie *Człowiek – najlepsza inwestycja*

Miejscowość	Placówki kształcenia ustawicznego
Biała Podlaska	Studium Służb Ochrony i Detektywów, Centrum Usług Zawodowych LIDER, Studium Celne, Medyczne Studium Zawodowe im. Marii Minczewskiej
Biłgoraj	Kolegium Pracowników Służb Społecznych w Biłgoraju, Zaoczne Liceum Ogólnokształcące, Zaoczne Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące, Medyczne Studium Zawodowe w Biłgoraju
Chełm	Centrum Nauki i Biznesu ŻAK, Centrum Usług zawodowych LIDER Zespół Szkół Zawodowych nr 4, Szkoła Policealna dla Dorosłych „Lider” w Chełmie, Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące dwuletnie po zasadniczej szkole zawodowej, Uzupełniające Technikum trzyletnie po zasadniczej szkole zawodowej –zawód technik żywienia i gospodarstwa domowego
Kijany	Zespół Szkół Rolniczych
Klementowice	Szkoła Policealna dla Dorosłych
Krasnystaw	Policealna Szkoła Agroturystyki, Trzyletnie Zaoczne Liceum Ogólnokształcące, Dwuletnie Zaoczne Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące
Lubartów	Trzyletnie Zaoczne Liceum Ogólnokształcące, Dwuletnie Zaoczne Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące
Lublin	Centrum Kształcenia Ustawicznego Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli Instytutu Edukacji Narodowej, Centrum Usług Zawodowych LIDER, Społeczne Liceum Ogólnokształcące im. Adama Asnyka, Technikum Leśne, Policealna Szkoła Obsługi Ruchu Turystycznego, Policealna Szkoła Agroturystyki i Hotelarstwa, Trzyletnie Zaoczne Liceum Ogólnokształcące, Dwuletnie Zaoczne Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące
Łęczna	Trzyletnie Zaoczne Liceum Ogólnokształcące, Dwuletnie Zaoczne Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące, Policealna Szkoła Obsługi Ruchu Turystycznego
Łuków	Policealne Studium Zawodowe ZDZ, Zakład Doskonalenia Zawodowego, Medyczne Studium Zawodowe im. Janusza Korczaka
Międzyrzec Podlaski	Policealna Szkoła Obsługi Ruchu Turystycznego
Milanów	Szkoła Policealna
Modliborzyce	Policealna Szkoła Agroturystyki i Hotelarstwa
Parczew	Medyczne Studium Zawodowe im. Zofii Bagińskiej
Piaski	Szkoła Policealna dla Dorosłych, Technikum dla Dorosłych
Poniatowa	Policealna Szkoła Obsługi Ruchu Turystycznego
Puławy	Medyczne Studium Zawodowe, Policealne Studium Zawodowe
Radoryż Smolany	Technikum, Technikum dla Dorosłych, Technikum Uzupełniające dla Dorosłych, Szkoła Policealna dla Dorosłych, Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych, Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych

Ryki	Wyższa Szkoła Umiejętności Pedagogicznych i Zarządzania
Tomaszów Lubelski	Policealna Szkoła Agroturystyki i Hotelarstwa
Zamość	Centrum Usług Zawodowych LIDER
Żółkiewka	Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Żółkiewce

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej projektu www.ksztalaceniustawiczne.lublin.pl [data dostępu: 20.05.2010]

Ogólnie, według Rejestru Instytucji Szkoleniowych, w województwie lubelskim były zarejestrowane (na dzień 18 maja 2010 roku) 472 firmy posiadające aktywność szkoleniową w profilu swej działalności¹⁰². Baza szkoleniowa województwa, przynajmniej w sensie ilościowym, wydaje się więc obiecująca. Z drugiej jednak strony porównanie udziału liczby uczniów w formalnej edukacji ustawicznej w populacji w wieku produkcyjnym w Polsce i w województwie lubelskim wypada na niekorzyść Lubelszczyzny. W całej Polsce jest to trochę ponad 4,5%, podczas gdy w województwie lubelskim wskaźnik za 2008 rok ledwie przekracza 2%¹⁰³. Prawdopodobnie wynika to z dużego odsetka ludności formalnie pracującej w rolnictwie, która rzadko decyduje się na doksztalcanie. Może też częściowo łączyć się to z większym udziałem samozatrudnionych w ogóle pracujących w województwie lubelskim w porównaniu z całym krajem. Samozatrudnieni mają mniejszą motywację do kształcenia ustawicznego, ponieważ nie zachodzi u nich potencjalna konieczność poszukiwania pracy i nie muszą przekonywać pracodawcy o swoich kwalifikacjach, stąd też nie są zainteresowani podnoszeniem ich w sensie formalnym (np. poprzez zdawanie państwowych egzaminów językowych).

Powyżej zaprezentowano przykłady jednostek szkoleniowych, bez których kształcenie ustawiczne nie byłoby możliwe. Jednak głównymi instytucjami w tym obszarze na rynku pracy województwa lubelskiego są powiatowe urzędy pracy. To one kierują zainteresowanych na szkolenia i pełnią rolę koordynacyjną wobec całego województwa, są instytucjami pośredniczącymi projektów realizowanych ze środków EFS, a także wykonawcami zarządzeń MPiPS i dysponentami środków z Funduszu Pracy¹⁰⁴.

WUP w Lublinie raportuje, że w 2008 roku w systemie szkoleń koordynowanych przez urzędy pracy w województwie lubelskim przeszkolono 8517 osób. Lista najpopularniejszych kursów wyglądała następująco:

1. prawo jazdy,
2. aktywne poszukiwanie pracy,

¹⁰² Rejestr Instytucji Szkoleniowych, www.ris.praca.gov.pl [data dostępu: 20.05.2010].

¹⁰³ Dane dla Polski: GUS, www.stat.gov.pl; dane dla województwa lubelskiego: Urząd Statystyczny w Lublinie, www.stat.gov.pl/lublin [data dostępu: 20.05.2010].

¹⁰⁴ Zob. *Analiza instytucji kształcenia ustawicznego w wybranych powiatach województwa lubelskiego. Raport Europejskiego Domu Spotkań*, Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw, Lublin 2006.

3. operator maszyn budowlanych i drogowych,
4. organizacja i prowadzenie własnego przedsiębiorstwa,
5. profesjonalny handlowiec z obsługą komputera i kas fiskalnych,
6. kurs spawania,
7. kurs komputerowy,
8. kurs kwalifikacyjny dla kierowców przewożących osoby i rzeczy,
9. pracownik administracyjno-biurowy z obsługą komputerowych programów użytkowych.

Efektywność szkoleń (mierzona odsetkiem absolwentów, którzy podjęli pracę w czasie 12 miesięcy od dnia ukończenia kursu) wyniosła prawie 33%, co oznacza, że co trzeci przeszkolony bezrobotny znalazł zatrudnienie. Warto jednak zaznaczyć dwa aspekty. Po pierwsze, efektywność kursów indywidualnych była o wiele większa niż grupowych (odpowiednio: 59% i 27%), zaś w obu przypadkach efektywność ta spadła w porównaniu z rokiem poprzednim¹⁰⁵. Oznacza to, że kursy indywidualne są znacznie skuteczniejsze niż grupowe. Jednocześnie jednak kursy grupowe stanowią większość ogółu kursów, ponieważ są tańsze i łatwiejsze do przeprowadzenia. **W obliczu takiej zależności rekomenduje się przyjęcie hybrydowej formy kursów zawodowych dla osób w wieku niemobilnym w miejsce kursów grupowych. Formuła ta oznacza podział zajęć na teorię, którą wykladać się będzie w grupach, oraz ćwiczenia, podczas których prowadzący będzie indywidualizował podejście do kursantów, starając się dostosować do poziomu wiedzy i sposobu pracy danego człowieka.**

Z punktu widzenia rozważanej grupy społecznej – osób w wieku niemobilnym – ważne jest, że zgodnie z lutową nowelizacją Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, system szkoleń zawodowych ma obejmować nie tylko osoby bezrobotne, ale także szereg innych beneficjentów, w tym *pracowników i osoby wykonujące inną pracę zarobkową w wieku 45 lat i powyżej*¹⁰⁶. Oznacza to, że możliwa stała się swoista „prewencja wczesnej dezaktywizacji”, a zatem należy starać się, aby możliwie każdy pracownik w wieku niemobilnym był kierowany na szkolenie podnoszące jego kwalifikacje. Wpłyne to, po pierwsze, na motywację samych pracowników do pozostania na rynku pracy, a po drugie, na chęć pracodawców do utrzymania pracowników, którzy nabrali praw do bezpłatnego przeszkolenia przez urząd pracy.

Rekomenduje się uruchomienie programów szkoleń dla pracowników w wieku niemobilnym, na których, poza miejscem pracy, mogliby oni nabywać te umiejętności, w jakich zakresie między nimi a młodymi pracownikami występuje największa luka, np. z zakresu obsługi nowoczesnego oprogramowania komputerowego, języków obcych czy nowoczesnych technik sprzedaży. Dokładne określenie zakresu umiejętności, jakie będą przekazywane uczestnikom szkoleń,

¹⁰⁵ *Efektywność szkoleń dla bezrobotnych w 2008 roku*, US w Lublinie, Lublin 2009, s. 9–23.

¹⁰⁶ *Uczestnictwo osób dorosłych w uczeniu się przez całe życie – nowe regulacje prawne*, WUP w Lublinie, www.wup.lublin.pl/wup/index.php?kat=151 [data dostępu: 21.05.2010].

winno dokonać się w drodze badań, które poprzedziłyby uruchomienie kursów. Badania powinny być przeprowadzone wśród pracodawców z województwa i koncentrować się nie tylko na liczbowych wynikach charakteryzujących grupę osób powyżej 45. roku życia, ale i na wyznaczeniu tych cech, których, zdaniem pracodawców, brakuje osobom w wieku niemobilnym. Badania powinny poszukać odpowiedzi na pytanie o to, jakie nowe umiejętności zachęciłyby pracodawców do większego zaangażowania w utrzymanie w zatrudnieniu pracowników w wieku niemobilnym. Badania powinny zostać przeprowadzone przez urzędy pracy, które mogłyby zlecić to zadanie NGO.

Często pod pojęciem ustawicznego kształcenia pracowników rozumie się uniwersytety trzeciego wieku [dalej: UTW]. Tymczasem jest to błędna opinia. UTW są przeznaczone dla osób nieaktywnych zawodowo, a zajęcia odbywają się w cyklu od poniedziałku do piątku w godzinach porannych i południowych. Ich celem nie jest podnoszenie kompetencji zawodowych, ale aktywizacja pozazawodowa głównie emerytów i rencistów. Zostało to wyraźnie zaznaczone na stronie Lubelskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku (LUTW), który jest wspólną inicjatywą Towarzystwa Wolnej Wszechnicy Polskiej i największych ośrodków akademickich Lublina: KUL, UMCS, Politechniki Lubelskiej i Uniwersytetu Medycznego w Lublinie i Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie (dawniej: Akademia Rolnicza)¹⁰⁷. Województwo lubelskie posiada dobrze rozwiniętą sieć UTW. Oprócz LUTW, swoje placówki naukowe utrzymują także: Fundacja Educare Et Servire w Dębicy, Polski Związek Emerytów, Rencistów i Inwalidów we Włodawie oraz Zamojskie Towarzystwo „Renesans”¹⁰⁸.

Fakt, że UTW nie powstały w celu propagowania i ułatwiania aktywności zawodowej, nie znaczy, że nie mogą odegrać swej roli w tym przedsięwzięciu. Słuchacze UTW rekrutują się z grupy osób powyżej 55. roku życia i nieaktywnych zawodowo, a zatem są to po części ludzie jeszcze w wieku produkcyjnym, choć niemobilnym, którzy zdecydowali się na wczesną dezaktywację. **Gdyby UTW zaferowały im kursy atrakcyjne nie tylko z punktu widzenia rozwoju własnej osoby¹⁰⁹, ale także z perspektywy rynku pracy, najmłodszy słuchacze UTW mogliby wrócić jeszcze na rynek pracy na kilka lat. Już dziś UTW prowadzą kursy obsługi komputera i języków obcych, rekomenduje się jednak włączenie w ofertę także takich kursów, jak choćby: podstawy księgowości, marketing czy też języki obce w zakresie słownictwa branżowego. Kursy te powinny być prowadzone nie tylko w dni robocze w godzinach porannych i południowych, co umożliwiałoby jedynie nieaktywnym uczęszczanie na nie, ale także popołudniami (przynajmniej niektóre grupy**

¹⁰⁷ Portal internetowy LUTW: www.utw.lublin.pl [data dostępu: 21.05.2010].

¹⁰⁸ Portal internetowy „Senior”, www.senior.pl/uniwersytety/lubelskie [data dostępu: 21.05.2010].

¹⁰⁹ Większość UTW specjalizuje się w wykładach i konwersatoriach z zakresu historii, podstaw wiedzy medyczno-przyrodniczej, psychologii, filozofii, kulturo- i religioznawstwa, a także w warsztatach z dziedziny sztuk plastycznych i muzycznych. Są to zatem wiedza i umiejętności pomagające w samorealizacji i zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu, ale niemal bezużyteczne z punktu widzenia unijnej idei podnoszenia zdolności do zatrudnienia.

zajęciowe), aby umożliwić kontynuację nauki osobom, które zdecydują się na reaktywację zawodową.

1.7. Wyniki badań empirycznych dotyczących aktywności zawodowej osób powyżej 45. roku życia

1.7.1. Metodologia badań kwestionariuszowych

Podrozdział zawierający wnioski z badań empirycznych, w tym niniejszy, oparte zostały na analizie wyników badań zrealizowanych w ramach projektu *Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego*. Na terenie województwa lubelskiego w ramach projektu przeprowadzone zostały dwa badania kwestionariuszowe.

Pierwsze z nich objęło 2000 osób w wieku niemobilnym¹¹⁰ zamieszkałych w województwie lubelskim i dotyczyło: historii zawodowej respondentów, przejawów dyskryminacji na rynku pracy oraz bezrobocia. W próbie znajdowało się co najmniej 70 osób z każdego z powiatów. Dane uzyskane w wyniku badania zostały następnie przeważone tak, aby struktura próby odpowiadała strukturze populacji.

Drugie z tych badań przeprowadzone zostało na próbie 500 małych i średnich przedsiębiorstw z województwa lubelskiego. Podczas wywiadów zapytano kadrę zarządzającą przedsiębiorstw między innymi o: ocenę pracy osób powyżej 45. roku życia oraz przyczyny niskiego poziomu zatrudnienia w tej grupie.

1.7.2. Analiza wyników badań kwestionariuszowych

Celem podrozdziału jest uzupełnienie wyników analiz z części teoretycznej poprzez: określenie potencjału osób w wieku niemobilnym w województwie lubelskim, skali zjawiska bierności zawodowej wśród tych osób oraz jego przyczyn. Zaprezentowane poniżej wyniki badań ułatwiają również identyfikację rozwiązań dopasowanych do potrzeb osób w wieku niemobilnym. Należy zaznaczyć, że ze względu na zakres tematyczny, w tym podrozdziale analizowane są przede wszystkim wyniki badań kwestionariuszowych przeprowadzonych wśród osób w wieku niemobilnym. Dla zagadnienia aktywności zawodowej oczywiście istotne są również wyniki badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli przedsiębiorstw, ale poddane zostały one dokładnej analizie w częściach empirycznych dotyczących dyskryminacji zawodowej i zarządzania wiekiem. W tej części opracowania problem zwiększania poziomu aktywności zawodowej prezentowany jest zatem głównie z punktu widzenia osób w wieku niemobilnym.

¹¹⁰ W niniejszej części opracowania przez termin osoby w wieku niemobilnym rozumie się mężczyzn w wieku 45–64 lat i kobiety w wieku 45–59 lat.

Niniejszy podrozdział podzielono na cztery części. W każdej z części analizowano dane w podziale na płeć respondentów, co pozwoliło na uchwycenie odmiennych uwarunkowań aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn. W wielu przypadkach różnice pomiędzy tymi grupami były znaczące i istotne statystycznie. Część pierwsza stanowi wstęp prowadzonej analizy. Przedstawiono w niej: szczegółową strukturę wykształcenia osób w wieku niemobilnym w województwie lubelskim, najważniejsze wartości, jakimi kierują się w życiu oraz cechy pracy, które zostały uznane przez nie za najważniejsze. Opis struktury wykształcenia w pewnym stopniu obrazuje potencjał zawodowy badanej grupy osób, a identyfikacja najważniejszych wartości i pożądaných cech pracy pozwala na wstępne określenie potrzeb zawodowych osób w wieku niemobilnym. W części drugiej analizie poddano mobilność osób powyżej 45. roku życia oraz ich gotowość do podnoszenia kwalifikacji. Opisane zostały również motywy i efekty udziału osób w wieku niemobilnym w różnych formach doksztalcania. W części trzeciej analizowano aktywność zawodową (odsetek zatrudnionych, bezrobotnych i biernych zawodowo) osób powyżej 45. roku życia w województwie lubelskim, oszacowaną na podstawie wyników badań ankietowych. W celu identyfikacji zróżnicowań regionalnych aktywność zawodowa respondentów została przedstawiona w podziale na podregiony oraz powiaty. W ostatniej części poddano analizie grupę osób w wieku niemobilnym, niebędących zatrudnionymi i nieposzukujących pracy (czyli biernych zawodowo). Analiza ta pozwoliła na określenie przyczyn bierności zawodowej i warunków powrotu do aktywności zawodowej. Ponadto porównane zostały zadowolenie z życia i aktywność nieformalna biernych zawodowo z zadowoleniem z życia i aktywnością nieformalną aktywnych zawodowo. Na koniec przedstawione zostały wyniki modeli regresji logistycznej (oddzielne dla kobiet i mężczyzn), które pozwoliły na identyfikację najważniejszych predyktorów bierności zawodowej.

1.7.2.1. Wykształcenie i wartości osób w wieku niemobilnym

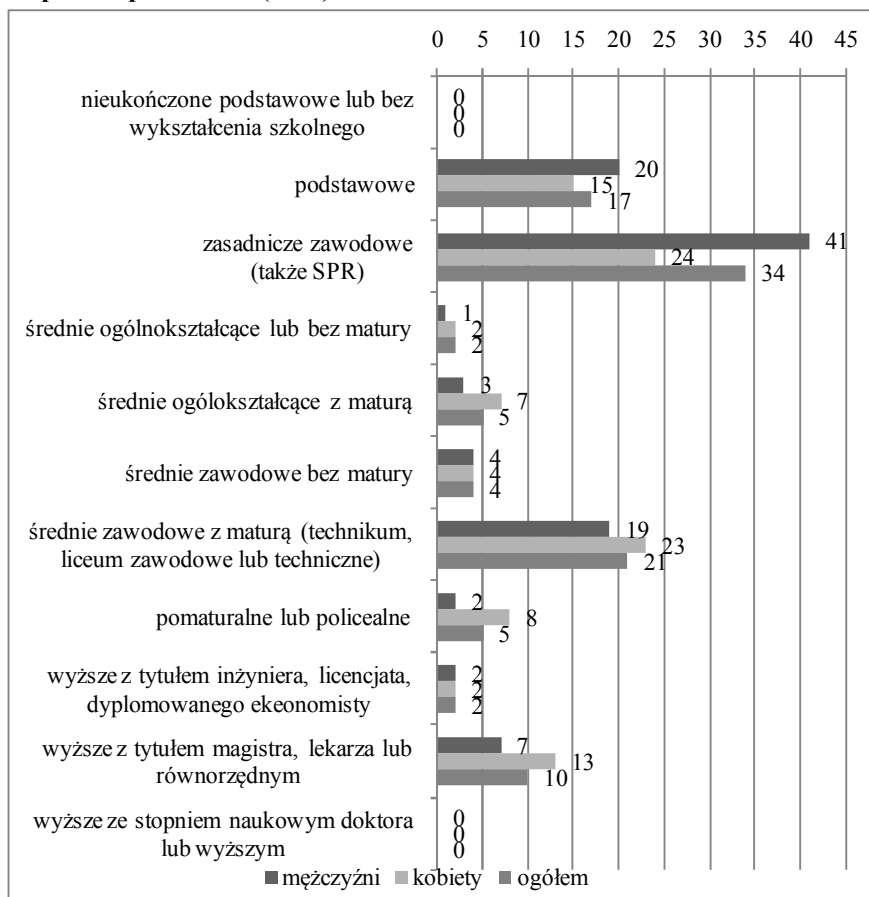
Wykształcenie jest jedną z cech stanowiących o potencjale danej osoby jako pracownika. W kwestionariuszu respondenci zostali poproszeni o wskazanie jednej z 11 kategorii wykształcenia. Umożliwiło to szczegółową analizę struktury wykształcenia osób powyżej 45. roku życia w województwie lubelskim. Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona¹¹¹ pozwalają na odrzucenie hipotezy zerowej o niezależności pomiędzy kategoriami płci i wykształcenia na poziomie istotności 0,001. Można zatem stwierdzić, że pomiędzy strukturą wykształcenia kobiet i mężczyzn zachodzą znaczące różnice (zob. wykres 1.1., s. 53).

Najliczniejsze grupy stanowiły osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym (33,6%), średnim zawodowym z maturą (21,1%) oraz z wykształceniem podstawowym (17,3%). Stosunkowo dużo osób było również z wykształceniem wyższym magisterskim (9,6%). Mały odsetek osób z nieukończonym wykształceniem podstawowym lub bez

¹¹¹ Chi-kwadrat = 143,34.

żadnego wykształcenia (0,4%) należy uznać za korzystny. Największe zróżnicowania pomiędzy płciami występowały w kategorii osób z wykształceniem zawodowym. Takim wykształceniem legitymowała się prawie połowa mężczyzn (41,5%) i jedynie co czwarta kobieta (24,5%). Większą liczbę mężczyzn niż kobiet zaobserwowano w najniższych kategoriach wykształcenia. Odsetek mężczyzn z wykształceniem podstawowym był o 4,9 p.p. większy niż odsetek kobiet legitymujących się takim wykształceniem. Zdecydowanie większy wśród kobiet niż wśród mężczyzn był: udział osób z wykształceniem wyższym z tytułem magistra lub równorzędnym (różnica 5,9 p.p.), osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym z maturą (różnica 4,8 p.p.) oraz osób z wykształceniem pomaturalnym lub policealnym (różnica 6,2 p.p.).

Wykres 1.1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jakie ma Pan(i) wykształcenie?*, w podziale na płeć respondentów (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Powyższe dane pokazują, że kobiety powyżej 45. roku życia były lepiej wykształcone niż mężczyźni w analogicznej grupie wiekowej¹¹². Jednak relatywnie niższe wykształcenie mężczyzn wcale nie musi oznaczać ich gorszej pozycji na rynku pracy. Ponad 40% z badanych mężczyzn miało wykształcenie zawodowe. Takie wykształcenie, jeśli poparte jest odpowiednim doświadczeniem pracy w wyuczonym zawodzie, może być atutem przy poszukiwaniu zatrudnienia¹¹³ lub przy otwieraniu własnej działalności gospodarczej.

Na podejmowanie aktywności zawodowej i zaangażowanie w pracę wpływa hierarchia wartości jednostki. W przeprowadzonym badaniu respondenci zostali zapytani o najważniejsze wartości, którymi kierują się w życiu. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawia wykres 1.2. (patrz s. 55).

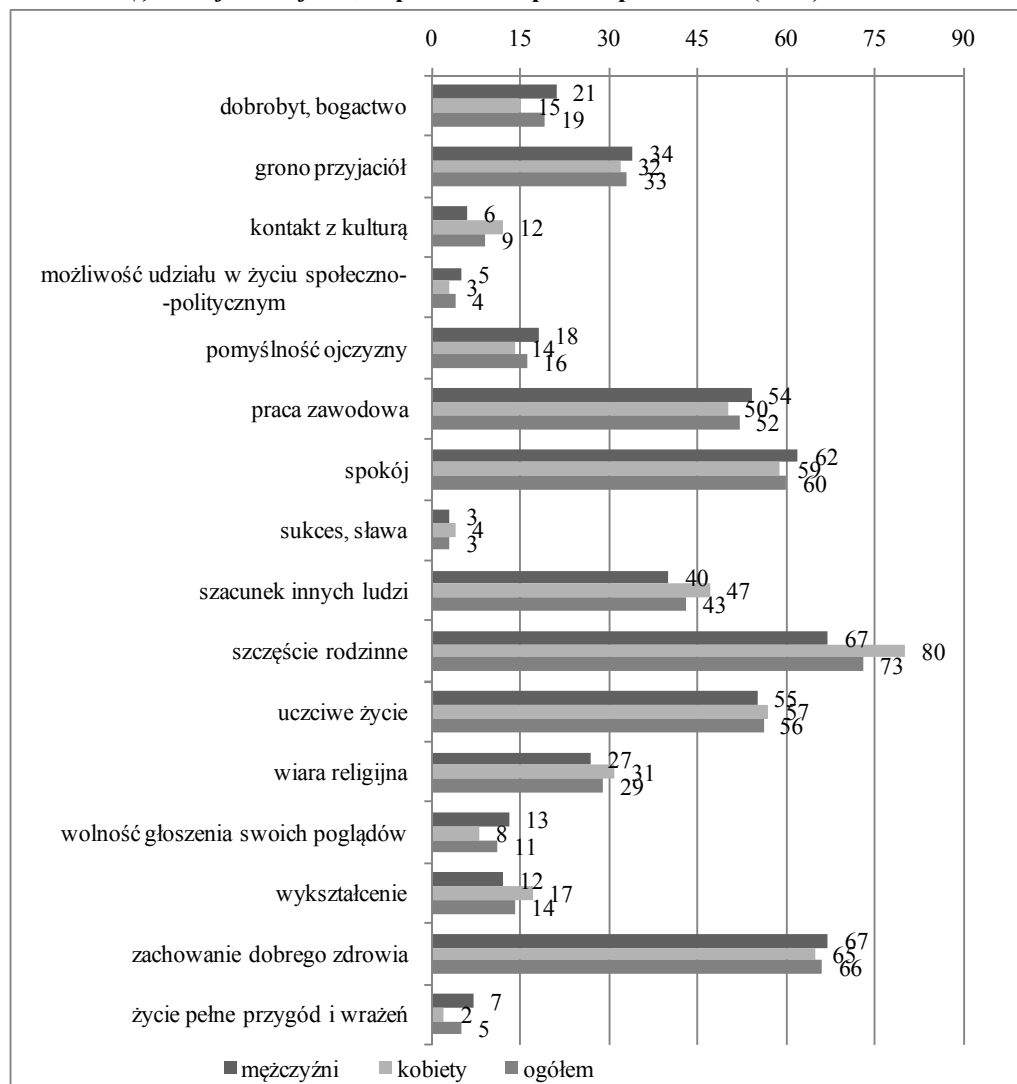
Najwięcej wskazań uzyskały: szczęście rodzinne (72,8%), zachowanie dobrego zdrowia (65,7%), spokój (69,4%) i uczciwe życie (56,1%). Pracę zawodową jako jedną z pięciu najważniejszych wartości uznawało 52,1% osób w wieku niemobilnym. Relatywnie mało osób do grona swoich najważniejszych wartości zaliczyło: sukces i sławę (3,2%), możliwość udziału w życiu społeczno-politycznym (4%) oraz życie pełne przygód i wrażeń (4,9%). Dobrobyt i bogactwo okazało się ważną wartością dla 18,6% osób w wieku niemobilnym, a wykształcenie dla 14,4%. Zaobserwowano, że wśród kobiet i mężczyzn występują tendencje do uznawania podobnych wartości za istotne. Największa różnica widoczna jest w przypadku szczęścia rodzinnego. Za jedną z pięciu najważniejszych wartości uznało je 79,6% kobiet i 66,9% mężczyzn. Z kolei mężczyźni częściej przywiązują wagę do: wartości związanych z karierą w pracy zawodowej (4,4 p.p. różnicy) oraz dobrobytu i bogactwa (3,1 p.p. różnicy).

Chociaż praca zawodowa znalazła się wśród 5 najczęściej wskazywanych wartości, to jednak pod względem częstości wskazań ustępuje takim wartościom jak: szczęście rodzinne, zachowanie zdrowia czy spokój. Konflikty pomiędzy tymi wartościami a pracą mogą prowadzić do zaniechania aktywności zawodowej. Szczególnie, jeżeli weźmie się pod uwagę relatywnie niską wagę przypisywaną dobrobytowi i bogactwu.

¹¹² Należy jednak zwrócić uwagę, że w badaniu uwzględnieni zostali mężczyźni w wieku 45–64 lat i kobiety w wieku 45–59 lat, co może mieć wpływ na uzyskane wyniki.

¹¹³ *Migracje pracowników – szansa czy zagrożenie*, KPMG Doradztwo Gospodarcze, 2008, s. 27.

Wykres 1.2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Które z pięciu podanych na liście wartości uważa Pan(i) za najważniejsze?*, w podziale na płeć respondentów (w %)

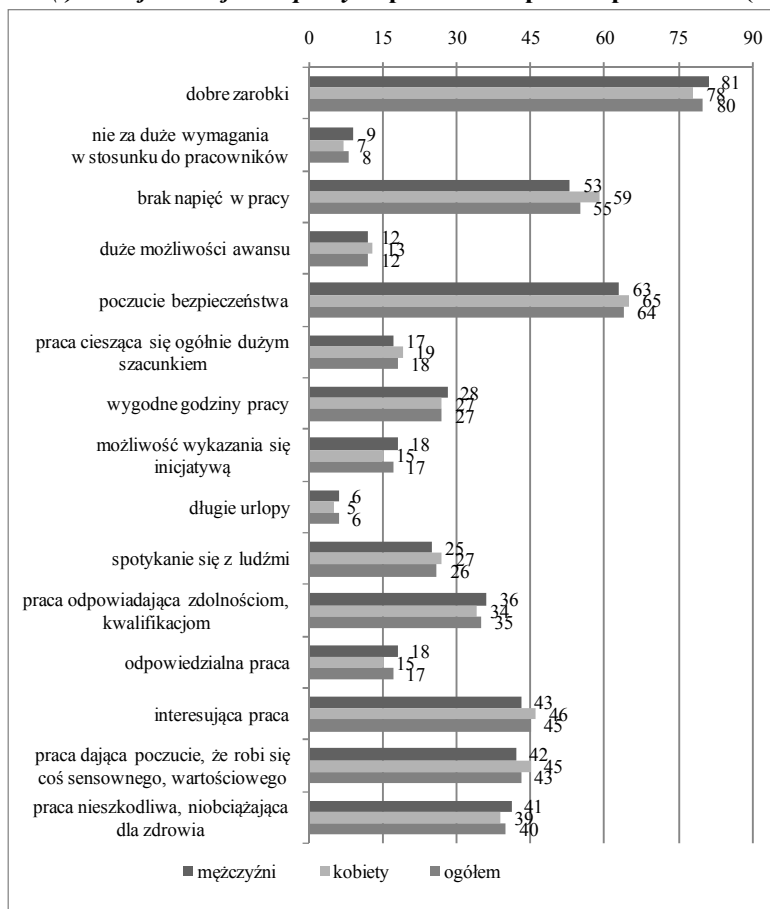


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie 5 najważniejszych dla siebie cech pracy (zob. wykres 1.3, s. 56). Zdecydowanie najczęściej wskazań, zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, zyskały dobre zarobki (80%). Następne pod względem ilości wskazań były: poczucie bezpieczeństwa (64%) oraz brak napięć w pracy (55%). Za relatywnie istotne uznane zostały również takie cechy, jak: interesująca praca (45%), praca dająca poczucie, że robi się coś sensownego i wartościowego (43%) oraz praca nieszkodliwa, nieobciążająca dla zdrowia (40%). Kobiety i mężczyźni wskazywali na podobne cechy jako najważniejsze. Tak więc za najważniejsze cechy, obok dobrych

zarobków, uznane zostały poczucie bezpieczeństwa i brak napięć w pracy, czyli dwie cechy bardzo mocno związane z jedną z najczęściej wybieranych przez respondentów wartości – spokojem.

Wykres 1.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Poniżej wymienione są różne cechy pracy, które ludzie uważają za ważne. Z podanej na karcie listy proszę wskazać 5 cech, które uważa Pan(i) za najważniejsze w pracy w podziale na płeć respondentów (w %)*



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

1.7.2.2. Mobilność i gotowość do podnoszenia kwalifikacji

Współczesny rynek pracy często wymaga od pracownika mobilności przestrzennej i zawodowej oraz gotowości do ciągłego podnoszenia kwalifikacji¹¹⁴. Pod tymi względami starsi pracownicy mogą odstawać od młodszych, co stanowi dla nich barierę w pracy zawodowej. W kwestionariuszu wywiadu znalazło się kilka pytań dotyczących tej pro-

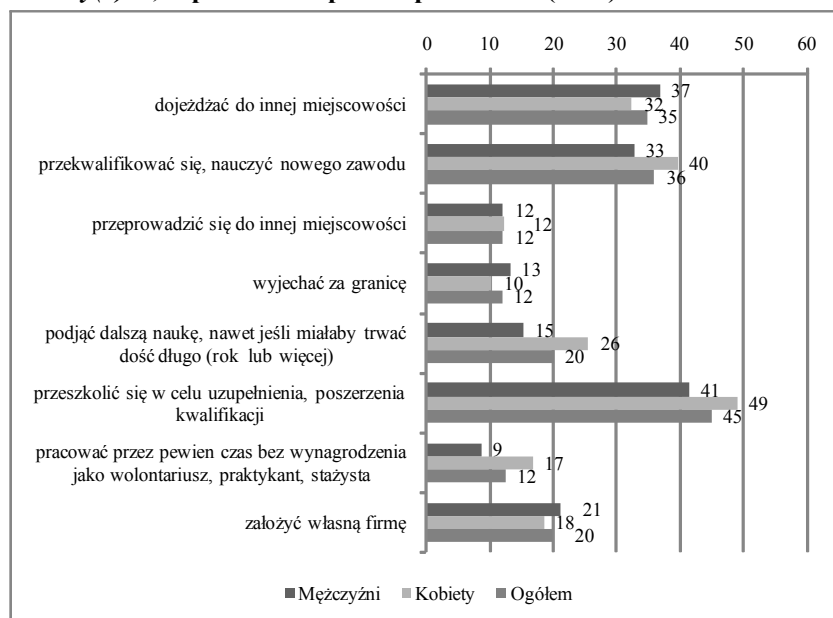
¹¹⁴ Na chęć uczenia się i zdobywania nowych kwalifikacji jako ważną cechę pracownika wskazało 27% ankietowanych przedstawicieli przedsiębiorstw.

blematyki. Pozwoliło to oszacować, w jakim stopniu mieszkańcy województwa lubelskiego powyżej 45. roku życia są gotowi do migracji czy podnoszenia kwalifikacji.

W celu znalezienia pracy lub zmiany pracy na lepszą najwięcej osób było gotowych do: uzupełnienia, poszerzenia kwalifikacji (45%), przekwalifikowania się, nauczania się nowego zawodu (36%) oraz dojazdów do innej miejscowości (35%). Około 20% osób gotowych było do: podjęcia dalszej nauki, nawet jeśli miałyby ona trwać dość długo (rok i więcej) oraz założenia własnej firmy. Najmniejszy odsetek (12%) zdecydowałby się na: przeprowadzkę do innej miejscowości, wyjazd za granicę lub czasową pracę bez wynagrodzenia jako wolontariusz, praktykant czy stażysta.

Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona wskazują, że w przypadku: przekwalifikowania się, nauki nowego zawodu, podjęcia dalszej nauki (nawet jeśli miałyby trwać dłużej niż rok), przeszkolenia się w celu uzupełnienia, poszerzenia kwalifikacji oraz czasowej pracy bez wynagrodzenia, zachodzi zależność pomiędzy płcią a gotowością do podjęcia tych działań w celu otrzymania pracy lub zmiany pracy na lepszą¹¹⁵. Do podjęcia dalszej nauki, nawet jeśli miałyby ona trwać dość długo, było gotowych o 10 p.p. więcej kobiet niż mężczyzn. W przypadku gotowości do przeszkolenia się w celu uzupełnienia, poszerzenia kwalifikacji i do pracy przez pewien czas bez wynagrodzenia różnica ta wynosiła 8 p.p., a w przypadku przekwalifikowania się, nauczania nowego zawodu – 7 p.p.

Wykres 1.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Niezależnie od tego, czy Pan(i) pracuje, czy nie, proszę powiedzieć, czy aby dostać pracę lub zmienić pracę na lepszą, był(a)by Pan(i) skłonny(a)...*, w podziale na płeć respondentów (w %)

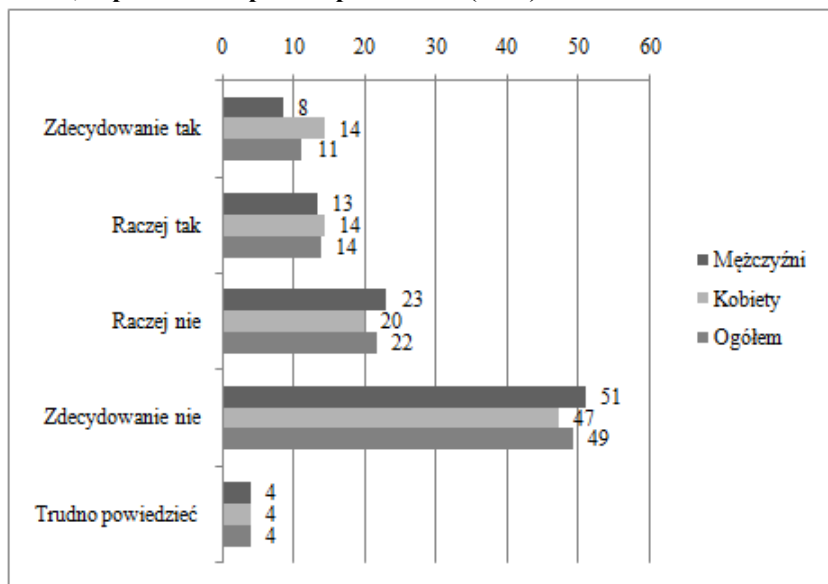


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

¹¹⁵ Test przeprowadzony oddzielnie dla każdej kategorii. Przy założeniu poziomu istotności równej 0,05. Pozostałe kategorie na tym poziomie istotności nie były zróżnicowane ze względu na płeć.

Respondenci zostali również zapytani o gotowość do podniesienia poziomu swojego wykształcenia lub uzupełnienia kwalifikacji, gdyby mieli taką możliwość. Rozkład odpowiedzi na to pytanie pokazuje wykres 1.5. Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona w tym przypadku wskazują na znaczące zróżnicowanie gotowości do podwyższenia poziomu wykształcenia oraz uzupełnienia kwalifikacji pomiędzy mężczyznami i kobietami¹¹⁶.

Wykres 1.5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy obecnie był(a)by Pan(i) gotowy(a) podwyższyć poziom wykształcenia lub uzupełnić kwalifikacje, gdyby miał(a) Pan(i) taką możliwość?, w podziale na płeć respondentów (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

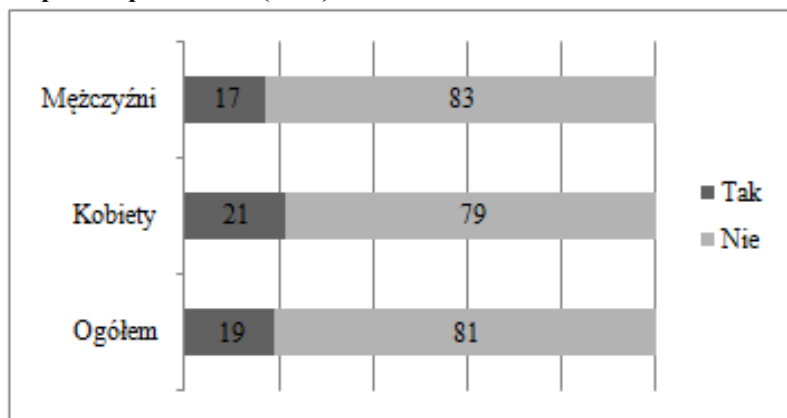
Zaprezentowane na wykresie 1.5. dane wskazują na niską gotowość do podwyższenia poziomu wykształcenia lub uzupełnienia poziomu kwalifikacji wśród mieszkańców województwa lubelskiego w wieku niemobilnym. Ponad 70% nie byłoby gotowych do podjęcia działań w tym kierunku, gdyby miało taką możliwość. Podobnie jak w przypadku rozkładu odpowiedzi przedstawionych na wykresie 1.4., wśród kobiet jest większy odsetek osób gotowych na podjęcie dalszego kształcenia (różnica 6,8 p.p.). Choć zaprezentowane na wykresie 1.5. dane wskazują, że kobiety są znacznie bardziej niż mężczyźni gotowe do podnoszenia kwalifikacji, to należy wziąć pod uwagę, że jest to deklarowana gotowość, która nie musi przełożyć się na faktyczną chęć podnoszenia kwalifikacji.

W przeciągu ostatnich 2 lat w województwie lubelskim w kursach lub szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe wzięło udział 19% osób będących

¹¹⁶ Przy założeniu poziomu istotności równej 0,01.

w wieku niemobilnym (zob. wykres 1.6.). Odsetek takich osób wśród kobiet był większy niż wśród mężczyzn (odpowiednio 21% i 17%). Świadczy to o relatywnie niskim poziomie uczestnictwa osób w wieku niemobilnym w różnych formach kształcenia.

Wykres 1.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu ostatnich dwóch lat brał(a) Pan(i) udział w kursach lub szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe?, w podziale na płeć respondentów (w %)



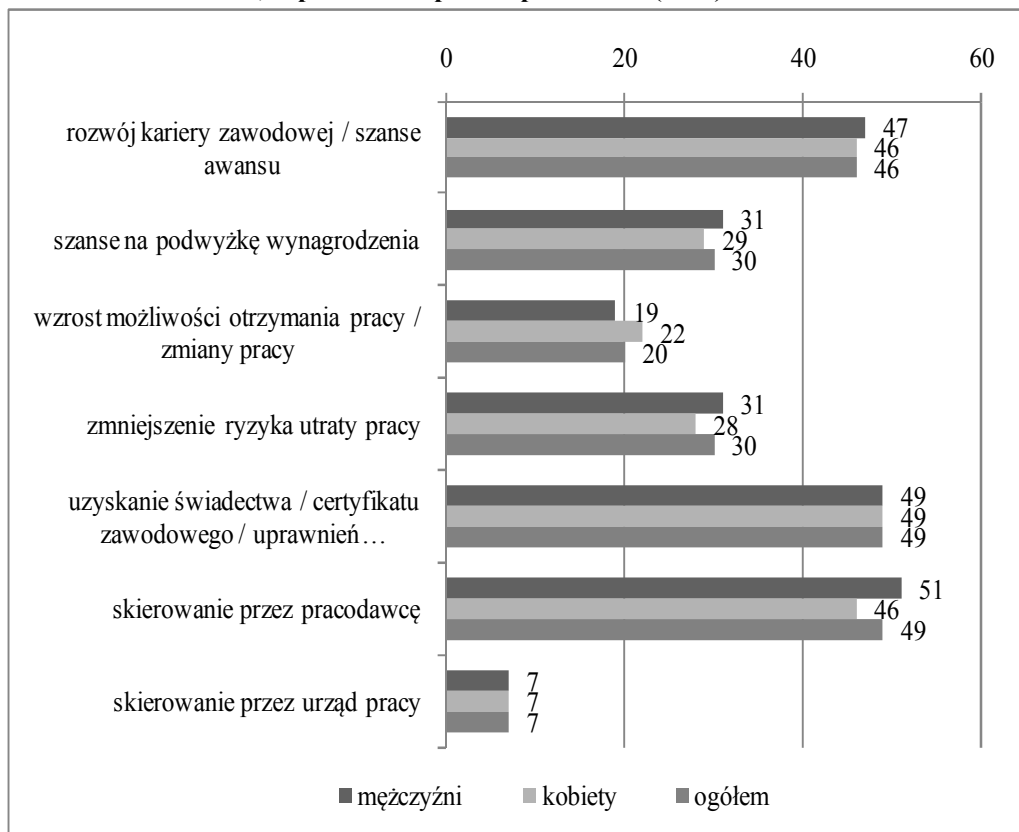
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Wykres 1.7. (patrz s. 60) pokazuje powody wzięcia udziału w kursach. Nie były one znacząco zróżnicowane ze względu na płeć. Największa różnica występowała w przypadku skierowania na kurs przez pracodawcę (5 p.p.).

Wśród osób, które w przeciągu ostatnich dwóch lat brały udział w kursach lub szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe, najczęstszym motywem do wzięcia udziału w takim kursie była chęć uzyskania: świadectwa, certyfikatu zawodowego lub uprawnień zawodowych oraz skierowanie przez pracodawcę¹¹⁷ (po 49%). Dla znacznego odsetka osób biorących udział w kursach lub szkoleniach motywem kształcenia był również rozwój kariery zawodowej (46%). Około 30% osób jako powód wzięcia udziału w szkoleniach podało szansę na otrzymanie podwyżki lub zmniejszenie ryzyka utraty pracy. Dla nieco ponad 20% uczestników kursów motywem uczestnictwa był wzrost możliwości otrzymania lub zmiany pracy. Najmniejszy odsetek osób (7%) wskazał na skierowanie z urzędu pracy jako przyczynę wzięcia udziału w szkoleniu lub kursie.

¹¹⁷ Ten wariant odpowiedzi niesie ze sobą pewną wieloznaczność, ale nie jest możliwe określenie, w jaki sposób stwierdzenie „skierowanie przez pracodawcę” zostało zinterpretowane przez respondenta.

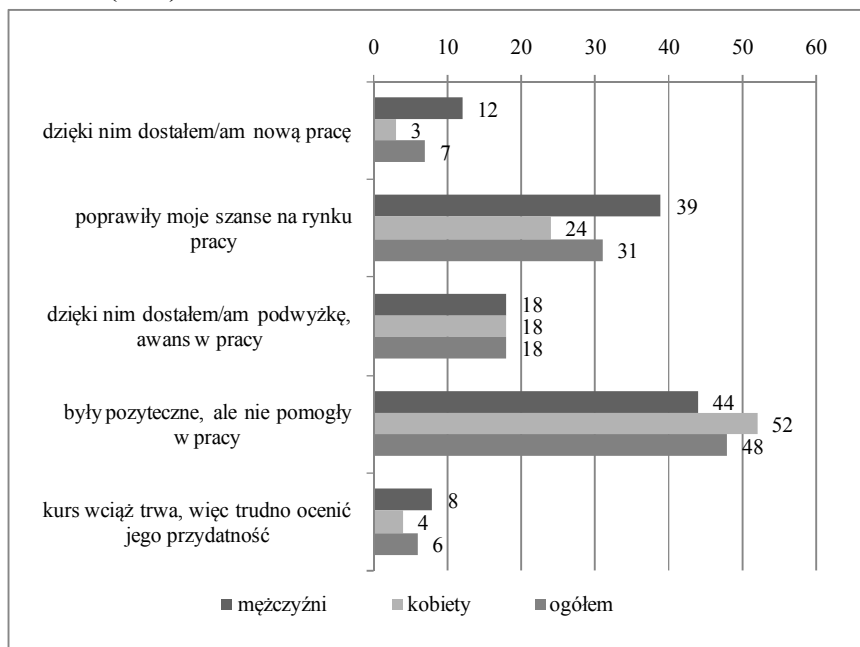
Wykres 1.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jakie były powody wzięcia udziału w tych kursach / szkoleniach?*, w podziale na płeć respondentów (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CBOS

Respondenci odpowiadali też na pytanie o korzyści odniesione z uczestnictwa w kursach i szkoleniach. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące przydatności odbytych kursów i szkoleń ilustruje wykres 1.8. (patrz s. 61). Dla prawie połowy ankietowanych (48,1%) szkolenia były pożyteczne, ale nie pomogły w pracy zawodowej. W 31% przypadków uczestnictwo w takich kursach spowodowało poprawę sytuacji danej osoby na rynku pracy, a 18% uczestników szkoleń dostało dzięki nim podwyżkę lub awans w pracy. W 7% przypadków uczestnictwo w kursie umożliwiło znalezienie nowej pracy.

Wykres 1.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jak ocenia Pan(i) przydatność tych kursów / szkoleń?* (w %)



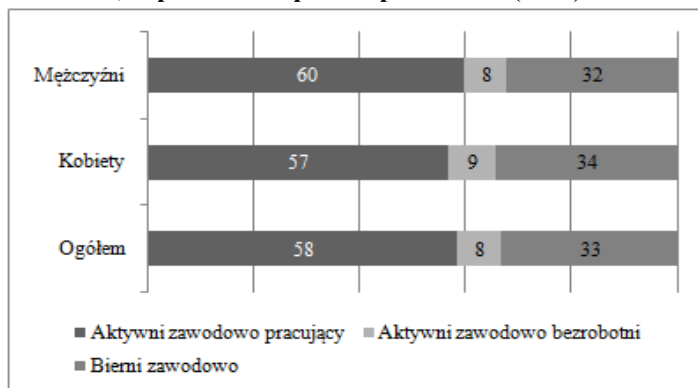
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Pomiędzy mężczyznami a kobietami zachodziły różnice co do oceny przydatności szkoleń i kursów. Kursy okazały się nieprzydatne w pracy dla 52% kobiet i 44% mężczyzn. W przypadku 39% mężczyzn udział w kursach lub szkoleniach doprowadził do poprawy szans na rynku pracy, podczas gdy ten odsetek u kobiet był aż o 15 p.p. niższy i wynosił 24%. Odsetek mężczyzn, którzy dzięki uczestnictwu w kursach zdobyli nową pracę, był o prawie 10 p.p. wyższy niż analogiczny wśród kobiet (odpowiednio 12,5% i 2,6%). Mniej więcej równy był odsetek kobiet i mężczyzn, którzy dzięki podwyższaniu swoich kwalifikacji dostali podwyżkę lub awans w pracy (około 18%).

1.7.2.3. Aktywność zawodowa osób w wieku niemobilnym na obszarze województwa lubelskiego

Przeprowadzone w ramach projektu badania pozwoliły na oszacowanie aktywności zawodowej osób powyżej 45. roku życia w województwie lubelskim. Oszacowanie to pozwala na opis zróżnicowań przestrzennych aktywności zawodowej wśród kobiet i mężczyzn w wieku niemobilnym. Aktywność ekonomiczną osób w wieku niemobilnym w całym województwie lubelskim w podziale na płeć prezentuje wykres 1.9. (patrz s. 62).

Wykres 1.9. Aktywność ekonomiczna¹¹⁸ osób w wieku niemobilnym w województwie lubelskim, w podziale na płeć respondentów (w %)

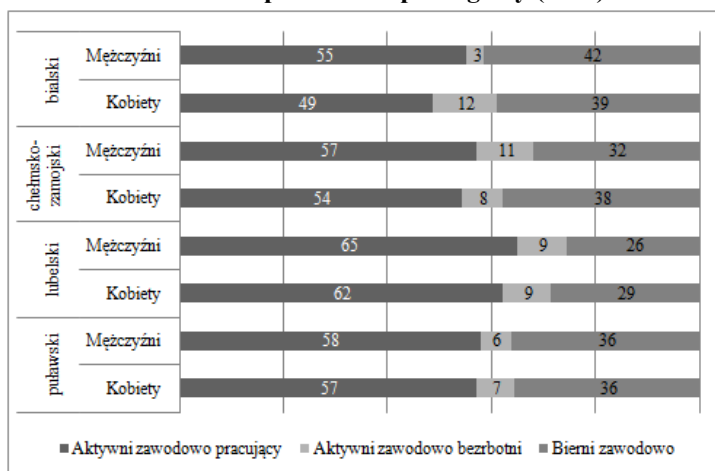


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Z danych zawartych na wykresie 1.9. wynika, że wśród ogółu ludności województwa lubelskiego w wieku niemobilnym było: około 58% aktywnych zawodowo pracujących, 8% bezrobotnych i 32% biernych zawodowo. Odsetki te w podziale na płeć różnią się nieznacznie¹¹⁹. Wśród kobiet było nieco mniej pracujących niż wśród mężczyzn (3 p.p. różnicy), a więcej bezrobotnych (1 p.p. różnicy) i biernych zawodowo (2 p.p. różnicy).

Uzyskane z badań dane pozwalają również na ocenę aktywności ekonomicznej kobiet i mężczyzn w poszczególnych podregionach województwa lubelskiego (zob. wykres 1.10.).

Wykres 1.10. Aktywność ekonomiczna kobiet i mężczyzn w wieku niemobilnym w województwie lubelskim w podziale na podregiony (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

¹¹⁸ Kategorie aktywnych ekonomicznie pracujących, aktywnych ekonomicznie bezrobotnych oraz biernych zawodowo zostały wyodrębnione na podstawie pytań z kwestionariusza: o aktywność zawodową w przeciągu ostatnich siedmiu dni, o przebywanie na urlopie lub zwolnieniu i o poszukiwanie pracy (pytania 19, 20 i 21).

¹¹⁹ Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona wskazują na niezależność kategorii płci i aktywności zawodowej.

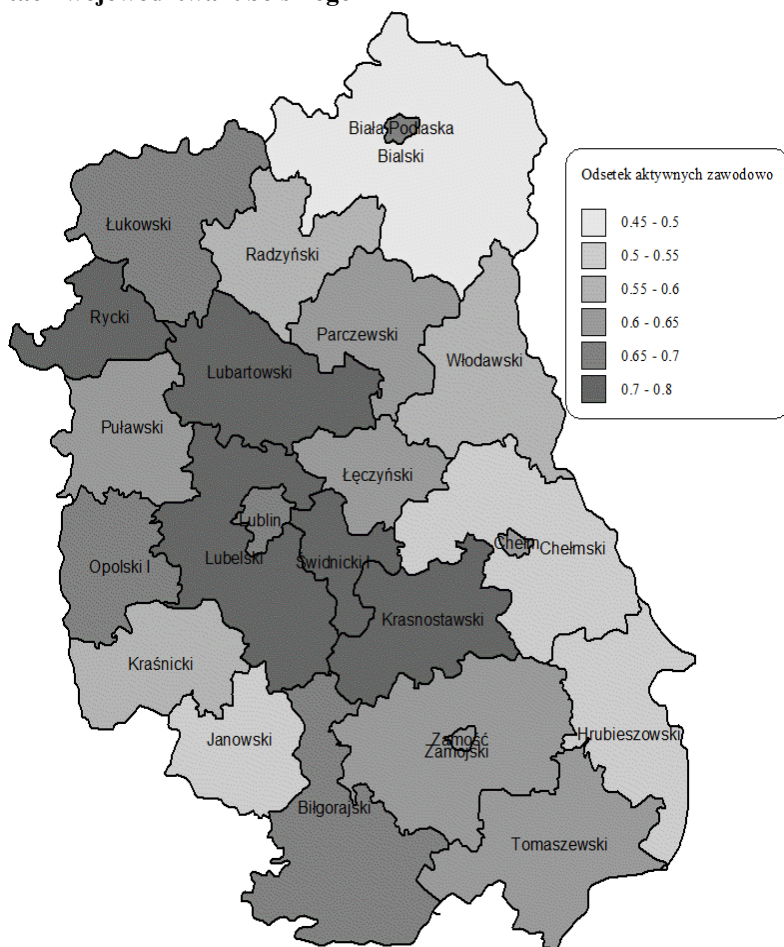
Informacje zawarte na wykresie 1.10. wskazują na zróżnicowanie aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym w podziale na podregiony. Największy odsetek pracujących wśród mężczyzn i kobiet w wieku niemobilnym (odpowiednio 65% i 62%) był w podregionie lubelskim. Podregion ten charakteryzuje się średnim poziomem bezrobocia oraz niskim poziomem bierności zawodowej. Najniższym udziałem pracujących w ogólnej liczbie kobiet i mężczyzn w wieku niemobilnym cechował się podregion bialski, w którym zatrudnienie wyniosło 55% mężczyzn i 49% kobiet powyżej 45. roku życia. W podregionie tym był najwyższy poziom bezrobocia (12%) i bierności zawodowej (39%) kobiet w wieku niemobilnym. Według wyników badania, w podregionie bialskim był zdecydowanie najwyższy odsetek biernych zawodowo wśród mężczyzn w analizowanej grupie wiekowej (42%)¹²⁰. Wysoki poziom bierności zawodowej kobiet w wieku niemobilnym odnotowano również w podregionach chełmsko-zamojskim (38%) oraz puławskim (36%). Na podstawie powyższych danych widać, że podregiony województwa lubelskiego zróżnicowane są nie tylko pod względem poziomu aktywności zawodowej osób po 45. roku życia, ale i pod względem odmiennej sytuacji mężczyzn i kobiet na rynku pracy.

Prezentowana na wykresie 1.11. (patrz s. 64) mapa powiatów województwa lubelskiego pozwala na bardziej szczegółową analizę zróżnicowań przestrzennych aktywności zawodowej ludności w wieku niemobilnym¹²¹. Najwyższy poziom aktywności zawodowej w omawianej grupie wiekowej jest w centralnych powiatach województwa: świdnickim (78%), lubelskim i lubartowskim (73%), w powiecie ryckim (71%) oraz w Lublinie (70%). Zgodnie z wynikami badań ankietowych, najmniejszy odsetek aktywności zawodowej wśród osób w wieku niemobilnym jest w powiatach: bialskim (47%), chełmskim (51%), janowskim (52%) oraz w powiecie hrubieszowskim (53%).

¹²⁰ Zgodnie z wynikami badania, wśród mężczyzn w wieku niemobilnym w powiecie bialskim był bardzo niski odsetek bezrobotnych (3%). Mogło to być spowodowane tym, że część formalnie zarejestrowanych jako bezrobotni respondentów deklarowała, że nie szuka pracy. Takie osoby kwalifikowane były jako bierne zawodowo.

¹²¹ Ze względu na ograniczenia wynikające z wielkości próby w analizie aktywności zawodowej w poszczególnych powiatach nie uwzględniono podziału na płeć.

Wykres 1.11. Odsetek aktywnych zawodowo wśród osób w wieku niemobilnym w powiatach województwa lubelskiego



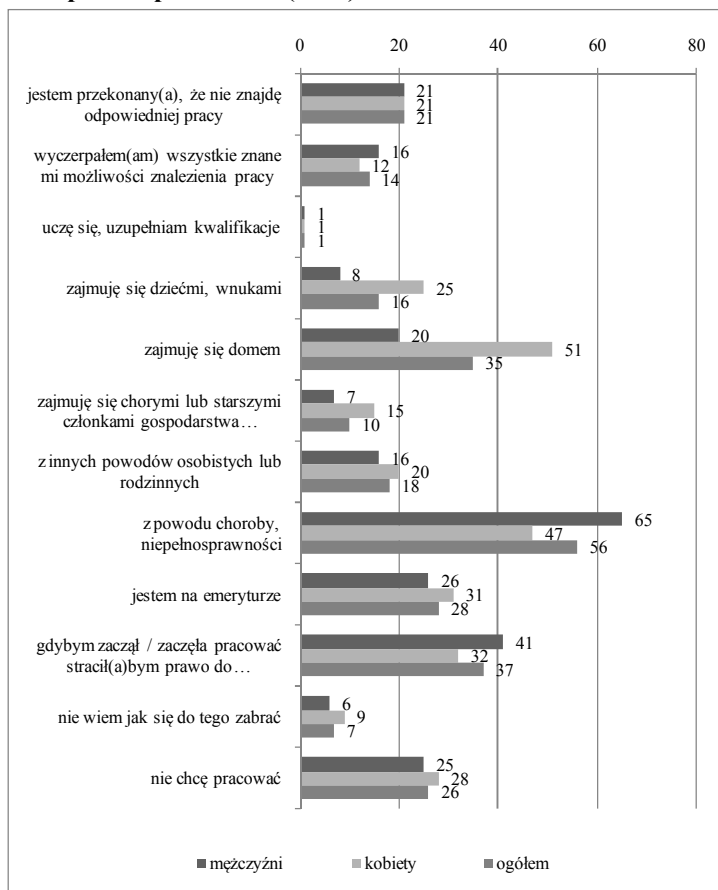
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

1.7.2.4. Charakterystyka osób biernych zawodowo

W niniejszym podrozdziale analizie została poddana grupa osób biernych zawodowo w wieku niemobilnym. Analiza ta pozwala na identyfikację dopasowanych do potrzeb osób w wieku niemobilnym instrumentów zachęcających je do podejmowania aktywności zawodowej. Dążenie do zwiększenia aktywności ekonomicznej mężczyzn i kobiet w wieku niemobilnym jest tym ważniejsze, że zgodnie z opracowanymi w ramach projektu prognozami, w perspektywie najbliższych kilkudziesięciu lat udział osób w wieku niemobilnym w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym będzie coraz wyższy¹²².

¹²² Od roku 2042 udział ludności w wieku niemobilnym w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym ma przekroczyć 50%.

Wykres 1.12. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Dlaczego nie szuka Pan(i) pracy?*, w podziale na płeć respondentów (w %)



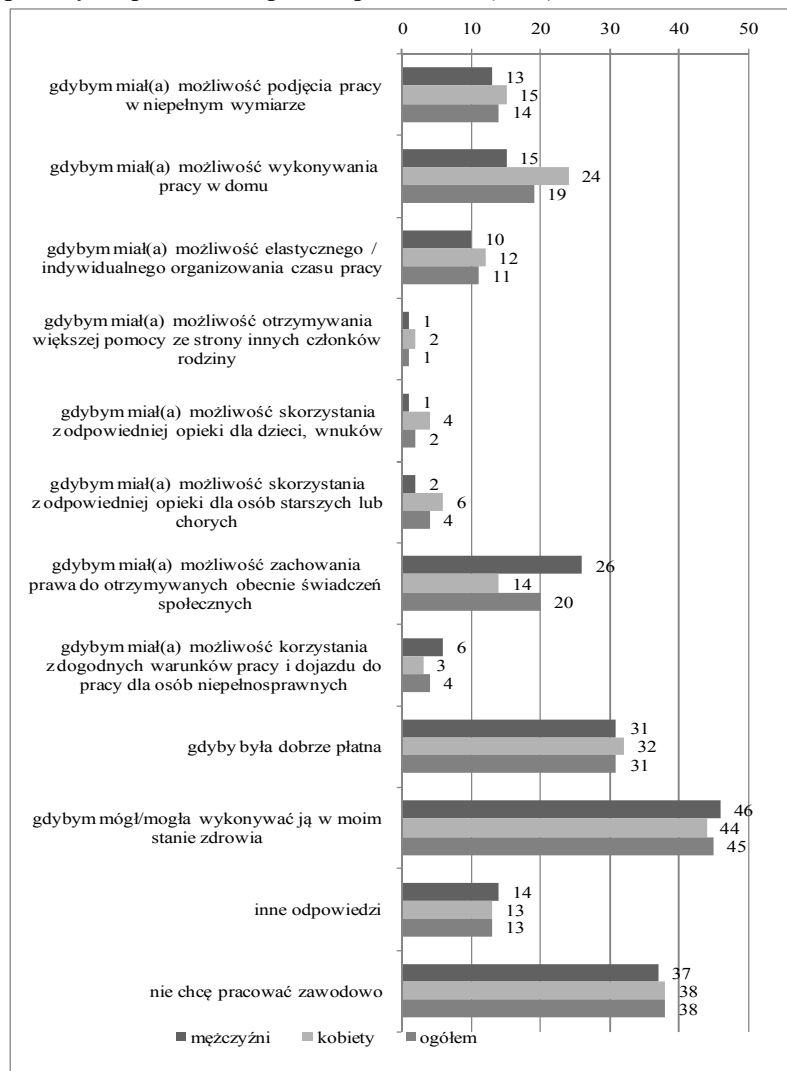
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Z danych przedstawionych w podrozdziale 1.7.2.3. wynika, że 32% mieszkańców województwa lubelskiego nie pracowało zawodowo ani nie poszukiwało pracy. Deklarowane przyczyny bierności zawodowej pokazano na wykresie 1.12. Najwięcej osób nie pracowało z powodu choroby lub niesprawności (56%). Taką przyczynę wskazało znacznie więcej mężczyzn (65%) niż kobiet (47%). Kolejną istotną przyczyną bierności zawodowej była obawa przed utratą świadczeń socjalnych po podjęciu pracy (36,7%). Było to powodem zaniechania poszukiwania zatrudnienia wśród 41% mężczyzn i 32% kobiet. Dla 51% kobiet oraz 20% mężczyzn przyczyną niepodjęcia aktywności zawodowej było zajmowanie się domem. Nieco ponad 28% biernych zawodowo osób w wieku niemobilnym było na wcześniejszej emeryturze, co uzasadniało brak poszukiwań pracy. Około 26% biernych zawodowo po prostu nie chciało podejmować zatrudnienia. W 21% przypadków przyczyną zaprzestania aktywności zawodowej było przekonanie o niemożliwości znalezienia pracy, a w 13,7% przypadków powodem było wyczerpanie wszystkich

możliwości znalezienia pracy. Dla prawie 25% kobiet (oraz dla prawie 8% mężczyzn) przyczyną bierności zawodowej było zajmowanie się dziećmi lub wnukami. Ponad 7% biernych zawodowo osób twierdziło, że nie wie, jak się za to zabrać (6% mężczyzn i 9% kobiet). Zaledwie dla około 1% osób biernych zawodowo w wieku niemobilnym przyczyną nie podejmowania aktywności zawodowej była nauka lub uzupełnianie kwalifikacji.

Uzupełnienie informacji dotyczących przyczyn bierności zawodowej stanowią odpowiedzi na pytanie o warunki podjęcia pracy przez osoby bierne zawodowo (zob. wykres 1.13.).

Wykres 1.13. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Pod jakimi warunkami podjąłby(podjęłaby) Pan(i) pracę zawodową? Proszę wybrać i zaznaczyć najwyżej 3 najważniejsze dla Pana(i) powody, w podziale na płeć respondentów (w %)*

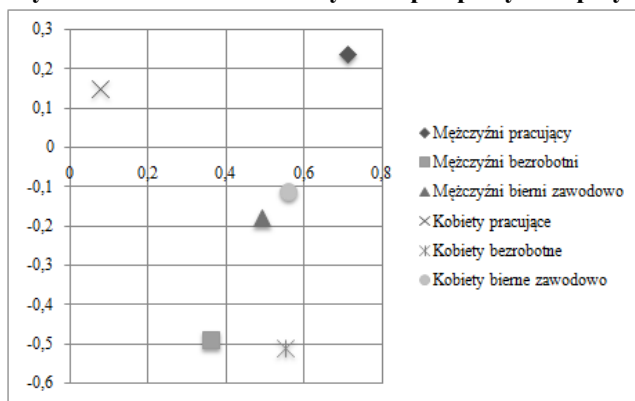


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Prawie 38% osób biernych zawodowo w wieku niemobilnym odrzuca możliwość pracy zawodowej. Największa grupa osób (45%) za warunek podjęcia zatrudnienia uznawała możliwość wykonywania pracy w swoim stanie zdrowia. Na ten warunek wskazało 46% mężczyzn i 44% kobiet. Na dobre zarobki wskazało 31% mężczyzn i 32% kobiet. Ponad ¼ mężczyzn (przy 14% kobiet) byłaby gotowa podjąć zatrudnienie pod warunkiem zachowania świadczeń socjalnych. 24% kobiet twierdziło, że zdecydowałoby się na rozpoczęcie pracy, gdyby mogło ją wykonywać w domu. Możliwość wykonywania pracy w domu była też ważnym warunkiem podjęcia zatrudnienia dla prawie 15% mężczyzn. Spośród biernych zawodowo 14% twierdziło, że mogłoby podjąć pracę, gdyby miało możliwość jej wykonywania w niepełnym wymiarze czasowym, a 11% deklarowało, że do podjęcia przez nich zatrudnienia przyczyniłaby się możliwość elastycznego organizowania czasu pracy. Część kobiet za jeden z warunków podjęcia pracy zawodowej uznała możliwość skorzystania z odpowiedniej opieki nad dziećmi i wnukami (ponad 4%) lub dla osób starszych i chorych (6%). Przetoczone dane pokazują, że wdrożenie rozwiązań z zakresu polityki wspierającej zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym (ang. *work-life balance*) mogłoby wpłynąć na aktywizację części biernych zawodowo osób.

Zaprzestanie aktywności zawodowej pociąga za sobą skutki społeczno-psychologiczne. Często prowadzą one do obniżenia ogólnej aktywności, która jest niezbędnym warunkiem zdrowia psychicznego i fizycznego (zob. podrozdział 1.2.2.2.¹²³). Zależność pomiędzy aktywnością zawodową (w podziale na płeć) a zadowoleniem z życia i z perspektyw na przyszłość ilustruje wykres 1.14.

Wykres 1.14. Zadowolenie z życia i z perspektyw na przyszłość a aktywność zawodowa i wiek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS na podstawie pytań o zadowolenie ogólne z całego życia (oś pozioma) i o zadowolenie z perspektyw na przyszłość (oś pionowa) (pięciostopniowa skala od bardzo zadowolony(a) do bardzo niezadowolony(a), przeskalowana na wartości od -2 do 2), na wykresie znajdują się średnie arytmetyczne dla poszczególnych grup

¹²³ Wyniki badań nie potwierdziły zależności pomiędzy aktywnością zawodową a aktywnością nieformalną na terenie województwa lubelskiego. Osoby biernie zawodowo utrzymywały kontakt z rodziną i innymi ludźmi nie rzadziej niż aktywni zawodowo pracujący.

Osoby bierne zawodowo w wieku niemobilnym są, podobnie jak inne grupy, raczej zadowolone z życia (zob. wykres 1.14.). Przeciętnie najmniej zadowoloną z życia grupą są aktywne zawodowo pracujące kobiety. Jedną z najważniejszych przyczyn niezadowolenia może być problem godzenia życia zawodowego z rodzinnym (problem obciążenia kobiet pracą w domu¹²⁴). Potwierdza to potrzebę prowadzenia działań ułatwiających kobietom, nie tylko młodym matkom, godzenie tych dwóch sfer życia. Osoby bierne zawodowo umiarkowanie pesymistycznie oceniają swoje perspektywy na przyszłość, co świadczy o świadomości zagrożeń ekonomicznych, jakie niesie za sobą bierność zawodowa.

Wykorzystując dane z badania, skonstruowano 2 modele regresji logistycznej pozwalające na identyfikację predyktorów bierności zawodowej. Ze względu na zróżnicowaną sytuację kobiet i mężczyzn stworzono dla nich oddzielne modele. W modelach estymowanych dla ogółu osób w wieku niemobilnym (bez podziału na płeć), płeć była istotnym determinantem bierności zawodowej, wskazującym na większe prawdopodobieństwo wystąpienia bierności zawodowej u kobiet niż u mężczyzn. Wyniki modeli skonstruowanych oddzielnie dla kobiet i mężczyzn zaprezentowano w tabelicy 1.11.

Tablica 1.11. Wyniki modelu regresji logistycznej¹²⁶

Zmienna	Kobiety	Mężczyźni	Exp(β)	Poziom istotności
	Exp(β) ¹²⁵	Poziom istotności		
zły stan zdrowia	3,440	< 0,01	11,364	< 0,01
wiek	1,295	< 0,01	1,243	< 0,01
wykształcenie		< 0,01	—	—
zasadnicze zawodowe i niżej	1,361	0,074	—	—
średnie / policealne / pomaturalne	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	—	—
wyższe	0,359	< 0,01	—	—
posiadanie w gospodarstwie domowym osób starszych / niepełnosprawnych / chorych wymagających opieki	1,510	< 0,06	—	—
posiadanie w gospodarstwie domowym dzieci lub wnuków	0,586	< 0,05	—	—
pozostawanie w związku formalnym lub nieformalnym	—	—	0,546	< 0,01
pseudo R kwadrat Nagelkerke'a	0,378	0,483		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

¹²⁴ Titkow A., *Nieodpłatna praca kobiet. Mity, realia, perspektywy*, IFiS PAN, Warszawa 2004.

¹²⁵ Wartość exp(β) [funkcji eksponencjalnej współczynnika β przy danej zmiennej modelu] interpretuje się w kategoriach ilorazu szans. Upraszczając, wartości exp(β) większe od 1 wskazują na dodatni wpływ danej zmiennej na prawdopodobieństwo wystąpienia bierności zawodowej, a wartości exp(β) na wpływ ujemny.

¹²⁶ Testy dla ogółu współczynników obydwu modeli wskazują na ich istotność statystyczną. Test chi-kwadrat Hosmera i Lemeshowa wskazuje na dobre dopasowanie modelu wyjaśniającego bierność zawodową kobiet do danych ($p=229$). W przypadku modelu dla mężczyzn wyniki testu chi-kwadrat Hosmera i Lemeshowa ($p<0,000$) wskazują na znaczące zróżnicowanie pomiędzy wartościami oczekiwanymi i empirycznymi.

Zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn, ważnym predyktorem bierności zawodowej był stan zdrowia. Zły stan zdrowia¹²⁷ znacząco wpływał na zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia bierności zawodowej. Kolejną zmienną zwiększającą prawdopodobieństwo wystąpienia bierności zawodowej był wiek (im osoba starsza, tym bardziej prawdopodobne, że będzie bierna zawodowo). Trzecią istotną statystycznie zmienną w modelu dla mężczyzn było pozostawanie w związku formalnym bądź nieformalnym. Pozostawanie w takim związku wpływało na zmniejszenie prawdopodobieństwa bierności zawodowej danego mężczyzny.

W modelu dla kobiet zmiennymi wyjaśniającymi bierność zawodową, obok stanu zdrowia i wieku, były: wykształcenie, posiadanie w gospodarstwie domowym osób starszych, chorych (niepełnosprawnych) wymagających opieki oraz posiadanie w gospodarstwie domowym dzieci lub wnuków. Przy podziale na 3 grupy wykształcenia okazało się, że im wyższe wykształcenie, tym mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia bierności zawodowej. Co interesujące, poziom wykształcenia nie był istotnym statystycznie predyktorem bierności zawodowej mężczyzn. Na podstawie otrzymanych wyników stwierdzono, że na zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia bierności zawodowej wśród kobiet wpływało posiadanie w gospodarstwie domowym osób starszych, niepełnosprawnych lub chorych wymagających opieki. Jest to zbieżne z wynikami dotychczasowych badań. Ponadto posiadanie w gospodarstwie domowym dzieci lub wnuków powodowało zmniejszenie prawdopodobieństwa występowania bierności zawodowej.

1.8. Podsumowanie – raport końcowy z rekomendacji dotyczących zwiększenia aktywności zawodowej osób po 45. roku życia

Celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie w sposób syntetyczny wniosków i rekomendacji zaprezentowanych w części teoretycznej i empirycznej rozdziału dotyczącego zwiększenia aktywności zawodowej osób po 45. roku życia. Osoby w wieku niemobilnym są stosunkowo liczną grupą ludności województwa lubelskiego. Stanowią 23% całej populacji województwa oraz 37% populacji w wieku produkcyjnym. Wartości te pokazują, jak ważna jest ta grupa wiekowa dla regionalnej gospodarki i wskazują na konieczność podejmowania działań mających na celu dążenie do osiągnięcia jak największego poziomu aktywności zawodowej ludności powyżej 45. roku życia. Podwyższenie poziomu aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym jest ważne zarówno ze względów ekonomicznych, jak i ze względów społeczno-psychologicznych.

Należy zauważyć, że, zgodnie z wynikami badania BAEL, wskaźnik aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym w województwie lubelskim (67%) jest wyż-

¹²⁷ Zmienna zły stan zdrowia stworzona została na podstawie odpowiedzi respondentów na pytanie o ocenę własnego stanu zdrowia w pięciostopniowej skali (jako zły stan zdrowia zaklasyfikowane zostały odpowiedzi „zły” i „raczej zły”).

szy niż analogiczny wskaźnik dla całego kraju (61,8%). Ponadto w województwie lubelskim mamy do czynienia z wyższą stopą bezrobocia (7%) wśród osób w wieku niemobilnym niż w całym kraju (5,4%). Wyższe wskaźniki aktywności wskazują na większą aktywność zawodową osób w wieku niemobilnym, a wyższe wartości stopy bezrobocia świadczą nie tylko o niedopasowaniu pomiędzy podażą a popytą stroną rynku pracy, ale również o tym, że pozostający bez pracy wyrażają chęć podjęcia zatrudnienia. Wskaźniki aktywności zawodowej ludności w wieku niemobilnym województwa lubelskiego są także zróżnicowane ze względu na płeć. Chociaż różnica w poziomie aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w grupie wiekowej 45–54 lat jest bardzo mała, to już w grupie wiekowej osób w wieku produkcyjnym powyżej 55. roku życia jest prawie dwukrotnie wyższa dla mężczyzn (56%) niż dla kobiet (30%). **Grupą, która powinna stanowić przedmiot najbardziej intensywnych działań prowadzących do podtrzymania aktywności zawodowej, są zatem kobiety w wieku 55–59 lat.**

Obok płci drugim kryterium potencjalnie różnicującym aktywność zawodową osób w wieku niemobilnym jest podział na tereny miejskie i wiejskie. W województwie lubelskim tereny miejskie i wiejskie zamieszkuje porównywalna liczba osób. Według danych GUS, wartości wskaźnika aktywności zawodowej dla terenów miejskich i terenów wiejskich województwa lubelskiego są do siebie bardzo zbliżone (wskaźnik aktywności zawodowej jest niewiele niższy w miastach niż na wsiach), co świadczy o tym, że **działania aktywizacyjne powinny być skierowane w równym stopniu do mieszkańców obszarów miejskich i wiejskich.**

Relatywnie wysoki wskaźnik aktywności zawodowej mieszkańców wsi związany jest z przestarzałą strukturą zatrudnienia regionu. W 2008 roku w województwie lubelskim 36,2% spośród ogółu zatrudnionych pracowało w rolnictwie, 18,5% w przemyśle, a 45,3% w usługach rynkowych i nierynkowych¹²⁸. Z jednej strony, dla rozwoju regionu bardzo korzystna byłaby zmiana struktury zatrudnienia na bardziej nowoczesną i odpowiadającą wymaganiom współczesnej gospodarki oraz zmniejszenie nadwyżki zatrudnienia w rolnictwie, **co wskazuje na potrzebę aktywizacji osób starszych głównie w sektorach pozarolniczych. Szkolenia podnoszące kwalifikacje bezrobotnych powinny zatem dotyczyć przede wszystkim nowoczesnych sektorów gospodarczych, takich jak na przykład usługi finansowe, obsługa biznesu czy obrót nieruchomościami.**

Z drugiej strony, restrukturyzacja gospodarki promowałaby raczej osoby młode, które są bardziej niż osoby starsze skłonne do nauki i zdobywania nowych kwalifikacji. Zbyt szybka restrukturyzacja mogłaby więc prowadzić do dalszej marginalizacji osób starszych na rynku pracy¹²⁹. Aby nie dopuszczać do takiej sytuacji, można byłoby

¹²⁸ W 2007 roku, według badań BAEL, województwo lubelskie było województwem o największym udziale zatrudnionych w rolnictwie.

¹²⁹ Należy dodać, że według wyników badań, osoby w wieku niemobilnym zamieszkujące województwo lubelskie są stosunkowo słabo poinformowane o procesach zachodzących na lokalnym rynku pracy, co jeszcze bardziej utrudniałoby ich adaptację do zachodzących zmian.

wykorzystać potencjał województwa lubelskiego do rozwoju rolnictwa i przetwórstwa ekologicznego oraz dążyć do zwiększenia efektywności sektora rolniczego. **Rekomendowane jest zatem, aby instytucje promujące zatrudnienie w sektorze rolniczym zwracały szczególną uwagę na efektywność i aspekt ekologiczny wspieranego rolnictwa.**

W ramach analizy zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek niezbędna jest nie tylko identyfikacja najbardziej zagrożonych nim grup, ale również określenie jego podstawowych przyczyn, wśród których wyróżnić można przyczyny ekonomiczne i pozaekonomiczne. W pierwszej kolejności omówione zostały motywy ekonomiczne. Przy podejmowaniu decyzji o przejściu na emeryturę bardzo ważną rolę odgrywa czynnik dochodowy. Nie chodzi tu jednak o bezwzględną wysokość emerytury czy renty, ale o stopę zastąpienia, czyli stosunek przyszłego świadczenia emerytalnego do aktualnego dochodu z pracy, z którego dana osoba miałaby zrezygnować. Stopa zastąpienia dla emerytur w województwie lubelskim wynosi 48%, podczas gdy średnia dla całego kraju to około 57%. Wynika z tego, że osoby porzucające aktywność zawodową akceptują większą obniżkę dochodu niż dezaktywizujący się zawodowo w innych województwach. Ponadto, według danych ZUS, świadczenia emerytalne rosną szybciej niż ceny produktów konsumpcyjnych, co powoduje, że sytuacja materialna emerytów ulega poprawie. Oprócz wysokości stopy zastąpienia i realnego wzrostu świadczeń, na podjęcie decyzji o zaprzestaniu aktywności zawodowej wpływ może mieć też długość okresu, na który przyznawane jest świadczenie. Renty przyznawane są na relatywnie długi okres, a emerytury dożywotnio, co powoduje, że stają się atrakcyjnym źródłem dochodu w sytuacji dekonunktury na rynku pracy¹³⁰.

Dodatkowym bodźcem skłaniającym niektórych do przejścia na emeryturę może być możliwość podejmowania pracy przy jednoczesnym pobieraniu świadczenia emerytalnego. Jednak taka praca często jest pracą w „szarej strefie”, a dla finansów państwa i samorządu bardzo ważne jest, żeby była ona legalna i żeby były od niej płacone składki na Fundusz Ubezpieczeń Społecznych (FUS). **Zaleca się zatem przeprowadzenie odpowiedniej kampanii społecznej mającej na celu uświadomienie długookresowych strat związanych z pracą „na czarno”.** Taka kampania powinna wskazywać, że korzyści z pracy „na czarno” są jedynie krótkookresowe, a koszty tego zjawiska będą spłacane przez następne pokolenia. Działania te przyczyniłyby się do upowszechnienia się w społeczeństwie bardziej krytycznych postaw wobec zjawiska pracy „na czarno”.

Obok czynników ekonomicznych, przy podejmowaniu decyzji o zaprzestaniu aktywności zawodowej bardzo ważną rolę odgrywają czynniki pozaekonomiczne. O wadze czynników pozaekonomicznych najlepiej świadczy niska stopa zastąpienia akceptowana przez przechodzących na rentę czy emeryturę. Najważniejszym z czynników pozaekonomicznych przyczyniających się do dezaktywizacji zawodo-

¹³⁰ Szczególnie że stopa bezrobocia w województwie lubelskim jest nieznacznie wyższa niż średnia dla kraju.

wej jest stan zdrowia. Na zły stan zdrowia jako bardzo ważny powód dezaktywizacji zawodowej wskazywały przeprowadzone dotychczas badania¹³¹. **Należałoby zatem dążyć do wprowadzenia w firmach dobrowolnych, wykraczających poza standardy badania okresowego, badań starszych pracowników. W ramach zachęcania pracodawców do podejmowania takich działań rekomenduje się zwracanie firmom kosztów takich badań (np. w postaci dotowania miejsc pracy dla osób powyżej 50. roku życia) oraz przedstawianie im korzyści z posiadania zróżnicowanego wiekowo zespołu pracowników.** Takie działania wpływałyby nie tylko na polepszenie stanu zdrowia starszych pracowników (poprzez wcześniejsze wykrywanie chorób), ale również na zwiększenie ich lojalności (mieliby poczucie, że firmie na nich zależy).

Badania wskazały również na występowanie u starszych osób nie tylko problemów z samopoczuciem fizycznym, ale też problemów z samopoczuciem psychicznym¹³². Osoby starsze często narzekają na stres w pracy, spowodowany między innymi poczuciem niższości wobec młodszych pracowników. Skutkiem tego jest przeświadczenie starszych pracowników, że w przypadku utraty obecnej pracy nie będą w stanie znaleźć następnej, co prowadzi do ich wycofywania się z rynku pracy przy pierwszych oznakach problemów sektora czy przedsiębiorstwa. **Dlatego rekomenduje się, aby badania dotyczyły również samopoczucia psychicznego, a nie tylko fizycznego starszych pracowników.**

Drugim z ważnych czynników pozaekonomicznych wpływających na dezaktywizację zawodową jest przyjmowanie nowych ról rodzinnych. Ten czynnik odnosi się przede wszystkim do kobiet i dotyczy głównie przyjmowania roli babci. Badania empiryczne pokazały, że obecność w rodzinie małych dzieci wpływa na zaniechanie aktywności zawodowej przez kobiety w wieku okołoemerytalnym. Należy zaznaczyć, że świadczona w ramach rodziny opieka nie stanowi substytutu wobec usług placówek opiekuńczych, lecz jest wobec tych usług komplementarna (opieka wieczorami czy w weekendy). Chociaż rozwój sieci i dostępności tych placówek może przyczynić się jedynie w niewielkim stopniu do aktywizacji zawodowej kobiet w wieku okołoemerytalnym, to **dobrym rozwiązaniem byłoby przedłużenie godzin pracy takich instytucji i uruchomienie dyżurów weekendowych.**

Pomoc w wychowywaniu dzieci jest często zajęciem tymczasowym. Wnuki stają się coraz starsze i potrzebują mniejszej opieki, a model rodziny nuklearnej sprzyja rozluźnianiu więzi pomiędzy trzecim pokoleniem a młodszymi. Po wypełnieniu ról rodzinnych osoby, które opiekowały się wnukami, zwykle nie są jednak skłonne do powrotu do aktywności zawodowej i do wykonywania uprzedniego zawodu. **Korzystnym rozwiązaniem byłoby uczynienie pracy zawodowej z ich dotychczasowego zajęcia, czyli z opieki.** Jak dowiodły doświadczenia lepiej rozwiniętych krajów, opieka środowiskowa jest bardziej efektywna niż rozwiązania instytucjonalne. **Dlate-**

¹³¹ Zob. Liwiński J. i in., op.cit, s. 21.

¹³² Ibidem, s. 21 i 68–69.

go rekomenduje się wdrożenie systemu szkoleń pozwalających sprawnym fizycznie osobom w wieku niemobilnym na zdobycie kwalifikacji do opieki nad nie w pełni sprawnymi starszymi osobami. Wprowadzenie takich opiekunów przyczyniłoby się do aktywizacji kobiet w wieku okołoemerytalnym i do poprawy efektywności systemu opieki społecznej, czyniąc go bardziej dopasowanym do potrzeb starszych osób.

Przy analizie zjawiska dezaktywizacji zawodowej osób powyżej 45. roku życia obok identyfikacji jego najważniejszych przyczyn konieczne jest również określenie ekonomicznych i społeczno-psychologicznych konsekwencji występowania tego zjawiska. Zachodząca wcześniej dezaktywizacja zawodowa (przechodzenie na rentę lub wcześniejszą emeryturę) jest bardzo niekorzystna dla państwa z ekonomicznego punktu widzenia. Prowadzi to do wzrostu wydatków z tytułu wypłaty świadczeń z FUS, co stanowi poważne obciążenia dla budżetu państwa. Ponadto niski przyrost naturalny w Polsce sprawia, że na jedną osobę w wieku produkcyjnym będzie przypadać coraz więcej osób w wieku poprodukcyjnym. Należy zaznaczyć, że aby utrzymać dotychczasowy poziom emerytur w stosunku do średniej płacy, trzeba wydłużyć wiek emerytalny o co najmniej 6 lat¹³³. Dodatkowym problemem jest skala występowania zjawiska wyludzenia rent (szacuje się, że nawet około połowa przyznawanych w naszym kraju rent może być skutkiem wyludzenia¹³⁴). Zjawisko wcześniejszej dezaktywizacji ma zatem bardzo poważne konsekwencje ekonomiczne, co świadczy o konieczności podejmowania działań mających na celu podtrzymanie aktywności zawodowej w wieku niemobilnym.

Zaniechanie aktywności zawodowej pociąga za sobą również bardzo poważne konsekwencje społeczno-psychologiczne. Dla wielu osób praca stanowiła niezwykle ważną część życia. Znaczną ilość swojego czasu spędzały one w pracy, z którą była związana większość ich kontaktów. W części przypadków przejście na emeryturę lub rentę oznacza wyjście z dotychczasowego kręgu znajomych i znaczące ograniczenie aktywności, a trzeba podkreślić, że aktywność jest koniecznym warunkiem zachowania dobrej kondycji psychicznej i fizycznej. Można wyróżnić trzy rodzaje aktywności, na które według wyników badań¹³⁵, dezaktywizacja zawodowa wpływa w różnym stopniu. Przejście na emeryturę prawie całkowicie eliminuje z życia aktywność formalną, czyli aktywność związaną z pracą zawodową oraz działalnością w instytucjach. **Do niwelowania tego problemu mogłoby przyczynić się zachęcanie emerytów i rencistów do działalności w ramach różnego rodzaju organizacji pozarządowych i zrzeszeń, w których starsze osoby mogłyby realizować swoje zainteresowania oraz działać na rzecz lokalnej społeczności.** Takie rozwiązanie nie wpłynęłoby na łagodzenie ekonomicznych skutków niskiej aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym, ale z pewnością łagodziłoby skutki społeczno-psychologiczne. Dezaktywizacja zawodowa może prowadzić do spadku drugiego rodzaju aktywności

¹³³ Rzońca A., Wojciechowski W., op.cit., s. 22.

¹³⁴ Ibidem, s. 21.

¹³⁵ Kaczmarczyk M., Trafiałek E., op.cit., s. 116–117.

nieformalnej, czyli wszelkich działań podejmowanych w ramach interakcji z rodziną czy przyjaciółmi. Aktywność nieformalna u starszych nieaktywnych zawodowo ludzi może ograniczać się przede wszystkim do kręgu rodziny¹³⁶. Główną sferą aktywności osób starszych pozostaje aktywność samotnicza, czyli czynności wykonywane bez kontaktu z innymi ludźmi¹³⁷.

Dla wielu osób przejście na emeryturę, wiążące się ze znacznym ograniczeniem aktywności formalnej i nieformalnej oraz ze spadkiem dochodów, jest przyczyną spadku poczucia jakości życia, a zanik tożsamości zawodowej może powodować kryzysy ogólnej tożsamości. Łagodzeniu szoku wywoływanego przejściem na emeryturę sprzyjają tak zwane emerytury częściowe. Rozwiązanie to polega na uzyskiwaniu przez pracownika prawa do wcześniejszej, ale niepełnej emerytury pod warunkiem pozostania aktywnym zawodowo w niepełnym wymiarze czasowym. Taka forma przechodzenia na emeryturę, chociaż sprawdziała się w wielu krajach UE, nie istnieje jeszcze w polskim ustawodawstwie. Mimo tego **zaleca się upowszechnianie podpisywania przez pracodawców z przechodzącymi na emeryturę pracownikami umów o zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasowym. Wymiar etatu będącego na emeryturze pracownika byłby stopniowo zmniejszany, a odchodzący na emeryturę przekazywałby swoje obowiązki młodemu pracownikowi, wobec którego pełniłby jednocześnie rolę mentora.** Taka forma przechodzenia na emeryturę i przekazywania doświadczenia przez starszych pracowników powinna stanowić element szerszego systemu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.

Systemy zarządzania wiekiem oraz doradztwo zawodowe mogą być bardzo skutecznymi instrumentami zwiększania aktywności zawodowej osób po 45. roku życia i lepszego wykorzystania ich potencjału przez pracodawców. Szczególnie warto zwrócić uwagę na doradztwo zawodowe, które w powszechnej świadomości kojarzy się przede wszystkim z planowaniem kariery i doradzaniem młodym ludziom dopiero wchodzącym na rynek pracy. Władze centralne doceniają rolę poradnictwa zawodowego dla prawidłowego funkcjonowania rynku pracy, a doradztwo zawodowe stało się stałym elementem rynku edukacyjno-szkoleniowego w Polsce¹³⁸, w tym w województwie lubelskim. Wciąż jednak potencjał doradztwa zawodowego nie jest wystarczająco wykorzystywany w aspektach aktywizacji zawodowej osób w wieku niemobilnym i systemu zarządzania wiekiem. Niewątpliwie jedną z barier upowszechnienia doradztwa zawodowego wśród osób w wieku niemobilnym jest mała dostępność wiedzy dotyczącej doradztwa zawodowego dla osób starszych. Studia z dziedziny doradztwa zawodowego umożliwiają zdobycie szczegółowej wiedzy

¹³⁶ Badania kwestionariuszowe przeprowadzone w ramach projektu *Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia...* nie potwierdziły tej hipotezy. Pomiędzy grupami aktywnych i nieaktywnych zawodowo osób w wieku niemobilnym nie stwierdzono istotnych statystycznych różnic w częstotliwości występowania różnych form aktywności nieformalnej.

¹³⁷ Kaczmarczyk M., Trafialek E., op.cit., s. 116–117.

¹³⁸ Zob. Dz. U. nr 47, poz. 314 i Dz. U. nr 47, poz. 315.

między innymi na temat pracy ze studentami, kobietami czy osobami niepełnosprawnymi, ale pomijają bardzo istotny w kontekście współczesnej gospodarki problem osób w wieku niemobilnym. **Zaleca się zatem, aby szkoły prowadzące kierunek doradztwo zawodowe uwzględniły problematykę osób starszych w programach nauczania. Na części uczelni prowadzących kształcenie na tym kierunku mogłyby powstać ścieżki specjalizacyjne w tym zakresie.** Dzięki takiemu rozwiązaniu instytucje rynku pracy uzyskałyby dostęp do wykwalifikowanej kadry, przygotowanej do świadczenia usług doradczych osobom powyżej 45. roku życia.

Jedną ze skutecznych form doradztwa zawodowego dla osób starszych może być jobcoaching, w którego ramach zagrożeni utratą pracy lub bezrobotni mogliby otrzymać indywidualną pomoc mającą na celu uświadomienie własnych możliwości i ograniczeń oraz adekwatne do nich zaplanowanie kariery. Jobcoaching może być świadczony nie tylko przez publiczne instytucje rynku pracy, ale też przez organizacje pozarządowe. Takie organizacje pod pewnymi względami mogą być efektywniejsze niż instytucje publiczne, jednak trudniej im zdobyć zaufanie aktorów lokalnego rynku pracy. **Rekomendowanym działaniem jest więc podjęcie współpracy pomiędzy urzędami pracy, organizacjami pozarządowymi i cieszącymi się dużym prestiżem firmami. W ramach takiej współpracy byłyby świadczone usługi jobcoachingu dla osób starszych. Ponadto powinien powstać otwarty punkt indywidualnego doradztwa zawodowego (nazywający się np. Kliniką Zatrudnienia), w którym zarejestrowani w nim bezrobotni i zainteresowani powrotem na rynek pracy mieliby zakładane teczki osobowe, co umożliwiłoby dokładne śledzenie historii ich życia zawodowego i kontaktów z doradcą zawodowym. Ponadto Klinika Zatrudnienia mogłaby zajmować się zachęcaniem lokalnych pracodawców do większej otwartości na zatrudnianie osób w wieku niemobilnym, na przykład poprzez organizację konkursu na pracodawcę najbardziej przyjaznego pracownikom w wieku niemobilnym czy poprzez przeprowadzanie szkoleń dla pracodawców z dziedziny zarządzania wiekiem.** Taka instytucja mogłaby być finansowana ze środków będących w dyspozycji WUP czy też ze środków MPiPS lub ze środków EFS.

We wprowadzaniu instrumentów zarządzania wiekiem niezbędna jest współpraca ze strony pracodawców. Dlatego jednym z najważniejszych elementów implementacji rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem jest przekonanie kadry zarządzającej przedsiębiorstw o korzyściach z zastosowania tych rozwiązań. **Rekomenduje się zatem organizację przez urzędy pracy spotkań dla pracodawców. Na tych spotkaniach pracodawcy byliby zapoznawani z podstawami tematyki zarządzania wiekiem oraz informowani o korzyściach płynących z zatrudniania i odpowiedniego podejścia do starszych pracowników. Takie spotkania, ze względu na oszczędność czasu kadry zarządzającej przedsiębiorstw, musiałyby być krótkie oraz – aby zachęcić do uczestnictwa w nich – powinny być połączone z jakimś wydarzeniem rozrywkowo-kulturalnym lub bankietem.**

Na finansowanie wprowadzania polityki zarządzania wiekiem pozwalają fundusze z PO KL, przede wszystkim z Priorytetu VI – Rynek pracy otwarty dla wszystkich, którego jednym z celów jest właśnie pomoc osobom w wieku niemobilnym w adaptacji na rynku pracy. Z punktu widzenia województwa lubelskiego najważniejsze są dwa Działania: 6.1 – Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie i 6.3 – Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich. **Zaleca się powołanie przy WUP w Lublinie komórki, która zajmowałaby się jedynie merytoryczną oceną projektów związanych z tematyką aktywizacji zawodowej osób po 45. roku życia oraz ewaluacją ich efektów. Drugim z zadań tej komórki byłaby pomoc w korygowaniu dobrych merytorycznie wniosków od strony formalnej, aby potencjalnie dobre i skuteczne projekty nie odpadały z powodu niespełnienia wymogów formalnych.**

Obok implementacji instrumentów polityki zarządzania wiekiem, na wydłużenie okresu aktywności zawodowej może wpłynąć upowszechnienie samozatrudnienia wśród osób w wieku niemobilnym. Badania empiryczne wskazują na to, że osoby prowadzące własną działalność gospodarczą rzadziej i później odchodzą na emeryturę niż pracujące w cudzej firmie czy instytucji¹³⁹. W programach wspierających przedsiębiorczość w województwie lubelskim w 2010 roku nie przewidziano wsparcia dla osób w wieku niemobilnym przy zakładaniu własnej działalności gospodarczej. **Dlatego rekomendowane jest uwzględnienie w planach na przyszłe lata grupy osób powyżej 45. roku życia jako grupy docelowej dla działań wspierających samozatrudnienie.** Aby ten program okazał się skuteczny i dopasowany do warunków województwa lubelskiego, powinien eliminować bariery postrzegane przez osoby planujące otwarcie własnego biznesu. Pierwszymi z tych barier są ryzyko i brak kapitału pozwalającego na rozpoczęcie działalności. **Aby zniwelować barierę niewystarczającego kapitału, należy włączyć w program szkolenia dla przyszłych przedsiębiorców zagadnienia związane z zewnętrznymi źródłami finansowania biznesu.** Co do ryzyka, to jest ono wpisane w prowadzenie działalności gospodarczej i musi być ponoszone przez przedsiębiorcę. Jednak aby je zmniejszyć, **należy wprowadzić mechanizmy ewaluacji pomysłów zgłaszanych przez potencjalnych przedsiębiorców.** Działaniem, które również pomogłoby planującym otwarcie własnego przedsiębiorstwa, byłoby **wydanie poradnika prezentującego techniczne aspekty prowadzenia firmy. Poradnik ten powinien być nie tylko wręczany osobom biorącym udział w projekcie, ale też dostępny w internecie w wersji elektronicznej.**

Ostatnim z omawianych w niniejszym rozdziale istotnych dla polepszenia sytuacji osób w wieku niemobilnym obszarów działań, a tym samym zmniejszającym skalę zjawiska przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej, jest kształcenie ustawiczne. Prowadzenie szkoleń w firmie może nie pomóc w rozwiązaniu problemu zbyt niskiego

¹³⁹ Liwiński J. i in., op.cit., s. 25–30.

uczestnictwa osób w wieku niemobilnym w różnych formach kształcenia ustawicznego. W wielu przypadkach starsze osoby czują się niekomfortowo, kiedy muszą zdobywać nowe umiejętności wspólnie z osobami młodszymi. Dzieje się tak po pierwsze, ze względu na różnicę w szybkości uczenia się, a po drugie, osoby młodsze już na wstępie mają często znacznie większą wiedzę z dziedziny nowych technologii czy języków obcych. **Dlatego rekomenduje się organizowanie kursów na zewnątrz firm. W kursach takich brałyby udział wyłącznie osoby starsze, co pozwoliłoby na dostosowanie programu nauczania do ich zdolności percepcyjnych i zredukowałoby stres związany z porównywaniem się z młodymi pracownikami.** Należy zwrócić również uwagę na formę takich kursów. Kursy indywidualne są znacznie bardziej efektywne niż grupowe, jednak z drugiej strony kursy grupowe są tańsze i łatwiejsze do przeprowadzenia. **Zaleca się zatem przyjęcie hybrydowej formy kursów. Część teoretyczna odbywałaby się w formie wykładów, a w drugiej części, ćwiczeniach, prowadzący dostosowywałby podejście do indywidualnego uczestnika.** Kursy przeznaczone dla osób starszych powinny odbywać się przede wszystkim w dziedzinach, w których osoby w wieku niemobilnym odstają od młodszych pracowników. **W celu identyfikacji szczegółowego zakresu wiedzy i umiejętności przekazywanej uczestnikom takich szkoleń powinny zostać przeprowadzone badania wśród pracodawców województwa lubelskiego.**

Wyniki przeprowadzonych w ramach projektu badań kwestionariuszowych potwierdziły słuszność proponowanych przedstawionych wyżej rozwiązań. Według tych wyników w grupie osób w wieku niemobilnym praca zawodowa jest jedną z ważniejszych wartości w życiu (52% wskazań), chociaż zdecydowanie ustępuje takim wartościom jak szczęście rodzinne (73%), zachowanie dobrego zdrowia (66%) czy spokój (60%). Respondenci za najważniejsze dla siebie cechy pracy uznali dobre zarobki (80% wskazań), poczucie bezpieczeństwa (64%) i brak napięć w pracy (55%). **Przygotowując kampanie mające na celu promowanie aktywności zawodowej wśród osób powyżej 45. roku życia, trzeba mieć na uwadze te dwie ostatnie cechy pracy oraz zaznaczać, że wykonywanie pracy nie musi być sprzeczne z najważniejszymi dla osób w wieku niemobilnym wartościami: szczęściem rodzinnym i zachowaniem dobrego stanu zdrowia.** Bardzo wysoka istotność szczęścia rodzinnego dla osób starszych wskazuje również na potencjalną skuteczność implementacji polityk mających na celu godzenie życia zawodowego z rodzinnym w dążeniu do zwiększenia aktywności zawodowej osób powyżej 45. roku życia, a w szczególności kobiet¹⁴⁰.

Wyniki badań kwestionariuszowych potwierdziły też małą popularność różnych form kształcenia ustawicznego (w kursach i szkoleniach w ostatnich dwóch latach brało udział jedynie 19% osób w wieku niemobilnym). Należy ponadto zaznaczyć,

¹⁴⁰ Dodatkowym argumentem przemawiającym za koniecznością wprowadzenia instrumentów niwelujących konflikt rodzina-praca jest fakt, że zdecydowanie najmniej zadowoloną z życia grupą była grupa kobiet aktywnych zawodowo pracujących.

że dla 48% osób, które wzięły udział w kursach, doksztalcenie się było pożyteczne, ale nie pomogło w pracy. Potwierdza to konieczność rozwijania sieci doradztwa zawodowego, co umożliwiłoby pracownikom i pracodawcom trafniejszy dobór szkoleń i kursów. Prawie połowa respondentów (45%) byłaby gotowa do przeszkolenia się w celu uzupełnienia lub poszerzenia kwalifikacji, jeśli pomogłoby to im znaleźć pracę lub zmienić pracę na lepszą. Taka gotowość do podjęcia dalszego kształcenia¹⁴¹ pokazuje, że zalecane wcześniej programy kształcenia ustawicznego dla osób w wieku niemobilnym mogą cieszyć się stosunkowo dużym zainteresowaniem wśród pracowników.

Trzeba również zauważyć, że relatywnie wysoka liczba ankietowanych (20%), aby znaleźć pracę lub zmienić pracę na lepszą, byłaby gotowa założyć własną firmę. Świadczy to o potencjalnej skuteczności samozatrudnienia jako sposobu zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym. W ramach zarekomendowanego wcześniej projektu wspierającego przedsiębiorczość takich osób, **powinno przeprowadzić się kampanię zachęcającą osoby starsze do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. Kampania ta podkreślałaby, że na taki krok powinny decydować się nie tylko osoby młode, ale i osoby powyżej 45. roku życia, które przecież posiadają cenne doświadczenie i kontakty, co w znacznym stopniu ułatwia założenie i prowadzenie własnej firmy.**

Przeprowadzone badanie pozwoliło również na identyfikację obszarów, które wymagają podjęcia najbardziej intensywnych działań dążących do zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym. **Takie działania powinny zostać podjęte przede wszystkim w powiatach bialskim, janowskim, chełmskim i hrubieszowskim.** W powiatach tych, według wyników badania kwestionariuszowego, biernych zawodowo pozostaje bowiem aż około 50% osób w wieku niemobilnym.

Wyniki wywiadów kwestionariuszowych potwierdziły też, że głównym pozaekonomicznym czynnikiem wpływającym na decyzję o zaniechaniu aktywności zawodowej jest zły stan zdrowia (56% osób wskazało na chorobę czy niepełnosprawność jako przyczynę nieszukania przez siebie pracy). Prawie połowa biernych zawodowo (45%) twierdziła, że jednym z warunków powrotu do aktywności zawodowej byłaby możliwość wykonywania pracy przy ich stanie zdrowia. Świadczy to o słuszności zaleceń dotyczących monitorowania zdrowia pracowników. Do rozwiązania tego problemu może przyczynić się także rozwój sektora ekonomii społecznej. Ważne dla kondycji psychicznej osób zarzucających aktywność zawodową z powodu stanu zdrowia byłoby ułatwienie podejmowania przez takie osoby różnych form aktywności nieformalnej, jak na przykład działalności wolontarystycznej.

Wyniki modeli regresji logistycznej pokazały, że bycie kobietą zwiększa ryzyko bierności zawodowej, co wskazuje na **konieczność skupienia się przede wszystkim właśnie na kobietach przy projektowaniu działań mających na celu zwiększenie**

¹⁴¹ Oczywiście przy założeniu, że nie jest to gotowość jedynie w sferze deklaratywnej.

aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym. Specyficznym dla kobiet czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo bierności zawodowej było posiadanie w gospodarstwie domowym osób starszych, niepełnosprawnych lub chorych wymagających opieki. Jednym z rozwiązań tego problemu byłoby na pewno zarekomendowane wyżej upowszechnienie opieki środowiskowej. **Opiekę nad starszymi chorymi osobami z pewnością ułatwiłoby również rozszerzenie działalności Domów Dziennego Pobytu oraz wprowadzenie instytucji dziennych szpitali geriatrycznych**¹⁴².

¹⁴² Zob. Szczerbińska K., *Organizacja opieki nad osobami starszymi w Polsce i w Europie*, www.docedu.klwrp.pl/print.php?id=135 [data dostępu: 15.10.2010].

Rozdział 2

Rekomendacje dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy

Województwo lubelskie stanowi jeden z najszybciej starzejących się regionów w Polsce. Starzenie się ludności Lubelszczyzny jest ściśle związane ze zjawiskiem dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy. Z jednej strony, dyskryminacja, a więc gorsze traktowanie tej grupy w porównaniu z młodszymi rocznikami, ujemnie wpływa na jej aktywność zawodową. Z drugiej, wzrost liczebności osób starszych w regionie zwiększa zagrożenie wystąpienia dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy. Niniejszy rozdział porusza problem dyskryminacji osób w wieku niemobilnym w zatrudnieniu na Lubelszczyźnie oraz wskazuje rekomendowane narzędzia jej zwalczania.

Rozdział 2 składa się z części teoretycznej i empirycznej oraz z raportu końcowego. Część teoretyczna złożona jest z pięciu podrozdziałów. W podrozdziale pierwszym opisane zostały teoretyczne aspekty zjawiska dyskryminacji na tle wieku oraz legislacyjno-instytucjonalne aspekty przeciwdziałania mu w Polsce i w Unii Europejskiej. W podrozdziale drugim scharakteryzowano osoby po 45. roku życia na Lubelszczyźnie pod kątem czynników sprzyjających dyskryminacji. Podrozdział trzeci omawia możliwe przejawy omawianego zjawiska na poszczególnych etapach zatrudnienia oraz zawiera rekomendacje dla pracodawców w aspekcie wdrażania polityki antydyskryminacyjnej w organizacjach. Podrozdział czwarty wskazuje na ryzyko wystąpienia dyskryminacji zwielokrotnionej wśród kobiet po 45. roku życia oraz mieszkańców terenów wiejskich w omawianej grupie wiekowej na Lubelszczyźnie. W podrozdziale piątym przedstawiono źródła dyskryminacji na lubelskim rynku pracy oraz zalecane środki zaradcze. Część empiryczna zawarta jest w podrozdziale szóstym. Opisano w nim rezultaty badania ankietowego przeprowadzonego wśród mieszkańców województwa lubelskiego w wieku niemobilnym oraz wśród reprezentantów lubelskich firm. Analiza stanowi próbę oszacowania skali zjawiska dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na Lubelszczyźnie oraz identyfikacji jego przyczyn, a także weryfikację rekomendacji zaproponowanych w części teoretycznej. W szczególności podrozdział szósty opisuje sposób postrzegania zjawiska dyskryminacji na tle wieku przez respondentów, percepcję własnej sytuacji na rynku pracy wśród bezrobotnych w wieku niemobilnym, podejście pracodawców do zatrudniania pracowników w wieku niemobilnym oraz charakterystykę stereotypów dotyczących osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy. Podrozdział siódmy, w formie raportu końcowego, stanowi podsumowanie przeprowadzonej w niniejszym rozdziale analizy teoretycznej i empirycznej.

2.1. Dyskryminacja ze względu na wiek

2.2.1. Istota dyskryminacji ze względu na wiek

Dyskryminacja oznacza gorsze traktowanie danej osoby w porównaniu z innymi, będącymi w podobnej sytuacji¹⁴³. Innymi słowy – zjawisko to polega na odmowie jednostce, ze względu na wyróżniającą ją cechę jak na przykład wiek, płeć, rasa, religia, narodowość, światopogląd, pochodzenie, wyznanie, orientacja seksualna, niepełnosprawność, przysługujących jej naturalnie praw. Dyskryminacja opiera się więc na niesłusznych założeniach i stanowi naruszenie podstawowej zasady równości oraz godności osoby ludzkiej¹⁴⁴.

Ostatnio coraz częściej mówi się o dyskryminacji osób starszych ze względu na wiek. Zdiagnozowanie tego zjawiska jako pewnego problemu społecznego to kwestia ostatnich kilku dekad¹⁴⁵. Wcześniej właściwie nie istniało ono w powszechnej świadomości. Wręcz przeciwnie – szeroko propagowany kult młodości i sukcesu przyczyniał się do zaniku społecznej akceptacji dla starości. Niegdyś kojarzona z mądrością i doświadczeniem, stała się synonimem schorowania, ciężaru dla społeczeństwa, braku zaradności, nieprzystosowania do wyzwań rzeczywistości. Zmniejszył się udział osób starszych w życiu publicznym i kulturze. Miejsce należnego im szacunku stopniowo zajmowały obojętność, ignorancja, a nawet pogarda¹⁴⁶.

Pojawienie się pojęcia dyskryminacji ze względu na wiek i jego stopniowe „rozprzestrzenianie” w świadomości społecznej to w dużej mierze wynik polityki wielu krajów przeżywających problem starzenia się społeczeństw. Rosnący udział osób starszych w ogólnej liczbie ludności jest jednym z głównych współczesnych trendów demograficznych, obecnych zwłaszcza w krajach Europy Zachodniej¹⁴⁷. Jego negatywne konsekwencje dla gospodarki (m.in. kurczące się zasoby siły roboczej i wzrost obciążenia budżetu świadczeniami emerytalnymi), wymusiły konieczność przystosowania starzejących się społeczeństw do nowych warunków. Aktywizacja zawodowa osób po 45. roku życia stała się dla wielu państw priorytetowym zadaniem polityki rynku pracy. Walka z dyskryminacją na tle wieku jest kluczowym elementem działań zmierzających do zwiększenia aktywności zawodowej w omawianej grupie wiekowej¹⁴⁸.

¹⁴³ Jaroszevska-Ignatowska I., *Dyskryminacja osób starszych ze względu na wiek na rynku pracy* [w:] *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005, www.zysk50.pl/storage/fck/file/stop_publicacja.pdf [data dostępu: 10.05.2010], s. 28.

¹⁴⁴ Sobański R., *Dyskryminacja jako naruszenie godności człowieka* [w:] *Upowszechnienie norm prawa dotyczących dyskryminacji a kształtowanie prawidłowych relacji międzyludzkich w stosunkach pracy*, NSZZ Solidarność, Katowice 2007, www.kobieta.gov.pl/zal/f370_1.pdf [data dostępu: 11.05.2010], s. 9.

¹⁴⁵ Dotyczy to krajów Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych i Kanady. W przypadku Polski jest to okres ostatnich 10 lat; źródło: Szatur-Jaworska B., *Wprowadzenie* [w:] *Stop dyskryminacji...*, op.cit., s. 8.

¹⁴⁶ Tokarz B., *Postawy wobec ludzi starszych* [w:] *Stop dyskryminacji...*, op.cit., s. 11.

¹⁴⁷ Thorpe E., *Dyskryminacja ze względu na wiek w Unii Europejskiej* [w:] *My też – seniorzy w UE*, Akademia Rozwoju Filantropii, 2004, www.filantropia.org.pl/files/file/phwpr0whhs9nylisrsw8plerbujm.pdf [data dostępu: 12.05.2010], s. 52.

¹⁴⁸ Ibidem, s. 12.

Dyskryminacja ze względu na wiek może przyjmować różne formy. Dyrektywa 2000/78/EC Rady Unii Europejskiej W Sprawie Ustanowienia Ogólnych Ram Równego Traktowania Przy Zatrudnieniu i Wykonywaniu Zawodu wyróżnia następujące rodzaje dyskryminacji:

- dyskryminacja bezpośrednia – oznacza świadomą odmowę zaspokojenia ważnej potrzeby jednostki z racji jej wieku;
- dyskryminacja pośrednia – występuje, gdy stosowane warunki, praktyki czy też kryteria mimo swojej pozornej neutralności, stawiają w gorszej sytuacji osoby należące do określonej kategorii wiekowej (może to być stosowanie bardzo małej czcionki w drukach urzędowych);
- molestowanie – polega na działaniu zmierzającym do naruszenia godności osoby ludzkiej, również w ramach tworzenia sprzyjających jej warunków (na przykład kreowania atmosfery onieśmienia, poniżenia)¹⁴⁹.

W przypadku, gdy dyskryminacja występuje z kilku powodów naraz (na przykład ze względu na płeć i wiek, rasę i wyznanie), mówi się o dyskryminacji wielokrotnej.

Z problemem dyskryminacji ze względu na wiek wiąże się pojęcie ageizmu (ang. *ageism*). Jest to szczególny rodzaj dyskryminacji polegający na przypisywaniu osobom starszym cech pejoratywnych, takich jak niesamodzielność, nieudolność, łatwowierność. Postawa ta stanowi wyraz powszechnych, negatywnych stereotypów na temat seniorów¹⁵⁰.

Osoby starsze mogą doświadczać przejawów dyskryminacji na tle swojego wieku w wielu formach i w różnych obszarach życia społecznego. Takimi sferami są najczęściej: rynek pracy, dóbr i usług, służba zdrowia, opieka socjalna, partycypacja społeczna, infrastruktura i komunikacja.

2.1.2. Skutki dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy

W przypadku rynku pracy, osobami szczególnie narażonymi na dyskryminację są osoby w wieku niemobilnym. Zgodnie z definicją Głównego Urzędu Statystycznego, do tej kategorii wiekowej należą mężczyźni między 45. a 64. rokiem życia oraz kobiety od 45 do 59 lat włącznie¹⁵¹. Jak sama nazwa sugeruje, osoby w wieku niemobilnym uważa się za mniej skłonne do zmiany miejsca pracy, stanowiska czy podnoszenia swoich kwalifikacji. Takie powszechne przekonanie, utrwalone nawet w oficjalnej nomenklaturze statystycznej, w połączeniu z niesprzyjającymi czynnikami politycznymi

¹⁴⁹ Woźniak-Hasik Z., *Problem dyskryminacji ze względu na wiek*, Mazowieckie Centrum Zdrowia Publicznego, Warszawa 2007, www.mazowieckie.pl/download/0ebf197205c00fc6e0aac7261a8c1bdc.html [data dostępu: 13.05.2010], s. 2.

¹⁵⁰ W polskim tłumaczeniu terminu „ageizm” używa się zamiennie z pojęciem wiek izmu; źródło: ibidem, s. 3.

¹⁵¹ GUS.

i ekonomicznymi, stało się ważnym źródłem dyskryminacji na tle wieku pracowników 45+¹⁵².

Dyskryminacja rodzi negatywne konsekwencje zarówno dla jej ofiar, jak i społeczności, w jakich one funkcjonują. Doświadczenie dyskryminacji ze strony pracodawcy bądź współpracowników może wywołać u poszkodowanego frustrację, lęk, poczucie winy, poczucie krzywdy, zachwianie poczucia własnej wartości. Zdaniem ekspertów, u osób dyskryminowanych zwiększa się również ryzyko nowotworów i zawału serca¹⁵³. Ponadto są one bardziej podatne na nerwice i depresje, mogą przeżywać załamanie psychiczne. Takie reakcje mogą wystąpić zwłaszcza u osób wrażliwych, o słabszej strukturze psychicznej, a także silnie utożsamiających się z wykonywanym zawodem. Odebranie możliwości pracy hamuje dalszy rozwój, osłabia aktywność jednostki, zwiększa poczucie własnej bezużyteczności, a nawet może rodzić przeświadczenie o byciu ciężarem dla społeczności¹⁵⁴.

Dyskryminacja osób w wieku niemobilnym na rynku pracy ma również negatywne skutki dla samych pracodawców. Kierując się stereotypami, nie dostrzegają oni bogactwa płynącego z różnorodności kadry oraz nie doceniają potencjału, jaki reprezentuje pracownik o wieloletnim doświadczeniu i ustabilizowanym życiu prywatnym. Wykluczanie osób starszych z zatrudnienia powoduje zubożenie organizacji o wiedzę, doświadczenie i mądrość życiową. Jego konsekwencją jest wycofywanie się seniorów także z innych obszarów życia społecznego i ich stopniowa marginalizacja. To z kolei prowadzi do zachwiania naturalnej równowagi społeczeństwa, w której starość jest postrzegana jako wartość, integralna część zbiorowości oraz pełnowartościowy etap życia każdego człowieka¹⁵⁵.

Dyskryminacja ze względu na wiek powoduje również rozmaite, negatywne konsekwencje dla sytuacji gospodarczej. Wykluczenie osób starszych z rynku pracy generuje straty w postaci niewytworzenia przez nie produktu krajowego brutto. W wyniku braku zatrudnienia tej grupy społecznej, maleją także wpływy z podatków, a rosną wydatki na zasiłki czy wcześniejsze emerytury. Może to grozić problemami finansów publicznych, obniżeniem wypłacanych świadczeń emerytalno-rentowych, a w dalszej konsekwencji ubożeniem seniorów i poszerzaniem sfery ich wykluczenia. W Wielkiej Brytanii straty finansowe z tytułu dyskryminacji ze względu na wiek (rozumiane jako utracona produktywność osób starszych) oszacowano na 23 mld euro, a koszty zasiłków i utraconych przychodów z podatków – na 6,5 mld euro¹⁵⁶.

¹⁵² Analiza sytuacji osób bezrobotnych powyżej 45. roku życia na lokalnym rynku pracy, Sądecki Urząd Pracy, Nowy Sącz 2009, www.sup.nowysacz.pl/download/analiza_bezrobotnych_pow_45_lat-09.2009.pdf [data dostępu: 21.05.2010].

¹⁵³ Romer M.T., *Dyskryminacja ze względu na wiek w prawie pracy i ubezpieczeń społecznych* [w:] *Stop dyskryminacji...*, op.cit., s. 24.

¹⁵⁴ Tokarz B., op.cit., s. 12.

¹⁵⁵ Linkola P., *Nowa polityka wiekowa Finlandii od 1995 roku* [w:] *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007, www.filantropia.org.pl/files/file/rynek_pracy_50plus_m.pdf [data dostępu: 14.05.2010], s. 75.

¹⁵⁶ Thorpe E., op.cit., s. 52.

Na podstawie powyższych informacji można stwierdzić, że walka z dyskryminacją na tle wieku warunkuje dalszy, harmonijny rozwój współczesnej cywilizacji. Przeciwdziałanie temu zjawisku jest konieczne nie tylko ze względu na jego negatywne konsekwencje dla gospodarki. Zawężanie działań tylko do tego aspektu grozi bowiem instrumentalnym potraktowaniem osób starszych jako potencjalnych i obecnie marnotrawionych zasobów siły roboczej. Takie podejście samo w sobie jest już przejawem dyskryminacji. Zwalczanie dyskryminacji wymaga podejścia humanistycznego, opartego na poszanowaniu ludzkiej godności oraz wyjścia poza ramy myślenia utylitarne. Stanowi sprawdzian dojrzałości współczesnej cywilizacji¹⁵⁷.

2.1.3. Przeciwdziałanie dyskryminacji w Polsce i w Unii Europejskiej

2.1.3.1. Aspekty prawno-instytucjonalne

Walka z dyskryminacją ze względu na wiek jest istotnym elementem polityki społecznej Unii Europejskiej i poszczególnych krajów członkowskich. Podstawą do przeciwdziałania temu zjawisku jest ustawodawstwo. Po raz pierwszy w prawie unijnym uznano wiek za możliwą przyczynę nierównego traktowania w roku 1997, na mocy artykułu 13 Traktatu Amsterdamskiego (wcześniejsze przepisy odnosiły się wyłącznie do narodowości i płci). Artykuł 13 sam w sobie nie stanowi prawa zakazującego dyskryminacji na tle wieku, lecz jest podstawą prawną do uchwalania ustawodawstwa europejskiego zwalczającego to zjawisko.

Obecne przepisy UE regulują kwestie związane z dyskryminacją na tle wieku jedynie na rynku pracy¹⁵⁸. Aktem prawnym będącym podstawą ustawodawstwa w tej sferze jest wspomniana już dyrektywa 2000/78/EC. Przyjęcie tej dyrektywy zobowiązało wszystkie państwa członkowskie do opracowania i uchwalenia krajowego prawa antydyskryminacyjnego w obszarze rynku pracy, a w szczególności w obszarze rekrutacji, pośrednictwa pracy, dostępu do szkoleń zawodowych, awansu, warunków pracy, zwolnień czy wynagrodzeń. Dyrektywa nakłada również na każde państwo członkowskie obowiązek wskazania organu lub organów odpowiedzialnych za promowanie, analizowanie, monitorowanie i wspieranie równego traktowania¹⁵⁹.

W Polsce podstawą prawną do przeciwdziałania dyskryminacji jest artykuł 32 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, gwarantujący równość wszystkich ludzi wobec prawa oraz zakazujący wszelkiej dyskryminacji w życiu politycznym, społecznym i gospodarczym. Modyfikacja polskich regulacji prawnych w sferze zatrudnienia do

¹⁵⁷ Sargeant M., *Age Discrimination in Employment*, Gower, Publishing, London 2007, www.ashgate.com/pdf/SamplePages/Age_Discrimination_in_Employment_Ch1.pdf [data dostępu: 12.05.2010], s. 20–21.

¹⁵⁸ Trwają prace nad nową szeroką unijną dyrektywą, zakazującą dyskryminacji również na innym tle, takim jak opieka socjalna, edukacja, dostęp do towarów i usług komercyjnych oraz sposób ich dostarczania (projekt Ustawy z 02. 2008).

¹⁵⁹ Thorpe E., op.cit., s. 56.

wymogów unijnych nastąpiła w roku 2004. W rezultacie, obecny Kodeks pracy zapewnia równość traktowania pracowników bez względu na wiek we wszystkich wskazanych w dyrektywie sferach życia zawodowego, zarówno w formie bezpośredniej, pośredniej, molestowania, jak i namawiania do dyskryminacji. Jednocześnie, dopuszcza zróżnicowane traktowanie w przypadku, gdy jest to uzasadnione *innymi obiektywnymi powodami* (Kodeks pracy, artykuł 183a§4)¹⁶⁰.

Ponadto Kodeks pracy gwarantuje osobie, która doświadczyła dyskryminacji ze względu na wiek, prawo dochodzenia przed sądem pracy swoich praw, a także prawo do korzystania z pomocy organizacji społecznych w takich postępowaniach. Organizacje te mogą zarówno wytaczać powództwa, jak i włączać się do postępowania w każdym jego stadium¹⁶¹.

Polskie ustawodawstwo zakazuje również dyskryminacji ze względu na wiek ze strony agencji zatrudnienia, instytucji pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, a także jednostek szkoleniowych. Przepisy regulujące powyższe aspekty zostały zawarte w Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 2004 roku.

Mimo poszczególnych regulacji prawnych, polskie ustawodawstwo zawiera szereg luk w implementacji dyrektyw w zakresie dyskryminacji ze względu na wiek¹⁶². Co więcej, występują znaczne opóźnienia w tym obszarze. W styczniu 2010 roku Komisja Europejska (KE) zarzuciła Polsce, iż mimo wcześniejszych upomnień, nie wdrożyła prawidłowo unijnej dyrektywy 2000/78/EC¹⁶³. W przypadku braku zadowalających argumentów na stawiane zarzuty ze strony polskiej, KE może skierować sprawę do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Obecnie przed Trybunałem są toczone postępowania przeciwko Polsce z zakresu ustawodawstwa antydyskryminacyjnego w kontekście płci oraz pochodzenia etnicznego i rasowego¹⁶⁴.

Opóźnienie w dużej mierze wynika z braku kompleksowej ustawy implementującej unijne przepisy z zakresu równego traktowania na polski grunt

¹⁶⁰ Takie sformułowanie jest mało precyzyjne – zgodnie z Art. 2.2b Dyrektywy 2000/43, nierówność można uznać za usprawiedliwioną tylko, gdy jest obiektywnie uzasadniona zgodnym z prawem celem, a środki mające służyć osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne; źródło: *Raport krajowy z programu szkolenia nt. anty-dyskryminacji i różnorodności*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa 2008, s.36, ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1646&langId=pl [data dostępu: 20.05.2010].

¹⁶¹ Jest to zgodne z Artykułem 9 dyrektywy 2000/78/EC; źródło: Thorpe E., op.cit., s.57.

¹⁶² Zarzuca się m.in. brak zgodności z dyrektywą definicji pojęcia dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej, ujęcie tych definicji jedynie w Kodeksie pracy oraz brak konkretnych zapisów antydyskryminacyjnych w regulacjach dostępu do niektórych zawodów (np. wolne zawody); źródło: *Raport krajowy z programu szkolenia...*, op.cit., s.36.

¹⁶³ KE stawia polskiemu ustawodawstwu następujące zarzuty: zakaz nękania nie obejmuje wszystkich kategorii stażystów, dostęp do niektórych zawodów nie jest prawnie zabezpieczony przed dyskryminacją, a prawo regulujące warunki szkolenia nie zawiera definicji dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej. Co więcej, przepisy zobowiązujące do zapewnienia niepełnosprawnym różnych usprawnień w miejscu pracy nie obejmują stażystów oraz osób ubiegających się o pracę; źródło: www.praca.gazetaprawna.pl/artykuly/393827,ke_upomina_polske_zadyskryminacje_w_miej-scu_pracy.html [data dostępu: 13.05.2010].

¹⁶⁴ www.europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/531&format=HTML&aged=0&language=PL&guiLanguage=en [data dostępu: 21.06.2010].

prawny¹⁶⁵. Ustawa ma mieć charakter horyzontalny i obejmować wszystkie dziedziny życia społecznego, takie jak edukacja czy dostęp do mediów. Brakuje również urzędu antydyskryminacyjnego, zajmującego się zwalczaniem dyskryminacji na poziomie centralnym. W najnowszej¹⁶⁶ wersji projektu wspomnianej ustawy zadania takiego urzędu planuje się powierzyć Rzecznikowi Praw Obywatelskich, poprzez rozszerzenie zakresu jego kompetencji¹⁶⁷. Obecnie jego funkcję sprawuje Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania, który jest odpowiedzialny m.in. za upowszechnianie wiedzy na temat dyskryminacji, opracowywanie aktów prawnych i innych dokumentów z nią związanych, współpracę z właściwymi organami administracji publicznej oraz organizacjami zajmującymi się edukacją i działalnością wychowawczą w kontekście dyskryminacji, a także inspirowanie i wspieranie aktywności wszelkich grup i środowisk zajmujących się tym problemem. Pełnomocnik zajmuje się także promocją, inicjowaniem, realizowaniem i koordynowaniem rządowych programów przeciwdziałania dyskryminacji¹⁶⁸.

Obok takiego centralnego organu administracji rządowej, eksperci postulują utworzenie Niezależnej Komisji ds. Równego Traktowania odpowiedzialnej za prowadzenie postępowań sądowych. Zajmowałaby się ona rozpatrywaniem spraw dotyczących wyłącznie naruszania przepisów antydyskryminacyjnych. Do komisji osoba poszkodowana mogłaby zwrócić się w sytuacji, w której nie otrzymałaby satysfakcjonującego wsparcia ze strony sądów powszechnych oraz pozarządowych organizacji pomocy poszkodowanym¹⁶⁹.

Na podstawie powyższej analizy można wysunąć wniosek, że mimo pewnych luk, polskie ustawodawstwo generalnie dobrze zabezpiecza prawa osób w wieku niemobilnym w sferze aktywności zawodowej. Problemem utrudniającym korzystną interpretację przepisów jest natomiast brak praktyki sądowej dochodzenia roszczeń z tytułu dyskryminacji ze względu na wiek w zatrudnieniu. Obecnie ilość sporów nie odzwierciedla skali problemu, należy jednak spodziewać się stopniowego rozwoju orzecznictwa sądowego w tym obszarze.

¹⁶⁵ Prace nad Ustawą trwają od kilku lat, lecz jej projekt nie trafił jeszcze do Sejmu.

¹⁶⁶ Z dnia 26 października 2009 roku.

¹⁶⁷ Tego typu rozwiązanie funkcjonuje tylko w trzech państwach (Cypr, Łotwa, Grecja), jednak w opinii Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego nie sprawdza się. Według tej organizacji, optymalnym rozwiązaniem jest utworzenie odrębnego urzędu ds. równego traktowania, który z powodzeniem przyjął się m.in. w Norwegii, Szwecji, ale również w nowo przyjętych państwach, takich jak Litwa czy Bułgaria; źródło: Pogorzala E., *Polityka antydyskryminacyjna w Polsce. Raport z konferencji „Polityka antydyskryminacyjna w Polsce”*, Warszawa 2009, www.polis.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=87:polityka-antydys-kryminacyjna-w-polsce&catid=45:polska&Itemid=68 [data dostępu: 17.05.2010].

¹⁶⁸ Dzida S., *Działania polskiego rządu przeciwko dyskryminacji ze względu na wiek [w:] My też – seniorzy...*, op.cit., s. 60.

¹⁶⁹ Liegl B., Perchinig B., Weyss B., *Prawne i instytucjonalne aspekty przeciwdziałania dyskryminacji w Polsce*, Sekretariat Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn oraz Instytut Praw Człowieka im. Ludwiga Boltzmana w Wiedniu, Warszawa 2004, www.bezuprzedzen.org/doc/prawne_aspekty_przeciwdzialania.pdf [data dostępu: 18.05.2010], s. 35.

2.1.3.2. Programy wsparcia i możliwości finansowania

Poza zmianami o charakterze prawno-instytucjonalnym, przeciwdziałanie dyskryminacji na szczeblu unijnym i krajowym obejmuje różnego rodzaju inicjatywy oraz formy wsparcia podmiotów zaangażowanych w omawianą problematykę. W Polsce wsparcie możliwe jest zarówno w ramach programów rządowych (głównie z funduszy UE), jak i prywatnych.

Fundusze rządowe na działalność zwalczania dyskryminacji na tle wieku występują na poziomie centralnym (m.in. programy Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, rezerwy celowe budżetu państwa, fundusze celowe), jak i lokalnym (na szczeblu gmin i powiatów).

Podobnie jak w innych krajach członkowskich UE, w Polsce wdrażane są programy finansowane z funduszy strukturalnych. Obecnie największą taką inicjatywą, związaną z przeciwdziałaniem dyskryminacji, jest *PROGRESS* (2007–2013). Program ten uzupełnia działania Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarach polityki dotyczącej zatrudnienia, integracji społecznej i ochrony socjalnej, warunków pracy, zasady niedyskryminacji i równości płci. *PROGRESS* zastąpił cztery poprzednie inicjatywy, obejmujące działania w powyższych sferach, zakończone w 2006 roku. Skoncentrowanie tych działań w jednym programie zwiększyło ich efektywność oraz zasięg oddziaływania¹⁷⁰. Na drodze partnerskiej współpracy z rządami, a także z władzami lokalnymi, pracodawcami, związkami zawodowymi, instytucjami rynku pracy i innymi podmiotami, *PROGRESS* wspiera państwa członkowskie w implementacji unijnych przepisów. Program w szczególności finansuje trzy rodzaje działań:

- Analizę (m.in. prowadzenie badań, gromadzenie statystyk, unifikowanie narzędzi i metod statystycznych, kompilowanie European Labour Force Surveys i ogłaszanie wyników, finansowanie obserwatoriów monitorujących polityki zatrudnienia i tendencji na rynku pracy itp.);
- Działania związane z wzajemnym uczeniem się, świadomością i upowszechnianiem (m.in. prowadzenie kampanii zwiększających świadomość ogółu obywateli, propagowanie dobrych praktyk);
- Wsparcie głównych podmiotów (m.in. tworzenie sieci organizacji społecznych, działalność szkoleniowa, rozwijanie sieci ekspertów)¹⁷¹.

W Polsce *PROGRESS* zarządzany jest przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i koncentruje się głównie na wspieraniu organizacji pozarządowych oraz związków zawodowych działających na rzecz integracji społecznej i niedyskryminacji. Program ten stanowi więc cenne źródło wsparcia dla regionalnych podmiotów zaangażowanych w omawianą problematykę. Po pierwsze, umożliwia dofinansowanie

¹⁷⁰ *Czym jest Progress*, www.flexicurity.org.pl/index.php/pl/progress?format=pdf [data dostępu: 18.06.2010].

¹⁷¹ Do organizacji nienastawionych na zysk należą m.in. organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje, organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, społeczne podmioty wyznaniowe) oraz związki zawodowe; źródło: www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=658&langId=en [data dostępu: 21.06.2010].

projektów przez nie inicjowanych (w wysokości maksymalnie 80%, przy czym możliwe są pewne wyjątki od tego limitu). Informacje o kryteriach konkursów umieszczane są na stronie internetowej Komisji Europejskiej pod adresem: www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=630&langId=en.

W ramach walki z dyskryminacją na terenie Lubelszczyzny zaleca się nienastawionym na zysk organizacjom regionalnym regularne sprawdzanie powyższej strony w celu zapoznania się z kryteriami przystąpienia do aktualnych konkursów. W roku 2010 przykładem konkursu z poruszanej problematyki jest pilotażowy projekt dotyczący zapobiegania znęcaniu się nad osobami starszymi (*Pilot Project on Preventing Elder Abuse, VP/2010/015*)¹⁷² czy konkurs *Informacja, konsultacja i udział przedstawicieli pracowników (Information, Consultation and Participation of representatives of undertakings VP/20 101003)*¹⁷³.

Ponadto w ramach programu *PROGRESS* prowadzone są kampanie informacyjne, w tym m.in. ogólnoeuropejska kampania *Za różnorodnością. Przeciw dyskryminacji*. Jej celem jest pogłębianie wiedzy na temat praw obywateli UE z tytułu ustawodawstwa antydyskryminacyjnego. Działania kampanii obejmują m.in. wydarzenia krajowe, relacje z mediami, produkcję i dystrybucję materiałów promocyjnych dostępnych w 23 językach. Ponadto, w ramach kampanii utworzona została strona internetowa dostępna pod adresem: www.stop-discrimination.info, zawierająca bieżące informacje z zakresu ustawodawstwa oraz działań podejmowanych w ramach walki z dyskryminacją.

Kampania oferuje również wsparcie dla organizacji lokalnych, zaangażowanych w zwalczanie dyskryminacji, na przykład obejmowanie patronatem realizowanych przez nie projektów, finansowanie publikacji podsumowujących, wspólną organizację spotkań i konferencji. Projekty wspierane przez kampanię są wybierane corocznie przez krajowe grupy robocze oraz miejscowe organizacje i stowarzyszenia. W celu nawiązania kontaktu z krajową grupą roboczą i włączenia swoich działań w ramy Kampanii, należy zamieścić na stronie internetowej: www.ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/news_events/event_calendar/registerevent.html informację o wydarzeniu realizowanym przez daną organizację. W rezultacie następuje zaproszenie organizacji do grupy roboczej, co z kolei stwarza możliwość skorzystania z rozmaitych propozycji związanych z Kampanią. **W związku z tym zaleca się, aby lubelskie organizacje trzeciego sektora korzystały z powyższego**

¹⁷² Celem projektu jest przeanalizowanie, w jaki sposób wdrażane są obecne rekomendacje oraz regulacje dotyczące praw osób starszych i jak ten proces może być wzmacniany. Wnioskodawcami mogą być podmioty nienastawione na zysk (w tym m.in. władze publiczne, ośrodki badawcze, uczelnie, organizacje społeczne, instytucje opieki zdrowotnej); źródło: www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=630&langId=en&callId=262&furtherCalls=yes [data dostępu: 21.06.2010].

¹⁷³ Celem konkursu jest dofinansowanie działań wspierających rozwój partycypacji pracowniczej (m.in. poprzez transnarodowe projekty współpracy między reprezentacjami związków zawodowych i pracodawców oraz tworzenie punktów obserwacyjnych i informacyjnych). O dofinansowanie mogą ubiegać się reprezentacje pracowników i pracodawców oraz nienastawione na zysk podmioty (np. jednostki szkoleniowe, badawcze) posiadające upoważnienia ze strony partnerów społecznych; źródło: ibidem.

rozwiązania oraz możliwości wsparcia w ramach kampanii¹⁷⁴. Ponadto zamieszczenie informacji o bieżących i planowanych wydarzeniach na wspomnianej stronie internetowej zwiększa prestiż podejmowanych działań oraz zasięg informacji na ich temat.

W ramach kampanii organizowane są również różnego rodzaju konkursy – plastyczne, fotograficzne czy dziennikarskie, dla wszystkich obywateli państw członkowskich UE. Stwarza to możliwość promocji lokalnych podmiotów oraz osób zaangażowanych w tę problematykę, a także prowadzi do zwiększenia społecznej świadomości problemu. **W związku z powyższym Urząd Marszałkowski, uczelnie oraz organizacje pozarządowe w województwie lubelskim powinny propagować ideę tych konkursów oraz zachęcać miejscowych twórców do uczestnictwa w nich.**

Oprócz programu *PROGRESS*, ważnym źródłem wsparcia dla regionalnych podmiotów zaangażowanych w zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek jest także Europejski Fundusz Społeczny (EFS). W Polsce EFS jest zarządzany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. O dofinansowanie do projektów przeciwdziałających omawianemu zjawisku można ubiegać się w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, w ramach priorytetów związanych z poprawą dostępu do rynku pracy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Obecnie stopień wykorzystania funduszy unijnych przez podmioty zwalczające dyskryminację w województwie lubelskim należy ocenić jako niski. Jedynie 27% organizacji pozarządowych, głównych odbiorców omówionych inicjatyw, korzysta z tego źródła dofinansowania. Większość jednostek ogranicza się do pozyskiwania środków z budżetu państwa, samorządu, darowizn i sponsoringu. Zawęża to możliwości ich działania oraz warunkuje formę i rodzaj podejmowanych akcji, które muszą uwzględniać kierunki interwencji zleczanych w ramach zadań własnych samorządów¹⁷⁵.

Kolejnym źródłem wsparcia są fundusze prywatne oferowane przez fundacje, firmy i inne podmioty. Przykładem takiego wsparcia jest program *Tolerancja* organizowany przez Fundację im. Stefana Batorego czy *Obywatel i prawo* realizowany przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności (PAFW) wraz z Instytutem Spraw Publicznych. W ramach tych programów są organizowane regularne konkursy grantowe dla organizacji zaangażowanych m.in. w zwalczanie dyskryminacji. Z funduszy prywatnych (na przykład Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe czy Działania strażnicze) wsparcie mogą uzyskiwać również organizacje strażnicze (*watch-dog*) nadzorujące funkcjonowanie instytucji publicznych i instytucji zaufania oraz ich polityki w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek¹⁷⁶. Również korzystanie z funduszy prywatnych

¹⁷⁴ Kampania „Za różnorodnością. Przeciw dyskryminacji” angażuje się w wydarzenia krajowe w 27 państwach członkowskich UE. *Sięgać dalej, działać lokalnie: Polska*, www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/press/Local_events/Press_Release_FDAD_EU_27_Event_PL.pdf [data dostępu: 22.06.2010], s.2.

¹⁷⁵ *Polityka społeczna w regionie. Badania, analizy i upowszechnianie*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2010, s.128.

¹⁷⁶ *Raport krajowy z programu...*, op.cit., s. 57–58.

w działalności organizacji pozarządowych na Lubelszczyźnie jest bardzo ograniczone. Główną barierą w ubieganiu się o środki unijne i prywatne jest brak wiedzy oraz skomplikowane procedury aplikacyjne¹⁷⁷.

W związku z powyższym, w ramach przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na Lubelszczyźnie, rekomenduje się prowadzenie specjalistycznych szkoleń dla zaangażowanych organizacji pozarządowych, poruszających tematykę źródeł finansowania działalności, zwłaszcza z funduszy unijnych oraz prywatnych. Szczegóły związane z kwestią szkoleń porusza podrozdział 2.5.2.3.

Kolejnym obszarem wsparcia działań podejmowanych w celu zwalczania dyskryminacji jest ich dofinansowanie z budżetu samorządów. W województwie lubelskim większość organizacji pozarządowych opiera swoją działalność na środkach z tego właśnie źródła (50,2%)¹⁷⁸. Współpraca z samorządem w sferze finansowania jest jednak oceniana przez same organizacje dość negatywnie (taką opinię wyraziło 10,8% badanych podmiotów). W dużej mierze jest to wynikiem biurokratyzacji w urzędach, a także braku planu współpracy administracji publicznej z trzecim sektorem bądź jego nierealizowaniu¹⁷⁹. **Usprawnienie tej kooperacji wymaga od Urzędu Marszałkowskiego w Lublinie ograniczenia biurokracji w dostępie do środków budżetowych oraz regularnego opracowania i realizacji samorządowych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Do tworzenia takich programów zaleca się włączenie reprezentacji zainteresowanych podmiotów z trzeciego sektora. Stworzyłoby to możliwość forsowania przez nie odpowiednich zapisów, a w rezultacie – do wzmocnienia roli tych organizacji w przeciwdziałaniu dyskryminacji zawodowej ze względu na wiek.**

2.2. Osoby 45+ jako grupa zagrożona dyskryminacją ze względu na wiek na lubelskim rynku pracy

W województwie lubelskim liczba osób powyżej 45. roku życia w roku 2008 wyniosła 875 950, co stanowiło 40,5% ogółu ludności. Jest to wartość nieco niższa niż w przypadku średniej krajowej (40,6%), jednak według prognoz, dynamika wzrostu udziału tych osób będzie wyższa na Lubelszczyźnie niż w całym kraju. W roku 2035 grupa ta stanowić będzie 55% ogółu mieszkańców, podczas gdy w skali Polski odsetek ten wyniesie 54,2%¹⁸⁰. Na poniższym wykresie przedstawiono prognozowane wartości odsetka osób w wieku 45+ w ogóle mieszkańców województwa lubelskiego.

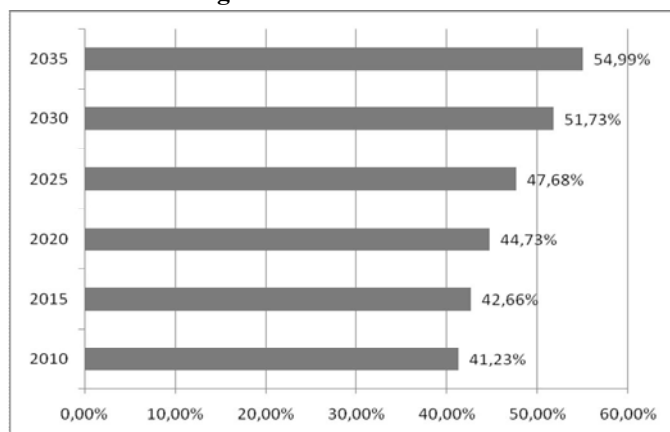
¹⁷⁷ *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s.128.

¹⁷⁸ *Ibidem*.

¹⁷⁹ *Ibidem*, s.138.

¹⁸⁰ *Prognoza ludności na lata 2008–2035, Województwo lubelskie*, GUS, www.stat.gov.pl/gus/5840_4514_PLK_HTML.htm [data dostępu: 25.05.2010].

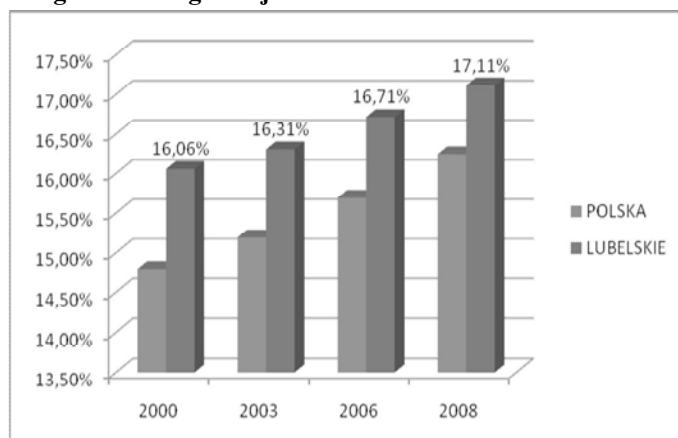
Wykres 2.1. Prognoza procentowego udziału osób w wieku +45 w ogóle populacji województwa lubelskiego na lata 2010–2035



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prognoza ludności na lata 2008–2035, Województwo lubelskie*, GUS, www.stat.gov.pl/gus/5840_4514_PLK_HTML.htm [data dostępu: 25.05.2010]

Sytuacja ta wskazuje na szybkie tempo starzenia się społeczeństwa lubelskiego oraz wysoki odsetek ludności w wieku poprodukcyjnym. Udział osób powyżej 65. roku życia w ogólnej liczbie ludności regionu w roku 2008 wyniósł 14,3% i był większy niż średnia krajowa (13,5%). Skutkuje to wyższym od przeciętnego wskaźnikiem obciążenia ekonomicznego, a więc liczbą ludności w wieku nieprodukcyjnym przypadającą na 100 osób w wieku produkcyjnym. Zestawienie procentowych wartości odsetka ludności w wieku poprodukcyjnym w ogólnej liczbie mieszkańców kraju i regionu lubelskiego prezentuje poniższy wykres.

Wykres 2.2. Udział osób w wieku poprodukcyjnym w ogóle populacji województwa lubelskiego oraz całego kraju w latach 2000–2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Regionalnych [dalej: BDR], GUS

Tendencja starzenia się zasobów siły roboczej będzie się pogłębiać i szacuje się, że w roku 2030 osoby w wieku poprodukcyjnym będą stanowiły około 26% ogółu mieszkańców regionu¹⁸¹. **Działania zmierzające do zwalczania dyskryminacji osób starszych na rynku pracy powinny więc być podejmowane w perspektywie długofalowej, a nie doraźnie. W tym celu zalecane jest wpisanie zadania zwalczania dyskryminacji w strategiczne dokumenty województwa (Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubelskiego czy Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego). Rekomenduje się też zwiększenie wpływu osób starszych na decyzje samorządu ich dotyczące. Sugeruje się powołanie przy Urzędzie Marszałkowskim Rady Doradczej skupiającej osoby w wieku niemobilnym, reprezentującej interesy swojej grupy wiekowej na Lubelszczyźnie. Przedstawiałaby ona problemy tej grupy m.in. w zatrudnieniu oraz zgłaszała zastrzeżenia do lokalnych decyzji i opracowywanych dokumentów¹⁸².** Pod względem wykształcenia ludności w wieku niemobilnym, województwo lubelskie nie osiąga poziomu średniej krajowej. Według Narodowego Spisu Ludności z roku 2002, udział osób bez żadnego wykształcenia lub z nieukończoną szkołą podstawową w ogólnej liczbie ludności był wyższy od przeciętnej dla całego kraju (4,49% wobec 3,09%). W regionie niższy był natomiast odsetek osób z wykształceniem wyższym oraz średnim i zasadniczym zawodowym (wyższe – 3%, średnie – 8,26%, zasadnicze zawodowe – 6,14%, podczas gdy średnie krajowe wynosiły odpowiednio: 3,49%, 9,29% i 7,57%). Tablica 2.1. obrazuje poziom wykształcenia poszczególnych grup wiekowych regionu w roku 2002.

Tablica 2.1. Ilość osób według wieku i wykształcenia w ogólnej liczbie mieszkańców kraju / województwa w 2002 roku

	Wyższe	Police- alne	Średnie ogólnokształcące	Średnie zawodowe	Zasadnicze zawodowe	Podstawowe ukończone	Podstawowe nieukończone i bez wykształcenia
Ogółem	173 237	64 597	155 264	354 140	373 792	618 242	98 683
13–19			16 019	7440	16 195	197 727	26 866
20–24	10 022	8080	48 268	53 099	37 142	16 685	775
25–29	33 316	9219	13 921	42 235	42 130	14 520	764
30–34	23 472	7014	9765	36 614	44 477	13 849	655
35–39	20 668	6961	8644	37 893	46 440	15 065	677
40–44	19 692	10 230	9584	44 337	52 295	19 855	819
45–49	18 657	8497	10 822	44 160	50 497	33 988	1025
50–54	15 898	5941	10 538	33 585	38 850	42 006	1191
55–59	10 399	3779	6868	17 504	18 727	41 692	1581
60 i więcej	21 113	4876	20 835	37 273	27 039	222 855	64 330

Źródło: opracowanie własne na podstawie Narodowego Spisu Ludności, 2002 rok

¹⁸¹ *Prognoza ludności na lata 2008–2035...*, op.cit.

¹⁸² Rady Seniorów funkcjonują w wielu krajach zachodnich, m.in. w Austrii, Danii, Francji, Niemczech, Włoszech. W Polsce tworzone są obecnie tylko rady młodzieżowe; źródło: *Stop dyskryminacji...*, op.cit., s. 105.

Z drugiej strony, zgodnie ze współczesnymi trendami, poziom wykształcenia społeczeństwa na Lubelszczyźnie podnosi się¹⁸³. Jak wynika z powyższej tablicy, w kolejnych rocznikach wśród wkraczających na rynek pracy zwiększa się liczba osób z wykształceniem wyższym i średnim, maleje tych z wykształceniem zasadniczym zawodowym. W ujęciu długofalowym należy więc uwzględnić fakt, że na dyskryminację w zatrudnieniu będzie narażonych więcej niż obecnie osób wykształconych, pracujących na stanowiskach bardziej wymagających wyższych kwalifikacji¹⁸⁴. Oznacza to konieczność uwzględnienia zjawiska dyskryminacji, nie tylko wśród osób bezrobotnych, z niższym wykształceniem, zajmujących stanowiska niewymagające względnie wysokiego poziomu kwalifikacji, ale również tych z wykształceniem wyższym, pracujących nawet w kadrze kierowniczej. Ta grupa odbiorców może być bardziej świadoma bycia dyskryminowaną w danych okolicznościach i w związku z tym bardziej samodzielnie i aktywniej walczyć o swoje prawa, niemniej jednak nie należy pomijać jej w ustalaniu grupy docelowej podejmowanych działań.

Województwo lubelskie charakteryzuje się niższą od średniej krajowej stopą bezrobocia oraz wyższą aktywnością zawodową w grupie ludności 45+. W roku 2005 stopa bezrobocia wśród osób w wieku 45–54 lat wynosiła 12,8%, podczas gdy dla grupy między 55. a 64. rokiem życia – 5,5%. W przypadku Polski wartości tych wskaźników wynosiły odpowiednio 15,3% oraz 11,3%¹⁸⁵. W roku 2009 osoby w wieku powyżej 45 lat stanowiły 25% ogółu bezrobotnych w województwie. Bezrobocie w tej grupie ludności było wyższe w przedziale wiekowym 45–54 (17,9% ogółu bezrobotnych), niższe w kategorii 55–59 (5,9%), zaś najniższe wśród osób między 60. a 65. rokiem życia (1,2%)¹⁸⁶. Zjawisko to odzwierciedla trend występujący w skali całego kraju, polegający na wcześniejszym przechodzeniu na emeryturę lub rentę osób do tego uprawnionych¹⁸⁷.

Zarówno aktywność zawodowa, jak i zatrudnienie w grupach wiekowych 40+ i 50+ na Lubelszczyźnie przewyższają średnie krajowe, co obrazuje tablica 2.2. (patrz s. 94).

¹⁸³ *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020*, Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin 2005, www.lubelskie.pl/img/userfiles/files/PDF/StrategiaRozwojuWL_tom1.pdf [data dostępu: 20.05.2010], s. 120.

¹⁸⁴ Dyskryminacja osób wykształconych jest powszechna na przykład w Stanach Zjednoczonych, gdzie wysoko wykwalifikowani pracownicy, zatrudnieni także na stanowiskach kierowniczych, doświadczają dyskryminacji po przekroczeniu pewnego wieku; źródło: *Ageism in IT: Over 40? Forget about getting a job*, www.silicon.com/management/cio-insights/2004/05/28/ageism-in-it-over-40-forget-about-getting-a-job-39120958/ [data dostępu: 22.05.2010].

¹⁸⁵ Grotkowska G., Sztanderska U., *Regionalny wymiar bezrobocia*, Uniwersytet Warszawski, 2005, www.rynekpracy.edu.pl/pdf/bezrobocie-w-przekroju-wojewodztw.pdf [data dostępu: 25.05.2010], s. 16.

¹⁸⁶ *Analiza i ocena sytuacji na rynku pracy w województwie lubelskim*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie 2009, www.wup.lublin.pl/wup/index.php?kat=178 [data dostępu: 21.05.2010], s. 21.

¹⁸⁷ Pobieranie takich świadczeń pozbawia statusu osoby bezrobotnej.

Tablica 2.2. Wskaźniki aktywności zawodowej i zatrudnienia dla grupy wiekowej 40–49 oraz 50 i więcej dla województwa lubelskiego i kraju w roku 2008

	40–49		50 i więcej	
	Lubelskie	Polska	Lubelskie	Polska
Współczynnik aktywności zawodowej w danej grupie wiekowej	87,99%	84,19%	34,50%	30,71%
Wskaźnik zatrudnienia w danej grupie wiekowej	83,10%	79,60%	32,50%	29,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDR, GUS

Mimo wyższych od przeciętnych krajowych, wartości przytoczonych wskaźników są znacznie poniżej średniego poziomu w Unii Europejskiej¹⁸⁸. Podczas gdy wśród osób powyżej 55. roku życia jedynie co trzecia osoba w województwie jest aktywna zawodowo, według Strategii Lizbońskiej, którą Polska również realizuje, odsetek zatrudnionych w tej grupie wiekowej w roku 2010 powinien wynieść 50%¹⁸⁹.

Relatywnie niższa od krajowej stopa bezrobocia oraz większa aktywność zawodowa w grupie 45+ w regionie lubelskim są w znacznej mierze wynikiem dużego odsetka osób zatrudnionych w rolnictwie i wysokiego ukrytego bezrobocia agrarnego na wsi¹⁹⁰. Wysoka dezaktywizacja zawodowa osób starszych w województwie jest widoczna w strukturze dochodów tej grupy, przedstawionej w tablicy 2.3.

Tablica 2.3. Główne źródła utrzymania ludności 40+ w Polsce i w województwie lubelskim w roku 2002 (w %)

	Praca poza rolnictwem, najemna	Praca poza rolnictwem, na rachunek własny lub z najmu	Praca w rolnictwie	Niezarobkowe źródło, emerytura	Niezarobkowe źródło, renta	Pozostałe niezarobkowe
Polska	43,27	7,44	3,29	24,49	13,96	7,43
Lubelskie	41,40	6,30	4,98	21,76	18,88	6,61

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDR, GUS oraz Narodowego Spisu Ludności, 2002 rok

Z powyższych danych wynika, że udział dochodów ze świadczeń z ubezpieczeń społecznych i pomocy społecznej u osób powyżej 40. roku życia na Lubelszczyźnie

¹⁸⁸ Współczynnik aktywności zawodowej osób 50+ w Polsce oraz średni wiek przechodzenia na emeryturę (58 lat) są najniższe wśród wszystkich krajów członkowskich Unii Europejskiej. W roku 2007 średni wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50–64 w UE kształtował się na poziomie 55,6%; źródło: *Program działań na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej osób w wieku niemobilnym. PROGRAM 45/50 PLUS*, MPiPS, Warszawa 2008, www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1164 [data dostępu: 24.05.2010], s. 5.

¹⁸⁹ Schimanek T., *Potrzeba wspólnego działania [w:] Rynek pracy a osoby...*, op.cit., s. 4.

¹⁹⁰ Według szacunków przeprowadzonych w 2004 roku na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2002 średnia stopa bezrobocia ukrytego wynosiła około 20% i przekraczała stopę bezrobocia rejestrowanego.

przewyższa średnią krajową i wynosi 47,2% (w skali kraju natomiast – 45,9%). Również odsetek emerytów i rencistów w ogólnej liczbie ludności jest większy w skali regionu (25,5%) niż Polski (24,3%).

Przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób w wieku niemobilnym jest wiele. Należą do nich przede wszystkim:

- Względy finansowe (korzystna relacja emerytury do zarobków, możliwość łączenia emerytury z pracą – także w szarej strefie, zmniejszenie ryzyka całkowitej utraty dochodów, zwłaszcza w sytuacji zatrudnienia na czas określony);
- Zły stan zdrowia – deklaruje go aż 51% kobiet i 51% mężczyzn będących już na emeryturze (w skali kraju);
- Wzrost wymagań i zagrożeń odczuwanych na rynku pracy (wysokie bezrobocie, brak stabilności zatrudnienia, obawa przed zwolnieniem oraz znalezieniem nowej pracy, konkurencja ze strony młodszych pracowników, napór nowych technologii oraz wymagań, którym starsi pracownicy nie są w stanie sprostać);
- Postrzeganie pracy jedynie jako źródła dochodu (utrwalone w socjalistycznej mentalności, a także obecne w polityce dezaktywizującej osoby starsze), które skutkuje wcześniejszym przechodzeniem na emeryturę będącej „łatwiejszą” alternatywą utrzymania wobec wynagrodzenia otrzymywanego za pracę;
- Powszechne przekonanie o braku perspektyw i dalszych możliwości rozwoju osób 45+ na rynku pracy;
- Stereotypowe postrzeganie osób starszych jedynie w roli dziadków i babć, które przy małym zapleczu alternatywnych rozwiązań opieki nad dziećmi (a także innymi niż wnukowie członkami rodziny, na przykład zniedołężniałymi rodzicami) może powodować społeczną presję oczekiwań i wycofywać z dalszego życia zawodowego¹⁹¹.

W ramach przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym należałoby zbadać, w jakim stopniu ich decyzje o wczesnej dezaktywizacji zależą od czynników obiektywnych (stan zdrowia, sytuacja rodzinna), a w jakim są wynikiem gorszego traktowania tych pracowników w zatrudnieniu (kierowanie się przez pracodawców stereotypami na temat starszych pracowników przy rekrutacji, wymuszanie przejścia na wcześniejszą emeryturę i inne). Badania te stanowić będą jeden z aspektów szerszej diagnostyki zjawiska dyskryminacji na Lubelszczyźnie, omówionej szczegółowo w podrozdziale 2.5.1.

Socjalny charakter dochodów na Lubelszczyźnie oraz wysoki odsetek osób zatrudnionych w rolnictwie skutkują niższym od przeciętnego w kraju poziomem życia i konsumpcji osób starszych. W IV kwartale 2008 roku przeciętna miesięczna emerytura i renta brutto z pozarolniczego systemu ubezpieczeń społecznych

¹⁹¹ *Dezaktywizacja osób w wieku okołiemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz MPiPS, Warszawa 2008, www.emeryturypomostowe.gov.pl/sites/default/files/4/Dezaktywizacja.pdf [data dostępu: 17.05.2010], s. 19–21.

w województwie lubelskim była jedną z najniższych w Polsce i wyniosła 1027,2 zł, zaś rolników indywidualnych – 850 zł. Stanowiło to odpowiednio 84,9% i 99,1% średniej krajowej¹⁹². Taka sytuacja grozi pauperyzacją osób starszych i sprzyja wykluczeniu społecznemu. Podkreślić należy, że największe nasilenie problemu bezdomności na Lubelszczyźnie występuje u osób w wieku 46–65 lat. Do najczęściej wymienianych przyczyn bezdomności, zaraz za sytuacją rodzinną połączoną z patologią społeczną, należą problemy na rynku pracy¹⁹³.

2.3. Zwalczanie przejawów dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy w województwie lubelskim

Według corocznych badań Eurobarometru, w Polsce wiek uznawany jest za główną przyczynę dyskryminacji¹⁹⁴. W województwie lubelskim aż 35,4% badanych osób starszych wyraża przekonanie o istnieniu zdecydowanych przejawów dyskryminacji na tle wieku w ich środowisku. Jedynie 23,5% stwierdza ich brak. Najczęściej doświadczanym przez ankietowanych przejawem dyskryminacji jest złe traktowanie połączone z brakiem szacunku, lekceważeniem, obojętnością, niezyczliwością, pomijaniem, odrzucaniem itp. Brak pomocy odczuwają oni zarówno w rodzinie, jak i w placówkach społeczno-państwowych (urzędy, służba zdrowia). Trudności ze znalezieniem pracy stanowią następny w kolejności problem wynikający z bariery wiekowej. Wskazało na niego 2,2% pytanym, podczas gdy aż 73,9% wstrzymało się w udzielaniu odpowiedzi. Może to oznaczać przekonanie o bezcelowości wyrażania swego poglądu oraz mechanizmie rezygnacji ze strony starszych osób¹⁹⁵.

Jak deklarują regionalni pracodawcy, głównym kryterium wyboru kandydata ubiegającego się o pracę są posiadane przez niego kwalifikacje oraz wykształcenie, podczas gdy wiek odgrywa marginalne znaczenie¹⁹⁶. Z drugiej strony, wśród osób, dla których wiek ma znaczenie, dwa razy więcej woli zatrudnić osoby poniżej 45. roku życia¹⁹⁷. Oznaczałoby to, że przy wyrównanym poziomie kwalifikacji, pracodawcy dostrzegają więcej korzyści z zatrudnienia osoby młodej. O ich większej skłonności

¹⁹² Kahan A., *Województwo lubelskie na tle kraju w 2008 roku* [w:] „Lubelski Barometr Gospodarczy nr 1/2009”, www.lbg.wszia.edu.pl/wp-content/uploads/raport-nr1.pdf [data dostępu: 20.05.2010], s. 21.

¹⁹³ *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s. 105.

¹⁹⁴ *Dyskryminacja w UE Country sheet Poland, Eurobarometer*, www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_fact_pl_pl1.pdf [data dostępu: 18.05.2010], s. 1.

¹⁹⁵ Badanie przeprowadzono w grupie 226 mieszkańców województwa lubelskiego w wieku 55–85 lat [za:] *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s. 63–64.

¹⁹⁶ Znaczenie kwalifikacji zadeklarowało prawie 100% badanych, wykształcenia – 71%, wieku – 4,5% [za:] *Sytuacja osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy w województwie lubelskim*, Consultis Konrad Ciastoch, Lublin 2009, www.kampaniadialog.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=68.sytuacja-osob-powyzej-45-roku-zycia-na-ryнку-pracy-w-województwie-lubelskim&catid=36.badania&Itemid=54 [data dostępu: 20.05.2010], s. 25.

¹⁹⁷ 83% twierdzi, że wiek nie ma znaczenia podczas procesu rekrutacji, 11% uważa, że woli zatrudnić pracownika poniżej 45. roku życia, 5,71% respondentów preferuje pracowników powyżej 45. roku życia; źródło: *Sytuacja osób powyżej 45. roku życia...*, op.cit., s. 26.

do wybierania na pracowników osób w młodszym wieku świadczy również fakt, że udział długotrwale bezrobotnych w ogóle bezrobotnych dla poszczególnych grup wiekowych 45–54, 55–59 i 60–64 jest wyższy niż w pozostałych i w przypadku każdej z nich przekracza 60%. Dane te obrazuje tablica 2.4.

Tablica 2.4. Stan i udział osób długotrwale bezrobotnych w ogóle bezrobotnych dla poszczególnych grup wieku w województwie lubelskim w roku 2009

Wiek	Liczba bezrobotnych	Liczba długotrwale bezrobotnych	Udział długotrwale bezrobotnych
18–24	30 129,909	8549	28,37%
25–34	37 984,788	18 239	48,02%
35–44	19 813,053	11 484	57,96%
45–54	20 985,423	13 542	64,53%
55–59	6916,983	4816	69,63%
60–64	1406,844	1072	76,20%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP w Lublinie, 2009 rok

Z powyższych danych wynika, że mimo prawnie zagwarantowanego zakazu dyskryminacji ze względu na wiek, jest ona realnym problemem na Lubelszczyźnie. Walka z tym zjawiskiem powinna obejmować zarówno zwalczanie jego przejawów, jak i przyczyn. Poniższy podrozdział (2.3.1.) przedstawia przejawy dyskryminacji na poszczególnych etapach zatrudnienia, natomiast kolejny (2.3.2.) wskazuje na zalecane narzędzia ich zwalczania.

2.3.1. Przejawy dyskryminacji osób 45+ na lubelskim rynku pracy

Dyskryminacja ze względu na wiek w zatrudnieniu może występować na każdym jego etapie – począwszy od rekrutacji aż po rozwiązanie stosunku pracy. Skuteczne jej przeciwdziałanie powinno obejmować wszystkie te obszary.

2.3.1.1. Rekrutacja

Według ankietowanych bezrobotnych osób w wieku niemobilnym na Lubelszczyźnie, wiek stanowi drugą pod względem ważności (zaraz po braku ofert pracy) przyczynę ich niepowodzenia w znalezieniu zatrudnienia. Na tę barierę wskazało aż 42% ankietowanych¹⁹⁸. Wykres 2.3. (patrz s. 98) ilustruje źródła porażki na rynku pracy w opinii pytaných bezrobotnych.

¹⁹⁸ W podobnym badaniu obejmującym bezrobotnych +50 jedynie na terenie miasta Lublin na wiek jako główną przeszkodę w znalezieniu pracy wskazało najwięcej – 38% ankietowanych [za:] *Sytuacja na rynku pracy osób w wieku powyżej 50. roku życia*, Miejski Urząd Pracy, Lublin 2009, www.mup.lublin.pl/docs/sprawozd_kwart/sytuacja_50.pdf [data dostępu: 15.05.2010], s. 16.

Wykres 2.3. Przyczyny porażki w poszukiwaniu pracy wśród osób bezrobotnych 45+ z terenu województwa lubelskiego (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sytuacja osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy w województwie lubelskim*, Consultis Konrad Ciastoch, Lublin 2009, s. 11

Duży odsetek bezrobotnych wskazujących na swój wiek jako barierę utrudniającą znalezienie pracy sugeruje występowanie dyskryminacji na tym tle w procesie rekrutacji. Dyskryminacja ze względu na wiek na etapie zatrudniania przejawia się przede wszystkim w ofertach pracy, w rozmowach rekrutacyjnych oraz w kierowaniu się kryterium wieku przy podejmowaniu ostatecznej decyzji o zatrudnieniu.

Zawężanie do pożądanego przedziału wieku kandydatów w ogłoszeniach o pracę jest niezgodne z prawem unijnym i krajowym. Prawo to obejmuje zarówno praktyki agencji i instytucji rekrutacyjnych, jak i samych pracowników firmy zaangażowanych w proces selekcji kandydatów. Jak podaje *Raport z monitoringu ogłoszeń o pracę*, w Polsce zasada niedyskryminacji w ogłoszeniach jest naruszana¹⁹⁹. Według raportu, 10% ogłoszeń o pracę na monitorowanych w okresie od 1 kwietnia do 31 lipca 2009 roku specjalistycznych portalach internetowych i czasopismach, zawierało nieprawidłowości na tym tle. Omawiany problem dotyczy także województwa lubelskiego. Badanie własne ogłoszeń na 4 portalach internetowych²⁰⁰, zawężone do tego regionu, dowiodło powszechności pośrednio i bezpośrednio wyrażanych preferencji pracodawców co do wieku kandydatów. Zdania typu „Zapewniamy pracę w dynamicznym, młodym zespole” lub „Stawiamy na ludzi młodych” pojawiły się aż w 70 przypadkach ogłoszeń z województwa (około 13% wszystkich ogłoszeń).

¹⁹⁹ Kędziora K., Śmiszek K., Zima M. (red.), *Równe traktowanie w zatrudnieniu. Przepisy a rzeczywistość. Raport z monitoringu ogłoszeń o pracę*, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa 2009, www.bezuprzedzen.org/doc/raport_ptpa.pdf [data dostępu: 28.05.2010], s. 13.

²⁰⁰ Badanie przeprowadzono 19 maja 2010 roku na portalach www.pracuj.pl, www.praca.money.pl, www.gowork.pl, www.praca.pl.

W 11 ogłoszeniach wprost podawano limit wiekowy kandydatów (zazwyczaj 30 lub 55 lat), a dwa skierowane były konkretnie do ludzi młodych.

Naruszanie zasady równego traktowania jest również praktyką publicznych instytucji pośrednictwa pracy. Mają one wprowadzić zakaz przyjmowania ogłoszeń zawierających kryterium wieku, jednak nie zawsze stosują się do tej zasady²⁰¹. Czasem takie ogłoszenia są przyjmowane po usunięciu z nich zakazanej informacji, jednak ze względu na znane preferencje pracodawcy, nie są kierowane przez pracowników urzędu bądź agencji do osób starszych. Sytuacje takie występują także na terenie województwa lubelskiego²⁰².

Przytaczane badania Akademii Rozwoju Filantropii diagnozują występowanie dyskryminacji ze strony pracodawcy przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu kandydata, również wtedy, gdy wiek nie jest wymieniony w ogłoszeniu ani dokumentach związanych z rekrutacją (opisy stanowisk, wnioski o zatrudnienie i inne). Wymóg ten bywa werbalizowany podczas rozmowy kwalifikacyjnej bądź po jej zakończeniu w formie udzielanej kandydatowi informacji zwrotnej na temat przyczyn odmowy zatrudnienia. Wypowiedzi, z jakimi spotkali się uczestnicy badania, często godzą w ich poczucie wartości i mogą potęgować frustrację związaną z niemożnością znalezienia pracy²⁰³. Odmowa zatrudniania ze względu na wiek jest niezgodna z prawem, jednak trudno jest udowodnić w sądzie pracy, że to właśnie to kryterium stanowiło jej podstawę²⁰⁴.

2.3.1.2. Etap trwania stosunku pracy

Na etapie trwania stosunku pracy dyskryminacja ze względu na wiek przejawia się najczęściej w ograniczaniu dostępu do szkoleń oraz w molestowaniu pracowników.

Dyskryminacyjne podejście w stosunku do osób starszych już zatrudnionych przejawia się często w rzadszym inwestowaniu w nich jako w kapitał ludzki. Pracodawcy, wychodząc z założenia o braku racjonalności wydawania środków finansowych na szkolenia tych pracowników, nie szkolą ich w ogóle bądź delegują na kursy tańsze, krótsze, często wynikające z konieczności dostosowania kwalifikacji do potrzeb rynku czy prawa. Rzadko są to szkolenia faktycznie rozwijające kreatywność oraz innowacyjność²⁰⁵.

²⁰¹ Jaroszevska-Ignatowska I., op.cit., s. 29–30.

²⁰² Zabielska J.M., *Wykluczeni i wykluczenie społeczne w oczach pracowników samorządowych – analiza problemu i skuteczne metody przeciwdziałania*, FUDA, Lublin 2010, www.fuda.com.pl/media/pliki/Raport_Wykluczeni%20i%20wykluczenie%20spoleczne_FUDA.pdf [data dostępu: 21.05.2010], s. 113.

²⁰³ Uczestnicy badania przytaczali słowa pracodawców takie jak: „Kwalifikacje spełnia, tylko PESEL nie pasuje” lub „No, niestety, przykro mi bardzo, nie została pani przyjęta. Przyjęta została osoba 24-letnia bez doświadczenia. Pani dla mojego szefa okazała się za stara” [za:] Jaroszevska-Ignatowska I., op.cit., s. 31.

²⁰⁴ Dotyczy to również wieku emerytalnego, jednak tylko w przypadku, gdy wiąże się to z nabyciem prawa do emerytury (zob. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 października 2000 roku – I PKN 65/00, OSP 2003, z. 2, poz. 27).

²⁰⁵ Szukalski P., *Zagrożenia praw osób starszych na rynku pracy w Polsce* [w:] *Stan przestrzegania praw osób starszych w Polsce. Analiza i rekomendacje działań*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2008, www.rpo.gov.pl/pliki/12228594450.pdf [data dostępu: 26.05.2010], s. 22.

Molestowanie, zwane również nękaniami, w myśl Kodeksu pracy stanowi zachowanie zmierzające do naruszenia godności, poniżenia lub upokorzenia pracownika²⁰⁶. Kodeks pracy uznaje za przejaw dyskryminacji również zachęcanie innych osób do nierównego traktowania w zatrudnianiu, prowadzącego do molestowania pracownika. Molestowanie może być stosowane zarówno przez samego pracodawcę, jak i innych pracowników. Do odpowiedzialności pracodawcy należy stworzenie (albo podejmowanie prób tworzenia) środowiska wolnego od dyskryminacji, w którym nie występują zachowania uwłaczające ludzkiej godności. Warunkiem stwierdzenia molestowania jest zaistnienie w odczuciu pracownika atmosfery go onieśmiałającej, wroziej, uwłaczającej lub poniżającej²⁰⁷.

Nieprzychylna osobom starszym atmosfera w pracy negatywnie wpływa na ich samoocenę i stan zdrowia, a także zwiększa podatność na postrzeganie siebie zgodnie z uprzedzeniami i negatywnymi stereotypami. Na przykład, przypisywanie im etykiety osób niesamodzielnych, może przyczynić się do ograniczenia kontaktów z innymi ludźmi, co z kolei prowadzi do utrwalenia takiego stereotypu w świadomości otoczenia. Jest to tak zwany „mechanizm samospełniających się proroctw”²⁰⁸.

2.3.1.3. Rozwiązanie stosunku pracy

Zgodnie z prawem, zwolnienie pracownika z racji jego wieku jest niedozwolone. Podobnie jednak jak w przypadku podejmowania decyzji o zatrudnieniu, pracodawca może motywować swoją decyzję innymi względami (na przykład stanem zdrowotnym, utrudniającym osobie starszej wywiązywanie się ze swoich obowiązków zawodowych). Aspekt ten jest więc dość trudny do udowodnienia.

Przejawy dyskryminacji na tym etapie dotyczą w szczególności osób wkraczających w okres ochronny przed emeryturą. Pracodawca, chcąc zabezpieczyć się przed obowiązkiem kontynuowania zatrudnienia takich osób przez kolejne cztery lata, korzysta z możliwości zwolnienia ich przed tym okresem. Podczas jego trwania zakończenie stosunku pracy możliwe jest wyłącznie za porozumieniem stron, do którego z reguły nie dochodzi z racji braku woli ze strony pracownika. Inną kwestią jest zwolnienie pracownika, który wkracza w wiek emerytalny. W takiej sytuacji zakończenie stosunku pracy jest możliwe jedynie wówczas, gdy osiągnięcie wieku emerytalnego wiąże się z nabyciem prawa do emerytury²⁰⁹.

Kodeks pracy stanowi również zakaz wypowiedzenia stosunku pracy bądź jego rozwiązania bez wypowiedzenia w przypadku pracownika wnoszącego skargę przeciw pracodawcy o naruszenie zasady równego traktowania. Oznacza to zakaz tak zwanej wiktyimizacji, a więc mszczenia się przez pracodawcę na osobie dochodzącej swoich

²⁰⁶ 9 Artykuł 183A § 5 Kodeksu pracy.

²⁰⁷ Bodnar A., *Dyskryminacja ze względu na wiek – regulacje prawne*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, www.bezuprzedzen.org/doc/Dyskryminacja_prawo_wiek.pdf [data dostępu: 18.05.2010], s. 7.

²⁰⁸ Szukalski P., op.cit., s. 27.

²⁰⁹ Jaroszevska-Ignatowska I., op.cit., s. 31–32.

praw. Obecnie większość pozwów jest kierowana przez osoby poszkodowane już po zakończeniu stosunku pracy – po zwolnieniu lub dobrowolnej rezygnacji z posady²¹⁰.

2.3.2. Narzędzia zwalczania dyskryminacji w miejscu pracy

Kodeks pracy w sposób szczegółowy określa odpowiedzialność pracodawcy w aspekcie przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu, nie daje jednak żadnych bliższych sugestii co do zalecanych rozwiązań. Zwalczanie tego zjawiska odbywa się zarówno na płaszczyźnie odpowiedniej polityki zapobiegawczej, jak i przez zapewnienie środków ochrony pracownika doświadczającego dyskryminacji. Poniżej opisano narzędzia zwalczania dyskryminacji w miejscu pracy. Sposoby motywowania pracodawców do podjęcia rekomendowanych działań omówiono szczegółowo w podrozdziale 2.5.2.

2.3.2.1. Polityka prewencyjna

Według ekspertów, dyskryminacja ze względu na wiek nie występuje lub jest znacznie zminimalizowana w firmach, w których występują przejrzyste procedury dotyczące rekrutacji, oceny i systemu wynagrodzeń, awansowania, dostępu do szkoleń oraz przechodzenia na emeryturę pracowników²¹¹. **W celu przeciwdziałania omawianemu zjawisku w miejscach pracy konieczne jest więc prowadzenie przez pracodawców kompleksowej polityki zapobiegawczej obejmującej diagnozę sytuacji, wprowadzenie specjalnej procedury wewnętrznej (obejmującej regulaminy pracy oraz wewnętrzną politykę antydyskryminacyjną, kreującą przyjazną osobom starszym kulturę organizacyjną), informowanie i uświadamianie pracowników, regularny audyt i monitoring. W celu zdiagnozowania sytuacji zalecane jest dokonanie przeglądu istniejących procedur oraz regulacji wewnętrznych pod kątem aspektu dyskryminacji. Dobrym pomysłem jest zasięgnięcie opinii ekspertów. Pomoc pracodawcom w tym obszarze oferują m.in. prawnicy i jednostki szkoleniowe²¹².**

Ponadto zaleca się ustanowienie przez pracodawców, najlepiej przy współpracy ze związkami zawodowymi (również w tym aspekcie przeszkolonymi), **odpowiednich standardów oraz procedur antydyskryminacyjnych**. Obecnie istnienie takich standardów występuje w większości przedsiębiorstw, jednak najczęściej przybierają one formy zwyczajowych (niepisanych) zasad postępowania. Znacznie rzadziej są to dokumenty takie jak kodeks etyczny czy status organizacji. W niektórych przypadkach kwestie etyczne pojawiają się w misji i strategii organizacji, regulaminie

²¹⁰ Bodnar A., op.cit., s.10.

²¹¹ Hus K., *Rola strony społecznej w zapobieganiu i zwalczaniu dyskryminacji w stosunkach pracy* [w:] *Upowszechnienie norm prawa...*, op.cit., s. 77.

²¹² Zob. podrozdział 2.5.4.

pracy oraz zakładowych układach zbiorowych i innych dokumentach²¹³. Spisane procedury powinny obejmować aspekty zwalczania dyskryminacji na każdym etapie zatrudnienia.

W celu przeciwdziałania dyskryminacji w miejscach pracy rekomenduje się rozprzestrzenianie informacji na temat praw przysługujących pracownikom z racji ustawodawstwa antydyskryminacyjnego oraz ustalonych w firmie procedur²¹⁴. Pracodawcy, przy współpracy ze związkami zawodowymi, powinni zwiększać dostęp do takich informacji w postaci ulotek, broszur, gazet związkowych, pogadanek na zebraniach związkowych, z udziałem przeszkolonych w tym temacie działaczy, a także w ramach konferencji. Uregulowanie wewnętrznej polityki antydyskryminacyjnej w formie pisemnej oraz przyjęcie jej do wiadomości przez ogół pracowników minimalizuje ryzyko wystąpienia aktów dyskryminacji oraz ewentualnej odpowiedzialności odszkodowawczej. Daje bardziej przejrzysty obraz sytuacji i w istotny sposób może wpływać na stosunki panujące w samym zakładzie pracy, a także na postępowanie poprzedzające zatrudnienie pracownika. Obecnie coraz więcej firm w Polsce wprowadza osobne regulaminy antydyskryminacyjne. Z reguły są to firmy z udziałem kapitału zagranicznego, świadome zagrożenia dla wizerunku, jakim jest ewentualne nagłośnienie przejawów dyskryminacji. W przypadku korporacji ponadnarodowych standardy zarządzania personelem powinny być zgodne z uwarunkowaniami prawnymi i kulturowymi w Polsce. Również w dostosowaniu tych standardów do prawa krajowego dużą rolę mogą odegrać związki zawodowe²¹⁵.

Obok opracowania i rozpowszechnienia regulaminów, pracodawcy w ramach przeciwdziałania dyskryminacji na tle wieku powinni podejmować działania mające na celu stworzenie przychylnej osobom starszym kultury organizacyjnej. Innymi słowy zaleca się wprowadzanie rozwiązań czyniących miejsce pracy przyjaznym i życzliwym pracownikom w wieku 45+. Polityka firmy w tym aspekcie powinna uwzględniać różnice występujące w potrzebach, interesach i motywacjach pracowników przed i po przekroczeniu wspomnianej granicy wiekowej. Zaleca się stosowanie technik zmierzających do przystosowania środowiska pracy do potrzeb starszych pracowników zarówno w aspekcie psychospołecznym, jak i fizycznym. Poniżej omówiono rekomendowane kierunki działań²¹⁶:

²¹³ Walkowiak R., *Spoleczna odpowiedzialność organizacji* [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2009, www.wmcentrum-csr.net/wp-content/uploads/2009/09/spoleczna_odpowiedzialnosc_organizacji.pdf [data dostępu: 12.05.2010], s. 23.

²¹⁴ *Zapobieganie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy*, TGC Corporate Lawyers, 2009, www.tgc.eu/files/file/DyskryminacjaMobbing.pdf [data dostępu: 27.05.2010], s. 2.

²¹⁵ Hus K., op.cit., s. 77.

²¹⁶ Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., *Starzejące się społeczeństwo a aktywność zawodowa* [w:] „Bezpieczeństwo Pracy – nauka i praktyka”, 12/2005, Warszawa 2005, www.wypadek.pl/index.php?site=aktstarzych/index.php&site_cg=dobre [data dostępu: 29.06.2010].

1) Kreowanie pozytywnego wizerunku osób starszych w przedsiębiorstwie w celu kształtowania wobec nich właściwych postaw ze strony pozostałych pracowników.

Stworzenie przyjaznego osobom starszym środowiska psychospołecznego powinno bazować na kształtowaniu właściwych wobec nich postaw u wszystkich pracowników danej organizacji. Może być to prowadzone w ramach regularnych wewnętrznych kampanii, kierowanych do całej kadry pracowniczej, bądź przez stopniowe upowszechnianie informacji na temat zalet starszych pracowników i podawanie pozytywnych przykładów przedsiębiorstw ich zatrudniających.

2) Wprowadzenie rozwiązania stopniowego przechodzenia na emeryturę w celu uniknięcia reakcji szokowej na nagłe zaprzestanie pracy przez pracownika.

Obawy starszych pracowników związane z zakończeniem stosunku pracy w negatywny sposób wpływają na wydajność ich pracy oraz stan zdrowia. Należy zapewnić pracownikom realny dostęp do informacji na temat istniejących rozwiązań w kwestii emerytury, wynagrodzenia oraz możliwości kontynuowania zatrudnienia. Program przejściowej emerytury powinien dawać prawo do większej swobody pracy oraz możliwość określenia przez samego pracownika momentu przejścia na pełną emeryturę.

3) Umożliwienie opcji elastycznego zatrudnienia pracownikom w wieku 45+ na przykład przez wprowadzenie elastycznych godzin pracy czy pracę w niepełnym wymiarze.

Tempo oraz czas pracy powinny być dostosowane do potrzeb starszych pracowników. Jeżeli wymagania im stawiane przekraczają ich możliwości, należy umożliwić zmniejszenie wymiaru zatrudnienia oraz korzystanie z ruchomego czasu pracy, również w systemie zmianowym. Dałoby to możliwość kontynuowania pracy zawodowej osobom, które ze względu na stan zdrowia albo obowiązki rodzinne nie mogą wygospodarować codziennie 8 godzin o stałej porze. Należy również zwiększać swobodę w zakresie kolejności wykonywania zadań oraz metod stosowanych przez starszą kadrę. Osoby te powinny mieć zapewnione dodatkowe przerwy na odpoczynek i regenerację sił, a także wydłużony okres urlopu wypoczynkowego i przeznaczonego na podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

4) Dostosowywanie wymagań pracy do możliwości fizycznych oraz psychicznych starszych pracowników.

Ze względu na spadek możliwości fizycznych postępujący z wiekiem należy zmniejszać obciążenia fizyczne poprzez skrócenie czasu pracy bądź przesunięcie do innych, lżejszych zadań. W przypadku wymagań w zakresie obciążenia psychicznego, największe zmiany występują w wykonywaniu zadań psychomotorycznych i percepcyjnych, podczas gdy funkcjonowanie na

poziomie intelektualnym w wielu zakresach polepsza się. W związku z tym należy dążyć do stopniowego przesuwania zakresu obowiązków starszego pracownika z zadań stawiających wymagania psychomotoryczne ku tym polegającym na intelektualnym rozwiązaniu problemu, dozorowaniu pracy innych czy programach mentorskich. W ramach takich programów starsi pracownicy przekazują wiedzę i doświadczenie młodszej kadrze. Można również stworzyć specjalny wydział stanowisk niestwarzających nadmiernych obciążeń oraz dających większą możliwość swobodnego organizowania czasu i tempa pracy. Dobrym rozwiązaniem może być również tworzenie stanowisk rezerwowych w funkcjonujących jednostkach organizacyjnych, które stawiałyby mniejsze wymagania od pozostałych. W razie potrzeby ludzie starsi byłiby kierowani na takie stanowiska, co pozwoliłoby im na wykonywanie pracy odpowiadającej ich możliwościom²¹⁷.

5) Zapewnienie szkoleń dla pracowników uaktualniających ich wiedzę i kompetencje.

Szkolenia starszych pracowników muszą uwzględniać specyfikę związaną z prawidłowościami uczenia się w wieku starszym. W szczególności należy zwrócić uwagę na takie elementy szkolenia jak strategia, warunki, metody oraz tempo. Przekazywanie wiedzy w dużej mierze powinno bazować na bogatym doświadczeniu pracownika oraz uwzględniać jego możliwości i wymagania. Starsza osoba z reguły wie, czego chce się nauczyć, w związku z tym rola nauczyciela powinna w dużej mierze ograniczać się do funkcji doradcy. Ponadto należy tworzyć dobre warunki, izolujące od bodźców przeszkadzających w nauce, na które osoby starsze są szczególnie wrażliwe (na przykład hałas). Przy doborze metod uczenia powinno się bazować na pamięci skojarzeniowej, która jest w przypadku osób starszych lepsza od mechanicznej, a także na uczeniu się przez praktykę. Ze względu na fakt, że przyswajanie wiedzy zabiera osobom starszym więcej czasu niż młodym, szczególnie w przypadku praktycznych zadań, należy przeznaczać na ich szkolenia więcej czasu, a materiał przerabiać w wolniejszym tempie. Szkolenia powinny uwzględniać preferencje osób starszych co do wieku pozostałych uczestników (z reguły preferują oni naukę w grupach równych wiekowo).

6) Przeszkolenie kadry menedżerskiej z zagadnień zarządzania wiekiem w firmie (*age management*).

Szkolenie w tym zakresie należy przeprowadzić na wszystkich szczeblach zarządzania: począwszy od mistrzów, po kierowników najwyższego szczebla.

²¹⁷ Należy zwrócić uwagę na ryzyko zaistnienia problemów emocjonalnych wynikających z poczucia degradacji pracownika przy oddelegowaniu go do mniej wymagającej pracy. Aby temu zapobiec, wskazane jest pozwolenie na zatrzymanie dotychczasowego tytułu przez pracownika, a także poprowadzenie procesu przenoszenia do prac prostszych okresem przygotowawczym (polegającym na dostarczaniu pracownikowi wszelkich niezbędnych informacji, zwiększeniu poświęcanej mu uwagi przez bezpośredniego kierownika czy stosowaniu różnych form doradztwa).

Treści nauczania powinny w szczególności obejmować:

- Obecną i przyszłą strukturę wiekową przedsiębiorstwa;
- Współczesne koncepcje zdolności do pracy;
- Wpływ procesu starzenia się na zdrowie, możliwości umysłowe, funkcjonalne oraz zdolności przyswajania wiedzy;
- Adaptacja wymagań pracy do osób starszych;
- Instrumenty zarządzania wiekiem;
- Zapobieganie dyskryminacji w przedsiębiorstwie ze względu na wiek oraz koordynacja działań prewencyjnych w tym zakresie;

7) **Działania zmierzające do poprawy zdrowia wśród starszych pracowników**

Ważnym działaniem zmierzającym do ograniczania stresu starszych pracowników i polepszenia ich stanu zdrowotnego jest promowanie zdrowego trybu życia oraz informowanie na temat schorzeń nasilających się wraz z wiekiem. Programy promujące zdrowie mogą obejmować całą kadrę i poprzez wprowadzenie różnych aktywności (na przykład wspólne treningi, wycieczki czy gry zespołowe) mogą przyczyniać się również do poprawy funkcjonowania firmy jako społeczności. Ponadto należy wprowadzać udoskonalenia ergonomiczne zwłaszcza na stanowiskach osób mających problemy zdrowotne.

Zaleca jest, aby wprowadzenie regulaminów oraz procedur antydyskryminacyjnych odbywało się w ramach wdrażania pewnych funkcjonujących już na rynku standardów zatrudnienia, jak na przykład Standard „Zatrudnienie Fair Play”. Ten system zarządzania, wypracowany w oparciu o doświadczenia polskie i zagraniczne, usprawnia zarządzanie pracownikami, a także zapewnia przestrzeganie zasady równych szans i niedyskryminacji w zatrudnieniu. Dostosowywanie wewnętrznej polityki prewencyjnej w kontekście dyskryminacji do już opracowanego i sprawdzonego systemu zwiększa wiarygodność firmy w tym obszarze, podnosi jej prestiż na rynku lokalnym i krajowym, stanowi ważny element budowania wizerunku na tle konkurencji oraz daje możliwości wsparcia ze strony profesjonalnych konsultantów²¹⁸. Podłożem Standardu „Fair Play” jest społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR)²¹⁹. Także w ramach CSR istnieje możliwość wdrożenia standardów,

²¹⁸ Wdrożenie tego standardu może być realizowane przez firmę samodzielnie lub przy współpracy z Fundacją Krajowej Izby Gospodarczej [dalej KIG] „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym” [dalej IPED]. W przypadku samodzielnego opracowania standardu, istnieje możliwość skorzystania z pomocy konsultantów IPED i KIG przy weryfikacji zapisów jego procesów. Po przeprowadzeniu audytu wewnętrznego, organizacja może ubiegać się o audyt zewnętrzny, przeprowadzany przez KEMA Quality Polska sp. z o.o., którego pozytywne przejście jest potwierdzone odpowiednim certyfikatem, www.praca.fairplay.pl/artykuly.php?id=5 [data dostępu: 23.06.2010].

²¹⁹ Zgodnie z CSR, przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się działać na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska. Idea CSR odpowiada strategicznemu celowi polityki wspólnotowej UE, którym, zgodnie ze Strategią Lizbońską, jest przekształcenie Unii w najbardziej konkurencyjny obszar gospodarczy świata, przy jednoczesnym zachowaniu europejskich wartości społecznych. Komisja Europejska w 2002 roku wskazała na pożądany wpływ koncepcji CSR na gospodarkę i społeczeństwo oraz określiła europejską strategię na rzecz promowania CSR [za:] Łubiński W., *Przedmowa* [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji...*, op.cit.

w tym przypadku jednak mają one wymiar globalny. Włączenie się w inicjatywę CSR, na przykład *Global Compact*, pozwala na pozycjonowanie się firmy na rynkach międzynarodowych, co jest korzystne zwłaszcza w przypadku organizacji nie ograniczających działalności do zasięgu krajowego²²⁰.

W ramach skutecznego przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu zaleca się pracodawcom dokonywanie regularnego audytu oraz monitorowanie omówionej polityki prewencyjnej. Stosowanie monitoringu i audytu dostarcza pewnych referencyjnych instrumentów oraz zwiększa szanse na skuteczne wdrażanie tej polityki, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Może ono być również elementem promocji i współzawodnictwa firm²²¹.

2.3.2.2. Środki zaradcze przeciwdziałania dyskryminacji

Do istotnych aspektów walki z dyskryminacją osób w wieku niemobilnym w organizacji należy również system efektywnego zwalczania jej przejawów. Osoba poszkodowana ma prawnie gwarantowaną możliwość dochodzenia swych praw przed sądem. Może też zwrócić się o pomoc do Rzecznika Praw Obywatelskich i Państwowej Inspekcji Pracy. Rozwiązania te stosuje się rzadko ze względu na wydłużone procedury, brak świadomości wśród poszkodowanych oraz niskie kary stosowane w wyrokach²²².

Dlatego, w celu skutecznego przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy, kluczowe jest zapewnienie pracownikom odpowiednich środków ochrony na najniższym poziomie, czyli w ramach organizacji. W tym wypadku istotną rolę mogą odegrać związki zawodowe. Jako organ kontrolny i nadzorczy, zgodnie z artykułem 23 Ustawy o związkach zawodowych, sprawują one kontrolę nad przestrzeganiem prawa pracy oraz uczestniczą w nadzorze nad przestrzeganiem przepisów i zasad z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. W przypadku naruszenia prawa bądź zasady sprawiedliwości, związek może wystąpić do właściwego organu z żądaniem usunięcia stwierdzonej nieprawidłowości. Ponadto, na mocy kodeksu postępowania cywilnego, związki zawodowe mogą udzielać pomocy prawnej pracownikom w dochodzeniu roszczeń, w tym również z zakresu dyskryminacji w miejscu pracy²²³.

Ważnym narzędziem przeciwdziałania zachowaniom dyskryminacyjnym w firmie jest skuteczne podejmowanie interwencji w sytuacjach spornych. Umiejętne rozwiązywanie konfliktu na poziomie organizacji jest tu kluczowe. **Rekomenduje się**

²²⁰ Global Compact skupia 5200 instytucji i firm z ponad 120 krajów świata, które ramach prowadzonej działalności deklarują przestrzeganie powszechnie uznawanych dziesięciu zasad. Podmiot przystępujący do Global Compact nie ponosi kosztów z tym związanych, a jego zobowiązania obejmują między innymi wprowadzenie 10 zasad inicjatywy (w tym eliminacji dyskryminacji w zatrudnieniu) do biznesu. Organizacja deklarująca przestrzeganie tych zasad jest umieszczana w serwisach informacyjnych Global Compact i corocznie publikuje raport z ich realizacji [za:] Adamowicz M., *Standardy CSR [w:] Społeczna odpowiedzialność organizacji...*, op.cit., s. 31–33.

²²¹ Zob. podrozdział 2.5.2.1.

²²² Jaroszevska-Ignatowska I., op.cit., s. 33.

²²³ Hus K., op.cit., s.71–73.

dążenie do rozwiązania sporów drogą postępowania pojednawczego i zawierania ugody w sytuacjach spornych. W tym celu zalecane jest tworzenie instytucji o charakterze polubownym. Mogą one przybierać formę odrębnych komisji antydyskryminacyjnych bądź zwykłych zakładowych komisji pojednawczych. W mniejszych organizacjach funkcję komisji może spełniać osoba mediatora. Ugoda między stronami jest trwała i zwiększa możliwość zapobiegania dyskryminacji w przyszłości. Podmioty mediacyjne, zgodnie z Kodeksem pracy²²⁴ powoływane są przez pracodawcę i związki zawodowe. Obecnie komisje pojednawcze są instytucjami rzadko stosowanymi w zakładach pracy. Sondaże wskazują, że średnio 50% zakładów pracy powołuje do życia komisje pojednawcze, z czego jedynie niewielka część jest oceniana przez pracowników jako aktywna²²⁵.

Jak widać, kluczowym środkiem do zapewnienia ochrony prawnej pracownikom narażonym na dyskryminację ze względu na wiek jest stosowanie nadzoru i egzekucji praw zapewnionych w regulaminie pracy i wprowadzenie polityki antydyskryminacyjnej w przedsiębiorstwie. Istotną funkcję pełnią tu związki zawodowe. Jako organizacje będące najbliżej osób narażonych na dyskryminację mają najlepszą orientację w ich położeniu oraz dysponują narzędziami ochrony praw pracowniczych. **W ramach zwalczania dyskryminacji na tle wieku rekomenduje się wspieranie aktywności związków zawodowych w tych działaniach. O szczegółowych zaleceniach dotyczących organizacji pracowniczych będzie mowa w podrozdziałach 2.5.2.3. oraz 2.5.4.**

2.4. Dyskryminacja zwielokrotniona w województwie lubelskim

2.4.1. Dyskryminacja ze względu na wiek i płeć

Starsze kobiety są osobami szczególnie narażonymi na dyskryminację ze względu na wiek. Płeć w dużej mierze warunkuje sytuację na rynku pracy. Świadczy o tym ilość badań i programów poświęconych dyskryminacji na tym tle. Wiek dodatkowo pogarsza położenie kobiet w zatrudnieniu. Badania nad dyskryminacją zwielokrotnioną wykazują, że o ile 22% mężczyzn doświadcza dyskryminacji ze względu na wiek, odsetek dla kobiet wynosi 34%²²⁶. Dyskryminacja zwielokrotniona w przypadku kobiet jest uwarunkowana w dużej mierze faktem, że kobiety uznawane są za starsze dużo wcześniej niż mężczyźni. Plany macierzyńskie oraz poświęcanie się opiece nad dziećmi przez kobiety ogranicza skłonność pracodawców do inwestowania w ich szkolenia i awansowanie, gdy są młode. Po powrocie na rynek pracy mogą być z kolei

²²⁴ Artykuł 244 KP.

²²⁵ Sondaż przeprowadzono w 100 zakładach różnych branż; powołanych do życia zostało 47 komisji pojednawczych, z czego w 16 zakładach pracownicy ocenili ich działania jako aktywne; źródło: Hus K., op.cit, s. 76.

²²⁶ *Ageism and Employment: A Survey of the Literature in the Context of Current Research Agendas*, University of Salford, 2007, www.mams.salford.ac.uk/PWO/Projects/AgeismEmployment/papers/pdf/AgeismandEmploymentlitreview.pdf [data dostępu: 28.05.2010], s. 12.

uznawane za już za stare na podnoszenie kwalifikacji, zwłaszcza ze względu na ich niższy (60 lat) niż w przypadku mężczyzn (65 lat) wiek emerytalny²²⁷. Różnice w wieku emerytalnym sprawiają również, że kobiety wcześniej niż mężczyźni doświadczają dyskryminacji ze strony pracodawców na etapie rekrutacji oraz rozwiązywania umowy o pracę²²⁸.

Badanie prowadzone wśród pracodawców województwa lubelskiego w obszarze zatrudniania osób 45+ wskazuje na możliwość występowania podwójnej dyskryminacji – ze względu na wiek i płeć. Aż 53% badanych jest zdania, że mężczyźni są bardziej uprzywilejowani na rynku pracy, podczas gdy jedynie 4,35% twierdzi, że w uprzywilejowanej sytuacji są kobiety. Pozostali ankietowani nie widzą różnicy pomiędzy sytuacją obu płci na rynku pracy (31,88%) bądź nie mają zdania w tej kwestii (10,14%). Co więcej, analizy struktury ludności województwa według wieku i płci wskazują, że 55,7 % ogółu ludności powyżej 45. roku życia stanowią kobiety. Z wiekiem liczba mężczyzn w stosunku do kobiet maleje. Przeciętna długość życia w województwie lubelskim w roku 2008 wyniosła 80,5 lat dla płci żeńskiej oraz 70,2 lat dla płci męskiej²²⁹.

Powyższe dane wskazują na konieczność uwzględnienia czynnika płci w działaniach na rzecz zwalczania dyskryminacji ze względu na wiek (zarówno w rozwiązaniach formalnych, jak i instytucjonalnych). Płeć nie może również stanowić przeszkody w dostępie do form wsparcia oferowanych seniorom. W przeprowadzanych badaniach²³⁰ należy zdiagnozować obszary występowania dyskryminacji wielokrotniej oraz opracować specjalne programy antydyskryminacyjne adresowane do kobiet po 45. roku życia na rynku pracy. W działania związane z dyskryminacją wielokrotnią należy włączać organizacje kobiece na Lubelszczyźnie, takie jak na przykład Lubelskie Stowarzyszenie Kobiet, Stowarzyszenie Kobiet Niebieska Zebra, Stowarzyszenie Koło Kobiet Aktywnych czy Koła Gospodyń Wiejskich na wsiach.

2.4.2. Dyskryminacja ze względu na wiek i miejsce zamieszkania

Kolejną grupą narażoną na dyskryminację wielokrotnią są mieszkańcy wsi województwa lubelskiego. Osoby w wieku niemobilnym w przeważającej mierze zamieszkują tereny wiejskie regionu. Udział mieszkańców wsi powyżej 45. roku życia w ogólnej liczbie ludności województwa wynosi 21,6%, podczas gdy dla miast współczynnik ten jest równy około 19%²³¹. Co więcej, zgodnie z prognozą demograficzną

²²⁷ Ibidem, s. 12.

²²⁸ Bodnar A., op.cit, s. 12–14.

²²⁹ Zakłada się dalszy wzrost długości życia mieszkańców województwa. Prognozuje się, że przeciętne trwanie życia przedstawiciela płci męskiej w 2035 roku wynosić będzie 76,7 roku (średnio w Polsce 77,1 roku), natomiast przedstawiciela płci żeńskiej 83,2 roku (średnio w Polsce 82,9 roku) [za:] „Lubelski Barometr...”, op.cit., s. 54.

²³⁰ O badaniach szerzej w rozdziale 2.5.1.

²³¹ BDR, GUS.

GUS na lata 2006–2020 udział osób zamieszkałych na wsi w ogólnej populacji aktywnych zawodowo w województwie lubelskim będzie systematycznie wzrastał i w roku 2020 osiągnie wartość 54,0%²³².

Osoby zamieszkujące tereny wiejskie charakteryzują się ponadto inną niż mieszkańcy miast strukturą zatrudnienia oraz niższym poziomem wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, najczęściej niedostosowanych do wymogów gospodarki rynkowej. Województwo lubelskie cechuje się wyższym od przeciętnego w kraju udziałem osób utrzymujących się z rolnictwa (5% przy średniej krajowej 3,3% – zob. tablica 2.3.). Wysoki jest również odsetek osób (około 14% wszystkich pracujących) niewykonyjących żadnej pracy najemnej oraz niepracujących na własny rachunek, lecz wspierających członków rodziny w prowadzeniu własnej działalności. Wynika to z wysokiego udziału sektora rolnictwa indywidualnego w strukturze gospodarki regionu. Taki typ zatrudnienia absorbuje mieszkańców wsi, którzy nie mają szans na znalezienie pracy w innych działach gospodarki, i zmniejsza skalę bezrobocia rejestrowanego²³³.

Ze względu na wysoki odsetek mieszkańców wsi w grupie 45+ na terenie województwa lubelskiego oraz czynniki narażające ich dodatkowo na zachowania dyskryminacyjne (niedostosowane do nowoczesnego rynku kwalifikacje, niekorzystna struktura zatrudnienia), należy podjąć badania diagnozujące istnienie dyskryminacji zwielokrotnionej na tle wieku i miejsca zamieszkania. Badania oraz opracowanie dalszej strategii przeciwdziałania temu zjawisku powinny być prowadzone w ramach partnerstw lokalnych na terenie powiatów i gmin. Środki zaradcze wobec dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na wsi powinny stać się elementem dokumentów polityki społecznej i zatrudnienia gmin. Dobrym pomysłem jest utworzenie Rad Seniorów (zob. podrozdział 2.2.) również na szczeblu lokalnym. Szczególną uwagę należy zwrócić na wzmocnienie potencjału trzeciego sektora na wsiach. Obecnie siedziba większości organizacji pozarządowych znajduje się w miastach. Ogranicza to możliwości przeciwdziałania dyskryminacji na obszarach wiejskich²³⁴. Wsparcie tych podmiotów powinno pochodzić zarówno ze strony pozostałych sektorów (głównie publicznego), jak i innych organizacji pozarządowych o charakterze parasolowym działających w systemie samopomocy, forów, konsorcjów i partnerstw. Tego typu organizacją jest na przykład działające w regionie Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych.

²³² *Strategia Rozwoju Województwa...*, op.cit., s. 120.

²³³ *Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007–2013*, Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin 2007, www.euronakulture.eu/download/rpo/regionalny_program_operacyjny_wojewodztwa_lubelskiego_20072013czy%5B1%5D.pdf [data dostępu: 22.05.2010], s. 39.

²³⁴ *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s. 161.

2.5. Źródła dyskryminacji osób 45+ na rynku pracy województwa lubelskiego i rekomendowane narzędzia ich zwalczania

Dyskryminacja ze względu na wiek jest zjawiskiem złożonym o uwarunkowaniach zarówno systemowych, jak i rynkowych oraz społecznych. Część z nich jest widoczna i kontrolowalna, pozostałe są trudniej zauważalne i odwołują się do sfery psychologicznej. Do głównych źródeł dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na lubelskim rynku pracy należą:

- brak badań i monitoringu,
- stereotypy i niska świadomość społeczna,
- rozwiązania legislacyjne i administracyjne sprzyjające dyskryminacji,
- niska efektywność systemu instytucjonalnego.

Poniżej została przedstawiona krótka charakterystyka przyczyn omawianej dyskryminacji, a następnie opisano kierunki działań, jakie powinny zostać podjęte w celu jej zwalczania.

2.5.1. Brak badań i monitoringu

Dużym utrudnieniem w zwalczaniu dyskryminacji ze względu na wiek jest brak oficjalnych statystyk i badań, a także regularnego monitoringu tego zjawiska na Lubelszczyźnie. Urzędy Statystyczne z reguły nie wyodrębniają grupy 45+ jako osobnego podmiotu badań. Brakuje także takich badań w obrębie działań organizacji pozarządowych. Grupy 45+ nie wyodrębnia się również w sprawozdawczości i statystykach służb publicznych²³⁵.

Brak danych utrudnia rzetelne zdiagnozowanie problemu dyskryminacji oraz zaplanowanie skutecznych działań naprawczych. W związku z tym należy podjąć inicjatywy zmierzające do ustalenia sytuacji wyjściowej poprzez zgromadzenie danych zarówno statystycznych, jak i reprezentatywnych. Dane te będą stanowiły istotny punkt odniesienia na etapach późniejszych.

Analizy i pilotażowe badania reprezentatywne powinny zawierać dane statystyczne obrazujące bieżącą sytuację badanych (płeć, wiek, poziom wykształcenia, pozycja zawodowa, zatrudnienie / bezrobocie, szkolenia, dochody, rodzaj umowy i inne), a także diagnozujące potencjalne obszary dyskryminacji tych osób (na przykład postawę pracodawców i reszty społeczeństwa, poziom świadomości uczestników rynku pracy, zajęcia o charakterze dyskryminacyjnym i inne)²³⁶. Tego typu badania mogą być zlecone wyspecjalizowanym firmom badawczym rynku pracy bądź wykonane przez same urzędy pracy na Lubelszczyźnie. Rezultaty badań powinny znaleźć się na stronie internetowej kampanii na rzecz zwalczania dyskryminacji ze względu na wiek na lubelskim rynku pracy (o której

²³⁵ Obecnie badania podejmuje m.in. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

²³⁶ Liegl B., Perchinig B., Weyss B., op.cit., s. 59.

będzie mowa w podrozdziale 2.5.2.1.) i rozpowszechnione na konferencjach odbywających się w ramach kampanii.

Szczegółowe dane pozwolą następnie na opracowanie wskaźników niezbędnych do uzyskania wiedzy na temat rodzajów zachowań dyskryminacyjnych wobec seniorów²³⁷, a także identyfikacji sfer o największym ich natężeniu na rynku pracy. Wskaźniki te umożliwią dalszy monitoring polityki i programów przeciwdziałania dyskryminacji na terenie województwa i oddziaływania ich założeń na sytuację osób starszych w zatrudnieniu²³⁸.

Efektywny monitoring powinien angażować wielu uczestników na różnych poziomach. Powinien on uwzględniać zarówno potrzeby administracji publicznej odpowiedzialnej za wdrażanie polityki antydyskryminacyjnej, jak i organizacji pozarządowych oraz innych podmiotów zainteresowanych takimi działaniami. W związku z powyższym zalecane jest opracowanie strategii monitoringu opartej na współpracy zaangażowanych stron. W tym celu **rekomenduje się organizowanie – wspólnie ze środowiskami naukowymi i wszystkimi zainteresowanymi instytucjami – spotkań ustalających potrzeby każdej z nich w zakresie danych na temat sytuacji osób starszych w zatrudnieniu. Ustalona strategia powinna odzwierciedlać te potrzeby. Zalecane jest stworzenie pojedynczego, niezależnego i wyspecjalizowanego organu, generującego wymagane informacje faktograficzne i liczbowe, a także zapewniającego pomoc w formie wytycznych i oferty szkoleniowej uczestnikom procesu monitoringu**²³⁹.

Monitoring powinien być prowadzony w sposób ciągły i regularny, co dawałoby możliwość podejmowania działań korygujących prowadzoną politykę antydyskryminacyjną. Pozwoliłoby to także na wyznaczanie nowych zadań w przypadku osiągnięcia wcześniej założonych celów oraz na diagnozowanie przyczyn niepowodzenia w przypadku braku oczekiwanego rezultatu. Regularnie prowadzony monitoring umożliwia także łatwiejsze porównywanie organizacji i instytucji go stosujących, a co za tym idzie, może stymulować do dalszych działań usprawniających²⁴⁰.

Ważnym elementem przeciwdziałania dyskryminacji jest regularna sprawozdawczość z procesu monitoringu. Zaleca się tworzenie regularnych raportów z prowadzonych badań i monitoringu oraz upowszechnianie ich zarówno przez organy publiczne, jak i przedsiębiorstwa biorące udział w inicjatywie. Takie działania podnoszą znaczenie przeciwdziałania dyskryminacji i czynią z niej ważny element wizerunku firm i instytucji. Dokumentowanie wdrażania polityki

²³⁷ W przypadku aktywizacji zawodowej i wykluczenia z rynku pracy pojęcie seniora jest rozszerzane na 50+ (a nawet 45+) [za:] Kozubka A., *Wykluczeni 50+ (na rynku pracy)*, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009, www.zawszeaktywny.byd.pl/userfiles/files/PUBLIKACJA%203%20%20A_%20Kozubka%2050+%20tekst.pdf [data dostępu: 31.05.2010].

²³⁸ Liegl B., Perchinig B., Weyss B., op.cit., s. 60.

²³⁹ Ibidem, s. 37.

²⁴⁰ Liegl B., Perchinig B., Weyss B., op.cit., s. 48.

antydiskryminacyjnej zapewniłoby przejrzysty obraz sytuacji w obszarze podejmowanych decyzji. Raporty powinny zawierać informację o stopniu realizacji danego celu, a w przypadku jego nieosiągnięcia – diagnozę przyczyn niepowodzenia²⁴¹.

Szczególnym aspektem jest monitoring środków masowego przekazu. Monitorowanie regionalnych mediów jest pomocnym narzędziem w wykrywaniu tendencji sprzyjających dyskryminacji w ich wczesnym etapie²⁴². **Zalecanym rozwiązaniem jest powołanie osobnej jednostki ds. monitorowania i sprawozdawczości w omawianej kwestii (na przykład przy Urzędzie Marszałkowskim) bądź zlecenie monitoringu wyspecjalizowanym firmom (na przykład Instytutowi Monitorowania Mediów²⁴³).**

2.5.2. Stereotypy i niska świadomość społeczna

Stereotypy oraz niska świadomość społeczna problemu dyskryminacji ze względu na wiek są w znaczącej mierze źródłem jej powstawania w obszarze zatrudnienia. Są one udziałem zarówno pracodawców, pracowników, jak i instytucji pośredniczących (urzędów pracy, organizacji pozarządowych, związków zawodowych, organów administracji publicznej i innych).

Stereotyp oznacza uproszczenie polegające na przypisywaniu ogółowi danej grupy społecznej cech najbardziej wyrazistych i charakterystycznych dla jej poszczególnych przedstawicieli. W postrzeganiu osób starszych stereotypy są powszechne i często głęboko zakorzenione w społecznej podświadomości. Starość kojarzona jest często z nieporadnością, brakiem samodzielności, biernością, złym stanem zdrowia, niskim stopniem przystosowania do rzeczywistości²⁴⁴.

Istnienie stereotypów potwierdzają opinie ankietowanych pracodawców w województwie lubelskim. Według badanych, osoby starsze cechują się gorszym od przeciętnego stanem zdrowia (29,31% odpowiedzi), schematycznym, rutynowym myśleniem (24,14%), wolniejszym tempem uczenia się (20,69%), małą elastycznością (18,97%), mentalnością socjalistyczną i złymi nawykami z okresu PRL (17,4 %), brakiem znajomości najnowszych technologii (12,07%)²⁴⁵. Większość pracodawców uważa ponadto, że osoby starsze mniej chętnie podnoszą swoje kwalifikacje w porównaniu do osób młodszych oraz są od nich mniej mobilne. Przeważa także pogląd o nieprzystosowaniu osób w wieku niemobilnym do wymagań rynku pracy²⁴⁶.

Powszechne przekonania o negatywnych, fizycznych i intelektualnych zmianach zachodzących w procesie starzenia stanowią często podstawę decyzji pracodawców

²⁴¹ Ibidem, s. 61.

²⁴² Ibidem, s. 47.

²⁴³ Instytut prowadzi już monitoring regionalnych stacji radiowych w Lublinie; źródło: www.instytut.com.pl.

²⁴⁴ *Jak zorganizować wydarzenie antydyskryminacyjne. Podręcznik działań w społecznościach lokalnych*, Stowarzyszenie Lambda i Stowarzyszenie Otwarte Forum, Warszawa 2009, www.przeciwdzialajdyskryminacji.pl/podrecznik_przeciwdzialajdyskryminacji.pdf [data dostępu: 20.05.2010], s. 19.

²⁴⁵ Ibidem, s. 27.

²⁴⁶ Ibidem, s. 31–32.

o obowiązkowym przejściu pracownika na emeryturę. Usprawiedliwia się ją najczęściej twierdzeniem, że wraz z wiekiem wydajność pracy maleje, a zjawisko to dotyczy wszystkich, bez względu na rodzaj wykonywanej pracy i indywidualne możliwości²⁴⁷. Pracodawcy, kierując się stereotypowym sposobem myślenia oraz chłodną kalkulacją kosztów, tracą obiektywny obraz rzeczywistości, a co za tym idzie – korzyści płynące z różnorodności kadry. Przypisywanie wartości jedynie tempu uczenia się i kreatywności oraz mobilności powoduje, że często nie doceniają oni bogactwa wnoszonego do organizacji przez osoby starsze.

Wieloletnia polityka państwa sprzyjająca dezaktywizacji osób starszych na rynku pracy przyczyniła się do pewnego społecznego przyzwolenia na dyskryminowanie pracowników starszych na przykład poprzez ich niezatrudnianie czy zwalnianie. Skutkuje to brakiem postrzegania zachowań prawnie i etycznie niedozwolonych jako niewłaściwych. Co więcej, badania wykazują, że wśród pracodawców panuje przekonanie, iż w biznesie jest wprawdzie miejsce na etykę, jednak silna konkurencja często wymusza postępowanie niezgodne z normami etycznymi²⁴⁸. Zaledwie co siódmy przedsiębiorca uważa za ważne osiągnięcie zysku zgodnie z przepisami²⁴⁹. Polityka organizacji koncentruje się przede wszystkim na kreowaniu wizerunku i dbałości o klienta oraz osiągnięciu zysku. Przestrzeganie prawa i dbałość o pracowników stanowią dopiero trzecią w kolejności wartość²⁵⁰. Kierowanie się kategorią zysku sprzyja dyskryminacji pracowników, którzy w mniemaniu pracodawców są drożsi, mają większe wymagania płacowe oraz są mniej efektywni. Za takich często uważa się osoby starsze.

Nieświadomość problemu dyskryminacji oraz przyzwolenie społeczne na nią wiążą się również z nieznanymi prawami lub brakiem wiary w jego skuteczne egzekwowanie. Pracodawcy często nie znają konsekwencji prawnych i finansowych dyskryminacji, nie wiedzą również, co – zgodnie z ustawodawstwem – stanowi jej przejawy.

Obok stereotypowego myślenia, ważną przyczyną dyskryminacji ze względu na wiek ze strony pracodawców jest ich brak wiedzy na temat współczesnych trendów gospodarczych i myślenia strategicznego. Pracodawcy często nie uwzględniają faktu starzenia się społeczeństwa, w wyniku którego tak zwane zarządzanie wiekiem już wkrótce stanie się w firmach koniecznością, a nie jedynie rozwiązaniem alternatywnym, postulowanym przez rządzących. Co więcej, zwalczanie dyskryminacji na rynku pracy jest problemem o coraz większym priorytecie dla polityki państwa i należy przypuszczać, że działania audytujące pod tym kątem firmy (na przykład przystępujące

²⁴⁷ Według ekspertów, wpływ zmian fizjologicznych związanych z procesem starzenia na sposób wykonywania pracy zależy od jej rodzaju oraz od uwarunkowań indywidualnych [za:] *Tackling age discrimination in the workplace. Creating a new age for all*, Chartered management Institute, Londyn 2005, www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/9011EE0F-3DD0-4090-BE6C-65181FFDECBF/0/age-disc1005.pdf [data dostępu: 16.05.2010], s. 8.

²⁴⁸ Walkowiak R., op.cit., s. 23.

²⁴⁹ Ibidem, s. 22.

²⁵⁰ Walkowiak R., op.cit., s. 24.

do przetargów publicznych) są jedynie kwestią czasu²⁵¹. Poza tym pracodawcy mogą nie uwzględniać tendencji zmierzających do podnoszenia wykształcenia, wiedzy i kompetencji omawianej grupy wiekowej, a także systematycznej poprawy jej zdrowotności.

Problem niskiej świadomości na temat dyskryminacji osób w wieku niemobilnym nie ogranicza się do pracodawców, ale dotyczy całego społeczeństwa. Wskazują na to badania Eurostatu z 2009 roku²⁵², według których tendencje do postrzegania dyskryminacji ze względu na wiek jako powszechnej są w Polsce rzadsze niż w większości krajów UE. Opinię, że zachowania dyskryminacyjne na tym tle są powszechne, wyraziło 51% badanych Polaków, podczas gdy średnia europejska wyniosła 58%²⁵³.

Z jednej strony, wynik sugerujący mniejsze natężenie zjawiska niż w innych krajach europejskich może być uznany za sukces. Z drugiej, trudno uwierzyć, że państwa prowadzące wieloletnią walkę z dyskryminacją na tle wieku w zatrudnieniu, jak na przykład Wielka Brytania, faktycznie charakteryzują się większym stopniem jej rozpowszechnienia²⁵⁴. Należy domniemywać, że mniejszy od średniej europejskiej odsetek osób uważających dyskryminację ze względu na wiek za powszechną w Polsce jest wynikiem mniejszej świadomości w ogóle społeczeństwa.

Z punktu widzenia walki z omawianym zjawiskiem w województwie lubelskim, szczególnie istotnym problemem jest niska świadomość podmiotów w sposób pośredni i bezpośredni zaangażowanych w te działania. Należą do nich organy administracji publicznej, publiczne służby zatrudnienia, organizacje pozarządowe i związki zawodowe, przedstawiciele zawodów prawniczych.

Pracownicy urzędów pracy i innych jednostek zaangażowanych w pośrednictwo pracy zamiast przeciwdziałać praktykom dyskryminacyjnym, często sami ulegają stereotypom wobec osób starszych. Taką sytuację zdiagnozowano w ramach badań nad sytuacją osób bezrobotnych 50+ przeprowadzonych przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce²⁵⁵. Kierowanie się stereotypami przez pracowników instytucji pośredniczących przyczynia się do marginalizowania znaczenia osób w wieku niemobilnym jako grupy docelowej podejmowanych działań oraz jest przejawem dyskryminacji.

Również organizacje społeczne nie traktują problemu dyskryminacji ze względu na wiek w ujęciu strategicznym. Obecnie brakuje organizacji pozarządowych zajmujących się wyłącznie tą problematyką, a związki zawodowe z reguły pomijają ją

²⁵¹ Plany działań Biura Pełnomocniczki Rządu ds. Równego Traktowania na lata 2010–2013 obejmują przebadanie przedsiębiorstw w zakresie przestrzegania zasady równego traktowania we współpracy z PKPP Lewiatan [za:] Pogorzała E., op.cit.

²⁵² Special EUROBAROMETER 317, Discrimination in the EU 2009, www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_en.pdf [data dostępu: 10.05.2010].

²⁵³ Na kolejnym miejscu znalazła się dyskryminacja ze względu na orientację seksualną (50% badanych), a następnie na tle niepełnosprawności (47% badanych).

²⁵⁴ W Wielkiej Brytanii dyskryminację ze względu na wiek za powszechną uznało 61% badanych.

²⁵⁵ Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B., *Bezrobotni w wieku 50+ w opiniach przedstawicieli instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych i pracodawców* [w:] *Rynek pracy a osoby...*, op.cit., s. 40.

w swoich działaniach i dokumentach. Większą wagę przywiązuje się do dyskryminacji ze względu na płeć i niepełnosprawność. Z kolei o braku zrozumienia problemu wśród przedstawicieli zawodów prawniczych i organów administracji publicznej świadczy deficyt kadr wyspecjalizowanych w omawianym obszarze.

Niska świadomość problemu występuje również wśród samych osób starszych. Badania przeprowadzone w ramach programu *STOP dyskryminacji osób starszych* potwierdzają taki stan rzeczy. Zgodnie z raportem, wiele osób starszych, opisując swoją sytuację broni się przed używaniem terminu dyskryminacja, nie wierząc, że takie zjawisko może być również ich udziałem²⁵⁶. Osoby starsze często same siebie postrzegają w sposób stereotypowy, co utrudnia im zdiagnozowanie przejawów dyskryminacji. Mówiąc o sobie, wymieniają takie cechy jak zły stan zdrowia, mniejsza mobilność i dyspozycyjność, schematyczny sposób myślenia i brak kreatywności. Takie opinie pojawiały się w odpowiedziach ankietowanych osób bezrobotnych w badaniu przeprowadzonym wśród bezrobotnych 50+ w Lublinie²⁵⁷.

Taka percepcja zwiększa skłonność osób starszych do akceptowania dyskryminacji w miejscu pracy. Sprzyja jej również lęk przed utratą posady w przypadku podjęcia reakcji na zachowania dyskryminacyjne oraz świadomość mniejszych w porównaniu do młodszych pracowników szans na znalezienie nowej pracy. Sytuację pogarsza brak realnej wiedzy na temat prawnych aspektów dyskryminacji. Według wspomnianych badań Eurostatu, aż 63% Polaków nie jest świadomych swoich praw w przypadku stania się osobą dyskryminowaną. Wiedzę w powyższym zakresie deklaruje jedynie 24% badanych. W tej samej dziedzinie przeciętne wartości dla Unii Europejskiej wynoszą odpowiednio 52 i 33%²⁵⁸.

W celu zwalczania źródeł dyskryminacji, jakimi są stereotypy oraz niska świadomość społeczna, konieczne jest podjęcie stosownych działań obejmujących w szczególności:

- **Prowadzenie działań informacyjnych (takich jak kampanie społeczne);**
- **Współpracę z mediami w zakresie poprawy wizerunku osób starszych;**
- **Działalność edukacyjną i szkoleniową z zakresu dyskryminacji na tle wieku wśród pracodawców oraz w innych kręgach społecznych (m.in. w szkołach publicznych).**

Szczegółowe zalecenia odnośnie wymienionych działań zostały omówione w kolejnych podrozdziałach. W celu ich realizacji rekomenduje się tworzenie partnerstwa lokalnego instytucji publicznych oraz społecznych zaangażowanych

²⁵⁶ W mniemaniu badanych słowo to jest zbyt drastyczne i kojarzone ze zjawiskiem bezpośredniego prześladowania osób jako należących do drugiej kategorii (np. rasizmem). Znacznie chętniej używają innych, dobitnych określeń, sugerujących przejawy dyskryminacji (na przykład ciężar dla społeczeństwa, obojętność, gorsze traktowanie, spychanie na dalszy plan, pominięcie, lekceważenie) [za:] Szatur-Jaworska B., *Wprowadzenie [w:] Stop dyskryminacji...*, op.cit., s. 10.

²⁵⁷ *Sytuacja na rynku pracy...*, op.cit., s. 15.

²⁵⁸ Country sheet, Poland, Discrimination in the European Union, Special Eurobarometer 317 Report, www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_fact_pl_en.pdf [data dostępu: 10.05.2010], s. 3.

w tematykę dyskryminacji na tle wieku na terenie województwa. Zaleca się opracowanie długofalowej strategii działania w ramach takiego porozumienia.

2.5.2.1. Działania informacyjne

W ramach partnerstwa lokalnego rekomenduje się prowadzenie regularnych kampanii informacyjnych skierowanych do szerokiego grona odbiorców. Działania informacyjne powinny obejmować całą ludność województwa, a w szczególności pracodawców, osoby narażone na dyskryminację na tle wieku w zatrudnieniu oraz inne podmioty pośrednio lub bezpośrednio zaangażowane w poprawę sytuacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy. Celem kampanii informacyjnych powinny być: poprawa wizerunku starszych pracowników, zmiana nastawienia pracodawców do nich, a także powszechny wzrost świadomości problemu dyskryminacji.

W działaniach informacyjnych należy wykorzystywać wyniki badań dowodzące, że osoby w wieku niemobilnym mogą się uczyć i rozwijać w miarę postępujących zmian w życiu zawodowym, a stereotypowe myślenie na temat ich aktywności zawodowej i wydajności jest bezpodstawne²⁵⁹. Z analizy Miejskiego Urzędu Pracy w Lublinie wynika, że osoby bezrobotne 45+ charakteryzują się dużą gotowością do pracy (87% odpowiedzi) i nabywania nowych doświadczeń (60% odpowiedzi)²⁶⁰. W kampanii należy również podkreślać fakt, że umiejętności i fachowość pracowników w omawianej grupie wiekowej są wyższe niż zwykle się sądzić, natomiast doświadczenie i umiejętności nabywane latami są niezastąpione. Stanowią one bardzo cenne uzupełnienie wiedzy i umiejętności wnoszonych przez młodszą kadrę. Powinno się także obalać błędne przekonania na temat osób starszych. Należy do nich m.in. przeświadczenie, iż osoby starsze częściej chorują i mają wyższy wskaźnik absencji²⁶¹ oraz że bardziej oplaca się inwestować w młodszą kadrę, ze względu na większe prawdopodobieństwo jej długiego związania się z pracodawcą. Pracodawca nie ma bowiem gwarancji, że młodszy pracownik będzie chciał kontynuować zatrudnienie w jego organizacji, zwłaszcza że tendencja do zmiany miejsca pracy maleje z wiekiem.

Kampania informacyjna powinna przedstawiać również inne atuty osób starszych nabywane z wiekiem, takie jak: wysoka moralność w pracy, zaufanie i mądrość, zdolność do postrzegania rzeczywistości z szerszej perspektywy, umiejętność rozwiązywania wielowarstwowych problemów, stabilność. Koniecznym jest uświadamianie pracodawcom, że kapitał ludzki nie rozwija się jedynie przez

²⁵⁹ Badania wykazują, że wiek nie ma decydującego znaczenia dla ograniczenia zdolności i wydajności pracownika. *Time for action: Advancing Human Rights for Older Ontarians*, Ontario Human Rights Commission Ontario Human Rights Commission, Ontario 2001, www.ohrc.on.ca/en/resources/discussion_consultation/TimeForActionsENGL/pdf [data dostępu: 10.06.2010], s.42.

²⁶⁰ *Sytuacja na rynku pracy...*, op.cit., s. 8, 12.

²⁶¹ Marciniak J., *Przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek. Podstawowe wytyczne dotyczące rekrutacji*, www.aktywni50.pl/img/u/PRZECIWDZIALANIE%20DYSKRYMINACJI%20ZE%20WZGLEDU%20NA%20WIEK.pdf [data dostępu: 31.05.2010], s. 2.

wykształcenie, a powszechnie negatywny stosunek do faktu starzenia się społeczeństwa nie może być przyczyną łamania równości szans w zatrudnieniu.

Kampania, oprócz kreowania wizerunku, powinna uświadamiać istnienie problemu dyskryminacji w zatrudnieniu. **Należy dążyć do nadawania kampanii wymiaru pozytywnego. W tym celu zaleca się promowanie dobrych praktyk na przykładzie firm stosujących politykę antydyskryminacyjną, udzielanie rzeczowych informacji na temat obowiązującego ustawodawstwa oraz sposobów zwalczania dyskryminacji w miejscu pracy. Obok kreowania pozytywnego aspektu, należy również ujawniać i nagłaśniać wykryte przypadki dyskryminacji oraz podejmowane interwencje.** Działalność informacyjna powinna prowadzić do rozpoznawania przejawów tego zjawiska oraz sposobów skutecznego reagowania²⁶².

Zaleca się również wykorzystanie w kampanii aspektu współzawodnictwa firm we wdrażaniu procedur antydyskryminacyjnych. Dobrym pomysłem jest zachęcanie pracodawców do włączenia się w kampanię poprzez dokonywanie regularnej samooceny w oparciu o wskazane kryteria oraz pozycjonowanie się na rynku regionalnym w ramach zamieszczania wyników oceny na stronie internetowej kampanii. Takie rozwiązanie byłoby pomocne we wdrażaniu wspomnianej w podrozdziale 2.3.2.1. polityki prewencyjnej w firmach, zapewniałoby promocję firm ją stosujących, stymulowało do nowych rozwiązań i regularnego monitorowania bieżących. Sugerowaną ideę wykorzystano w kampanii *Wyścig po szansę (Race for Opportunity, RfO)* w Wielkiej Brytanii²⁶³. Biorące udział w kampanii organizacje z sektora prywatnego i publicznego porównują się do innych należących do sieci instytucji pod względem realizacji polityki równości rasowej. Porównanie jest oparte na samoocenie, zaś jego wyniki są regularnie podawane do wiadomości publicznej²⁶⁴.

Ważną rolę w działaniach informacyjnych wśród osób starszych w regionie mogą odegrać lokalne Kluby Seniora. Według badań, instytucje te należą do najbardziej znanych osobom starszym organizacji wsparcia seniorów na Lubelszczyźnie (zaraz po domach opieki społecznej). Podmioty te w przeważającej mierze zajmują się organizacją czasu wolnego seniorom poprzez inicjowanie spotkań, wieczorków towarzyskich, wycieczek oraz udzielanie samopomocy członkom stowarzyszenia będącym w trudnej sytuacji życiowej lub materialnej. Znajomość Klubów Seniora deklaruje aż 43,4% ankietowanych osób starszych w regionie, więcej niż w przypadku domów spokojnej starości (42%). W związku z tym **zalecane jest włączanie wspomnianych klubów w kampanię oraz inne formy działania w walce przeciw dyskryminacji ze względu na wiek (na przykład pomoc prawna czy informowanie na temat innych działających w regionie jednostek wsparcia)**²⁶⁵.

²⁶² Linkola P., op.cit., s. 76.

²⁶³ Kampania prowadzona jest przez pozarządową organizację Business for Community pomagającą firmom we wdrażaniu wspomnianych standardów CSR; źródło: www.bitc.org.uk/ [data dostępu: 23.06.2010].

²⁶⁴ Liegl B., Perchinig B., Weys B., op.cit., s. 61.

²⁶⁵ *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s. 65–66.

Zalecane jest również włączenie do współpracy w działania kampanii Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Lublinie. Jednym z priorytetowych zadań tej uczelni jest aktywne działanie na rzecz aktywizacji osób starszych, lobbowania w kierunku zapewnienia im godnego stylu życia oraz ukazywania w społeczeństwie złożonej sytuacji seniorów. Uniwersytet współpracuje z innymi podmiotami – zarówno w kraju, jak i za granicą – zaangażowanymi w działalność wspierającą osoby starsze oraz zwalczającymi dyskryminację i wykluczenie seniorów z życia społecznego (na przykład z Fundacją Samaritanus, Akademią Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum 50 + Seniorzy XXI)²⁶⁶.

W ramach kampanii należy również prowadzić działania promujące i zachęcające osoby starsze do większej aktywności na różnych polach – włączania się w działalność związków zawodowych, wspomnianych klubów i związków seniorskich, Uniwersytetu Trzeciego Wieku czy wolontariatu. Obecnie jedynie niewielka część seniorów korzysta z oferowanych zajęć aktywizacyjnych w województwie lubelskim. W grupie badanych osób starszych w wieku 55–85 lat, największa część (31%) uczestniczy w formach aktywności rekreacyjnej (wycieczki i inne). Znacznie mniej, bo jedynie 14,2% ankietowanych, bierze udział w kołach naukowych, klubach i stowarzyszeniach, zaś w zajęciach rozwijających (na przykład umiejętności posługiwania się komputerem) – tylko 5,3%. Najmniejszy odsetek seniorów korzysta z kursów językowych (3,1%). Jednocześnie badane osoby w dużej mierze wyrażają chęć uczestnictwa w wymienionych zajęciach. Dotyczy to w szczególności podróży, wycieczek i pielgrzymek (31%) oraz zajęć z obsługi nowoczesnych urządzeń (25,7%)²⁶⁷. Większe uczestnictwo w życiu publicznym sprzyja wzrostowi widzialności omawianej grupy, wzmacnia poczucie wartości i przynależności społecznej. Na projekty podnoszące ofertę edukacyjną uniwersytetów dla seniorów oraz zachęcające ich do angażowania się w sprawy lokalnej społeczności przewidziane jest wsparcie finansowe w ramach konkursów grantowych organizowanych przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności i Fundację dla Uniwersytetu Jagiellońskiego²⁶⁸. Cenną inicjatywą byłoby angażowanie osób starszych w formy działań prospołecznych, na przykład w wolontariat.

Podczas kampanii należy podkreślać fakt, że województwo lubelskie należy do jednego z najszybciej starzejących się regionów w Polsce. Dobrym pomysłem jest również zaangażowanie we współpracę miejscowych autorytetów życia społecznego, takich jak pracownicy nauki Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego czy Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. W związku z powszechnie znanym faktem długiej aktywności zawodowej profesorów, zachowujących sprawność nawet w późnym wieku, należy wykorzystywać pozytywne przykłady tych postaci w prowadzonych działaniach informacyjno-promocyjnych.

²⁶⁶ Portal Senior.pl, www.senior.pl/universytety/Lublin/Lubelski-Uniwersytet-Trzeciego-Wieku,20.html [data dostępu: 01.07.2010].

²⁶⁷ *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s.77.

²⁶⁸ *Raport krajowy z programu szkolenia...*, op.cit., s. 57.

Działania informacyjne powinny obejmować jak najszerszą liczbę odbiorców. Należy zwiększać dostępność źródeł informacji (kampania outdoor, plakaty, broszury informacyjne, naklejki i inne) oraz wykorzystywać w tym celu miejscowe media. Zaleca się stosowanie reklamy telewizyjnej kampanii, programów radiowych, ogłoszeń w prasie (w tym specjalistycznej, na przykład ekonomicznej), stworzenie własnego biuletynu informacyjnego²⁶⁹. Ze względu na fakt, że jednym z głównych odbiorców kampanii są osoby starsze, zaleca się zwrócenie szczególnej uwagi na formę przekazu (na przykład na wielkość czcionki w tekstach informacyjnych).

2.5.2.2. Współpraca z mediami

W wykorzystaniu środków masowego przekazu należy rozważyć ich racjonalny dobór i skalę działania. Zaleca się, aby media lokalne same zaangażowały się w kampanię informacyjną, np. przez tworzenie własnych programów poruszających temat osób w wieku niemobilnym na rynku pracy oraz i ich dyskryminacji²⁷⁰.

Konieczna jest również zmiana wizerunku osób starszych w środkach przekazu. Obecnie starość jest traktowana w mediach wybiórczo – z reguły się ją pomija bądź degradowuje do roli drugorzędnej, tła kojarzonego z opiekuńczością, bezpieczeństwem, ale też małą zaradnością i nieprzystosowaniem do rzeczywistości²⁷¹. Wpływa to na utrwalanie stereotypów zarówno w ogóle społeczeństwa, jak i wśród samych poszkodowanych. Media powinny kreować wizerunek seniora aktywnego zawodowo, odnoszącego sukcesy, zdrowego, którego praca jest niezaprzeczalną wartością zarówno dla pracodawcy, jak i dla niego samego oraz reszty współpracowników. W celu aktywizacji miejscowych mediów zaleca się, oprócz propagowania konkursów dziennikarskich kampanii *Za różnorodnością. Przeciw dyskryminacji*²⁷², organizować regionalne konkursy dla dziennikarzy poruszających omawianą tematykę. Konkursy te mogą być organizowane przez regionalne organizacje społeczne, a finansowane na przykład z funduszy unijnych²⁷³.

Ważnym narzędziem podnoszenia świadomości społecznej jest także Internet. Strony internetowe poświęcone tematyce dyskryminacji osób starszych na rynku pracy są w tym temacie kluczowe. Dobrym pomysłem jest używanie Internetu w rozwiązaniach interaktywnych, takich jak na przykład internetowe seminaria poświęcone zapobieganiu dyskryminacji w miejscu pracy. Tego typu seminaria dają

²⁶⁹ *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s. 65–66.

²⁷⁰ Ibidem.

²⁷¹ Pawlina A., *Starość w reklamie*, www.filantropia.org.pl/files/file/starosc_w_reklamie_anna_pawlina.pdf [data dostępu: 05.05.2010], s.2.

²⁷² Zob. podrozdział 2.1.3.2.

²⁷³ Zob. Zgliczyński S., *Media lokalne w przeciwdziałaniu dyskryminacji rasowej i etnicznej*, Prohumanum, Warszawa 2007, www.bezuprzedzen.org/doc/media_lokalne_przeciwdzialanie_dyskryminacji.pdf [data dostępu 18.06.2010].

możliwość uczestniczenia dużej liczbie zainteresowanych, którzy po zalogowaniu mają okazję do zadawania pytań za pośrednictwem poczty elektronicznej. Zarchiwizowany raport z takiego seminarium może być dostępny na samej stronie czy w postaci opublikowanej prezentacji przez dłuższy czas. Interaktywne formy edukacji dają możliwość monitorowania stopnia świadomości pracodawców. Co więcej, informacyjne działania z udziałem Internetu można połączyć ze szkoleniami komputerowymi dla osób starszych. O działaniach edukacyjnych w tej grupie odbiorców będzie mowa w kolejnym podrozdziale.

2.5.2.3. Inicjatywy edukacyjne i szkoleniowe

Inicjatywy edukacyjne i szkoleniowe zwiększające świadomość problemu dyskryminacji powinny być skierowane przede wszystkim do pracodawców oraz instytucji zaangażowanych w omawianą problematykę.

W celu zwiększenia świadomości pracodawców należy zapewnić ofertę szkoleniową dla firm z prawa pracy, ustawodawstwa antydyskryminacyjnego, przejawów i skutków dyskryminacji, a także procedur i środków jej przeciwdziałania. Część szkoleń może być prowadzona w ramach projektów finansowanych z funduszy strukturalnych, a część może stanowić ofertę komercyjną instytucji szkoleniowych. **W ramach szkoleń zaleca się poruszanie aspektów związanych z mechanizmami powstawania dyskryminacji w celu zmniejszenia wpływu stereotypów na decyzje związane z zatrudnieniem.**

Ważnym aspektem walki z dyskryminacją jest zwiększenie zainteresowania i wiedzy pracodawców na temat zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. W aspekcie starzejącego się społeczeństwa ten system zarządzania jest kluczowy dla organizacji, a im szybsze będzie jego zastosowanie, tym większa szansa na uniknięcie szoku demograficznego oraz łagodniejsze niwelowanie jego negatywnych skutków. Uświadomienie sobie bieżących trendów pozwoliłoby pracodawcom na spojrzenie w przyszłość oraz podjęcie już teraz działań korygujących, które w przyszłości staną się źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. Zalecane jest w tym kontekście propagowanie dobrych praktyk organizacji, które skutecznie wprowadziły zarządzanie wiekiem oraz społecznie odpowiedzialnego biznesu i korzyści, jakie dzięki temu odniosły²⁷⁴.

Kolejnym rejonem inicjatyw szkoleniowych jest administracja publiczna oraz kadra prawnicza. Mimo iż ochrona przed dyskryminacją na rynku pracy jest prawnie zagwarantowana, instytucje publiczne nie przyjęły tego problemu do swoich

²⁷⁴ Zarządzanie wiekiem przynosi organizacji szereg korzyści, takich jak np. możliwość osiągnięcia większej stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki poczynionych przed laty; minimalizacja szoków związanych ze zmianami demograficznymi, większa elastyczność organizacji związana ze wzrostem udziału starszych pracowników, możliwość szerszego wykorzystania potencjału pracowniczego – wiedzy i doświadczenia i inne [za:] Walker A., *The Emergence of Age Management in Europe*, International Journal of Organisational Behaviour, vol. 10 (1), Queensland 2005, s. 692–693.

wiodących działań. **Wśród prawników i sędziów brakuje osób specjalizujących się w tym temacie. Szkoleń nie przeszli również przedstawiciele administracji. W związku z tym zaleca się zwiększenie kompetencji kadr tych organów.** Szkolenia są organizowane zarówno przez odpowiednie ministerstwa (m.in. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej oraz Ministerstwo Sprawiedliwości), jak i wyspecjalizowane jednostki szkoleniowe (na przykład Krajowe Centrum Szkolenia, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury i inne) czy stowarzyszenia²⁷⁵. Ponadto działania w kierunku wzmocnienia kompetencji administracji są inicjowane przez Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania. W ramach swoich kompetencji biuro pełnomocnika planuje przebadanie instytucji wojewódzkich w zakresie przestrzegania zasady równego traktowania oraz przeprowadzenie szkoleń z zakresu strategii równych szans dla ich pracowników²⁷⁶.

Brak wykwalifikowanej kadry stanowi również problem lubelskich organizacji społecznych obejmujących organizacje pozarządowe i związki zawodowe. Działaczom tych organizacji brakuje wiedzy specjalistycznej z zakresu ustawodawstwa, finansowania działalności, prowadzenia monitoringu poszkodowanych, instrumentów prawno-administracyjnych, pracy z mediami czy planowania strategicznego. Wiedza na temat pozyskiwania funduszy unijnych stanowi najczęściej wskazywany obszar, w którym regionalne organizacje chcą szkolić swoje kadry. Pożądanymi są także szkolenia podnoszące kwalifikacje z pracy z podopiecznymi (29,7% organizacji wskazuje na potrzebę rozwoju w zakresie pracy z osobami starszymi), znajomość przepisów regulujących współpracę z sektorem samorządowym oraz mechanizmów rozliczeń finansowych, a także umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi. Brak kwalifikacji bardzo ogranicza działalność organizacji pozarządowych i związków zawodowych. Obecnie zawężają one dyskryminację do ogólnych ram koncepcji jej przeciwdziałania, takich jak godność człowieka, równość, powszechność praw, tolerancja. Rzadko odnoszą się do samych dyrektyw oraz aspektów prawnych w nich zawartych²⁷⁷. **Dlatego też zaleca się podjęcie inicjatyw szkoleniowych dla działaczy organizacji społecznych²⁷⁸. Szkolenia dla organizacji społecznych powinny dotyczyć więc przede wszystkim źródeł finansowania działalności, zarządzania strategicznego oraz specjalistycznych obszarów działania (jak monitoring, doradztwo prawne, praca z osobami starszymi).** Inicjatywy edukacyjne w związkach zawodowych mogą również bezpośrednio przełożyć się na stopień świadomości problemu wśród osób narażonych na dyskryminację w miejscu pracy (dzięki krótkiemu przepływowi informacji).

²⁷⁵ Informacja na potrzeby Powszechnego Przeglądu Okresowego Rady Praw Człowieka ONZ, Warszawa 2008, www.mfa.gov.pl/files/docs/Prawa%20czlowieka/Informacja%20na%20potrzeby%20UPR.pdf [data dostępu: 14.05.2010].

²⁷⁶ Pogorzała E., op.cit.

²⁷⁷ Raport krajowy z programu szkolenia..., op.cit., s. 26.

²⁷⁸ Ibidem, s. 27.

W celu zwalczania stereotypów na temat osób starszych, kluczowe jest również podejmowanie inicjatyw w zakresie wprowadzania tematu ageizmu do szkół publicznych. Okres dzieciństwa jest czasem przejmowania opinii i uprzedzeń w sposób najbardziej bezkrytyczny, a ich wykorzenie z podświadomości w kolejnych etapach życia jest bardzo trudne²⁷⁹. **Dlatego kształtowanie pozytywnego obrazu seniora należy uwzględnić w programach przedszkoli i szkół. Międzypokoleniowe programy mogą być szczególnie skuteczne w przełamywaniu barier między pokoleniami i walki z dyskryminacją ze względu na wiek w perspektywie długofalowej.** Takie programy przewidują interakcje różnych grup wiekowych, od niemowląt po osoby starsze, w różnych sytuacjach, gdzie elementem strategicznym jest komunikacja, dzielenie uczuć i poglądów oraz współdziałanie w wykonywaniu znaczących zadań. Efektem ich wdrożenia jest tworzenie zintegrowanego społeczeństwa o większym stopniu spójności i dojrzałości.

W ramach inicjatyw edukacyjnych należy rozszerzać ofertę szkoleniową dla osób starszych na rynku pracy. Obecnie osoby po 50. roku życia są jedną z docelowych grup szkoleń finansowanych ze środków unijnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL). Unijnym wsparciem są objęci zarówno bezrobotni z tej kategorii wiekowej, jak i osoby pracujące. Projekty te realizowane są przez regionalne instytucje szkoleniowe i pozarządowe w ramach komponentu regionalnego PO KL (Poddziałania 6.1.1 – Dla osób bezrobotnych, 7.2.1 – Dla zagrożonych wykluczeniem społecznym, 8.1.1 – Dla pracowników przedsiębiorstw i 9.3 – Kształcenie ustawiczne).

Na Lubelszczyźnie oferta szkoleniowa dla osób pracujących po 50. roku życia jest bardzo ograniczona. Grupa ta rzadko stanowi docelowych odbiorców szkoleń. Dowodzi tego analiza ofert zamieszczonych na portalu internetowym www.inwestycjawkadry.pl, zawierającym zbiorczą informację na temat szkoleń dla poszczególnych regionów²⁸⁰. Badanie wykazało, że wśród 275 ofert szkoleń zamieszczonych na tej stronie internetowej nie było ani jednego adresowanego wyłącznie do osób po 45. roku życia, a jedynie 3 z nich skierowano do osób po 50. roku życia (były to: *Zautomatyzowane skoroszyty – alternatywa programów księgowych i baz danych*, organizowane przez Lubelską Fundację Rozwoju w Lublinie dla osób pracujących 50+, *Zarządzanie projektami europejskimi*, organizowane przez Lubelski Ośrodek Samopomocy dla kobiet 50+ oraz *Komputer bez tajemnic*, organizowane przez Fundację Puławskie Centrum Przedsiębiorczości dla osób pracujących po 50. roku życia). W niektórych oferowanych szkoleniach osoby starsze były wymieniane jako jedna z kilku grup docelowych obok innych odbiorców, takich jak na przykład młodzież 15–25 lat. Z racji adresowania jednej oferty do różnych grup wiekowych, istnieje duże prawdopodobieństwo

²⁷⁹ *Jak zorganizować wydarzenie antydyskryminacyjne...*, op.cit., s. 16.

²⁸⁰ Badanie przeprowadzono 29.06.2010.

niedostosowania zagadnień poruszanych na tego rodzaju szkoleniach do specyficznych potrzeb seniorów na rynku pracy. W ramach walki z dyskryminacją ze względu na wiek na lubelskim rynku pracy należy usprawnić i ulepszyć system szkoleń dla odbiorców 45+. **Instytucje ubiegające się o dofinansowanie na projekty szkoleniowe powinny zwiększyć ofertę dla osób starszych, obniżyć granicę wiekową szkoleń do 45 lat oraz poprzedzać je analizą realnych potrzeb beneficjentów. Zaleca się, aby szkolenia te poruszały tematykę dyskryminacji ze względu na wiek w zatrudnieniu.**

Szkolenia dla osób starszych są również dofinansowywane z Funduszu Pracy. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy gwarantuje możliwość finansowania szkoleń nie tylko osobom bezrobotnym, ale i pracującym²⁸¹. O wsparcie mogą ubiegać się zarówno sami pracownicy, jak i pracodawcy szkolący kadrę. W przypadku pracowników szczególnie preferowane są osoby nieposiadające odpowiednich kwalifikacji oraz pragnące je zmienić lub uzupełnić, również z racji utraty zdolności do wykonywania pracy w dotychczasowym zawodzie. Warunkiem otrzymania wsparcia jest zarejestrowanie się w urzędzie pracy jako osoba poszukująca pracy. Pracodawca, kierujący osobę w wieku niemobilnym na szkolenia, może na przykład otrzymać z Funduszu Pracy refundację kosztów wynagrodzeń i obowiązkowych składek na ubezpieczenia społeczne takiego pracownika (w wysokości 80% kosztów szkolenia i nie więcej niż trzykrotność przeciętnego wynagrodzenia – 9949,14 zł). Z tej formy pomocy może korzystać każdy przedsiębiorca (nawet jednoosobowy), pod warunkiem założenia w firmie funduszu szkoleniowego oraz podpisania umowy z lokalnym starostą²⁸².

Obecnie, mimo dopłat i ulg podatkowych, zainteresowanie szkoleniami finansowanymi z Funduszu Pracy jest małe zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników. Firmy nie korzystają z tych form wsparcia, ponieważ nie wiedzą o takiej możliwości bądź nie zależy im na podnoszeniu kwalifikacji pracowników. Również pracownicy są w tej dziedzinie bierni²⁸³. Badania wykazały, że w województwie lubelskim chęć doksztalcania się maleje wraz z wiekiem. W badanym regionie wyraźną gotowość do podnoszenia kwalifikacji deklaruje jedynie niewiele ponad 30% pracowników powyżej 45. roku życia, podczas gdy dla grupy wiekowej do 25 lat odsetek ten jest prawie dwukrotnie wyższy²⁸⁴.

W związku z powyższym, należy propagować ideę kształcenia ustawicznego zarówno wśród starszych pracujących i bezrobotnych, jak również pracodawców

²⁸¹ Nowe możliwości finansowania szkoleń starszych pracowników są przewidziane w art. 43 ust. 3 Ustawy (t.j. Dz.U. z 2008 r. nr 69, poz. 415 z późn. zm.).

²⁸² Rzemek M., *Pracodawcy nie chcą szkolić zatrudnionych*, www.rp.pl/arttykul/56631,484588_Pracodawcy_nie_chca_szkolic_zatrudnionych.html [data dostępu: 29.06.2010].

²⁸³ *Pracownicy nie chcą się szkolić, mimo że mogą otrzymać prawie 10 tys. zł*, www.praca.gazetaprawna.pl/arttykuly/335096,pracownicy_nie_chca_sie_szkolic_mimo_ze_moga_otrzymac_prawie_10_tys_zl.html [data dostępu: 29.06.2010].

²⁸⁴ Rożnowski B. i in., op.cit.; www.irp-fundacja.pl/projekty/projekt-002/2007-01/rozdzial_3.pdf [data dostępu: 29.06.2010], s. 106.

Lubelszczyzny. Działania te należy prowadzić równoległe z kampanią informacyjną na temat dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na regionalnym rynku pracy. Należy także zwiększać informacje na temat możliwości dofinansowania szkoleń z Funduszu Pracy.

2.5.3. Rozwiązania legislacyjne i administracyjne sprzyjające dyskryminacji

W polskim systemie pewne rozwiązania prawne sprzyjają zachowaniom dyskryminacyjnym stosowanym przez pracodawców. Takim rozwiązaniem jest czteroletni okres ochronny zapewniający osobom w wieku przedemerytalnym ochronę przed wypowiedzeniem umowy o pracę. Wydłużenie tego okresu z 2 do 4 lat, zamiast zwiększyć stopień zatrudnienia wśród grupy docelowej, często przynosi odwrotny skutek. Zmniejsza bowiem skłonność do zatrudniania osób objętych tą ochroną bądź prowadzi do zwalniania tych, którzy w bliskiej perspektywie czasowej w taki okres ochronny wkroczą. Tego typu przypadki są rzeczywistością polskiego rynku pracy i – mimo że stanowią przejaw dyskryminacji ze względu na wiek – są uprawomocnione²⁸⁵.

Luki w polskim ustawodawstwie w omawianej problematyce dotyczą również aspektu pomocy prawnej gwarantowanej przez państwo (pełnomocnicy z urzędu) osobie pokrzywdzonej. Taka pomoc nie obejmuje bowiem postępowania administracyjnego przedsądowego, w ramach którego znaczna ilość spraw może zostać rozpatrzona. Brak takiego wsparcia jest niezgodny z art. 7.1 Dyrektywy 2000/43, w którym gwarantuje się dostępność procedur sądowych i / lub administracyjnych dla wszystkich osób, które uważają się za pokrzywdzone z tytułu naruszenia zasady równego traktowania²⁸⁶.

W ramach przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na Lubelszczyźnie rekomenduje się organizacjom pozarządowym działającym w tym obszarze nawiązanie współpracy z organizacjami seniorskimi o zasięgu krajowym (na przykład Forum 50+ Seniorzy XXI wieku) oraz z innych województw w celu lobbowania na rzecz zmiany przytoczonych rozwiązań legislacyjnych.

²⁸⁵ Okres ochronny jest konieczny dla zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego starszych pracowników. Jego długość powinna jednak zależeć od sytuacji na rynku pracy, a w szczególności dostępu do pracy osób w wieku przedemerytalnym. W krajach UE okresy ochronne są z reguły krótsze i zmieniają się w zależności od potrzeb rynku pracy. W niektórych państwach długość takiego okresu jest regulowana przepisami branżowymi dla poszczególnych rodzajów zawodów; źródło: Rozmowa z doc. dr hab. Gertrudą Uścińską, z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, *Firmy boją się zatrudniać osoby w wieku przedemerytalnym*, www.praca.gazeta.prawna.pl/wywiady/17368,firmy_boja_sie_zatrudniac_osoby_w_wieku_przedemerytalnym.html [data dostępu: 25.06.2010].

²⁸⁶ *Raport krajowy z programu szkolenia...*, op.cit., s. 36.

2.5.4. Niska efektywność systemu instytucjonalnego

Osoby w wieku niemobilnym doświadczające dyskryminacji ze względu na wiek mogą czuć się osamotnione ze swoim problemem z powodu braku widocznego wsparcia ze strony państwa oraz społeczeństwa. Tak można bowiem odczytywać politykę kraju, który do tej pory wspierał wczesną dezaktywizację tej właśnie grupy na rynku pracy²⁸⁷. Osoby te, do tej pory marginalizowane w zatrudnieniu, mogą nie traktować poważnie deklarowanej gwarancji ochrony ich praw, która płynie z ustawodawstwa. Potrzebują one konkretnych form wsparcia, widzialnych znaków płynących z mediów, społeczeństwa, organów władzy. Brak środowiska lobbystycznego (obecnego w przypadku innych grup – na przykład lobbujących w sprawach kobiet organizacji kobiecych), słaba aktywność organizacji społecznych oraz niewielkie do tej pory przełożenie deklaracji politycznych na realne działania²⁸⁸, zmniejszają wolę dochodzenia swoich praw przez osoby dyskryminowane. W tej sytuacji odejście na wcześniejszą emeryturę może być pewną ucieczką, dobrowolną rezygnacją z wartości, jaką jest praca sama w sobie.

Mimo obowiązujących przepisów prawnych regulujących aspekty dyskryminacji ze względu na wiek w zatrudnieniu, efektywność instytucji odpowiedzialnych za ich egzekwowanie jest w Polsce niska. Dotyczy to zarówno organów i urzędów sektora publicznego, jak również organizacji społecznych. W związku z powyższym **należy podjąć działania usprawniające funkcjonalność systemu administracji publicznej, sądownictwa, pośrednictwa pracy oraz trzeciego sektora, polegające przede wszystkim na zapewnieniu wykwalifikowanej kadry oraz odpowiedniej sieci współpracy.**

Administracja publiczna stanowi bardzo ważne narzędzie zmiany postaw wobec dyskryminacji. Będąc strukturą modelową, powinna sama realizować procedury wolne od praktyk dyskryminacyjnych. **Należy rozważyć nałożenie na wszystkie organy władzy publicznej obowiązku zapobiegania dyskryminacji zarówno w procedurach wewnętrznych i stosunkach służbowych wobec pracowników, jak również w postępowaniach i usługach świadczonych zewnętrznym odbiorcom**²⁸⁹.

²⁸⁷ Polityka ta wynikała z błędnego przekonania, iż dezaktywizacja zawodowa osób starszych doprowadzi do wzrostu zatrudnienia w młodszych rocznikach. W rezultacie polityki tworzono korzystne warunki do przechodzenia na wcześniejsze emerytury i renty inwalidzkie, co w pierwszej połowie lat 90. ubiegłego wieku doprowadziło do wczesnej dezaktywizacji ok 2,8 mln osób [za:] Schimanek T., *Sytuacja osób powyżej 50-tego...*, op.cit., s. 4.

²⁸⁸ O opieszałości w podejmowaniu walki z dyskryminacją świadczą wspomniane w podrozdziale 2.1.3.1. opóźnienia w uchwaleniu i wdrożeniu kompleksowego ustawodawstwa dotyczącego zakazu nierównego traktowania. Polsce grożą za to postępowania przed Europejskim Trybunałem Sprawiedliwości, a w następstwie dotkliwe kary finansowe [za:] Śmiszek K., *Obecny projekt ustawy o równym traktowaniu nie przeciwdziała zjawisku dyskryminacji*, www.feminoteka.pl/readarticle.php?article_id=520 [data dostępu: 11.06.2010].

²⁸⁹ Liegl B., Perchinig B., Weyss B., op.cit., s. 43.

Uregulowanie procedur wewnętrznych wymaga opracowania planu działania na rzecz równości szans, a jego realizacja powinna być monitorowana i regularnie raportowana odpowiednim urządnom. Plan ten powinien określać, jakie czynności należy podjąć dla zapewnienia równego dostępu do zatrudnienia i równych możliwości awansowania osobom, wobec których istnieje potencjalne zagrożenie dyskryminacją ze względu na wiek. **Wprowadzenie w życie wewnętrznych procedur powinno być określone jako obowiązek dyrektorów jednostek administracyjnych i innych pracowników szczebla kierowniczego**²⁹⁰. Usprawnienie organizacji oraz nadzór nad działaniami właściwych organów i urzędów zwiększa szanse na skuteczne przeciwdziałanie dyskryminacji²⁹¹.

Ważnym elementem wdrażania procedur antydyskryminacyjnych w administracji publicznej może być uprzywilejowanie pod względem dostępu do środków publicznych firm oraz instytucji dokumentujących przestrzeganie prawa w tym zakresie. Tego typu rozwiązanie wprowadzono zgodnie z ustawą samorządową z roku 1998 w Wielkiej Brytanii. Ustawa ta przewiduje uprzywilejowanie firmy stosującej właściwy dla jej branży kodeks dobrych praktyk (*contract compliance*) przy przyznawaniu kontraktów. Dzięki temu samorząd terytorialny wpływa na lokalny sektor gospodarczy w sferze przestrzegania przez firmy przepisów prawa z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji. W rezultacie około 75% biorących udział w przetargach publicznych określa się w reklamie jako pracodawcy równych szans, podczas gry wśród firm nieprzystępujących do tych przetargów odsetek ten wynosi zaledwie 18%²⁹².

W ramach walki z dyskryminacją ze względu na wiek rekomenduje się przeniesienie powyższych rozwiązań na teren województwa lubelskiego. **Zgodność z prawem antydyskryminacyjnym w tym aspekcie mogłaby być weryfikowana przez niezależnych biegłych, a pozytywny wynik takiej kontroli warunkowałby możliwość ubiegania się o finansowanie ze środków publicznych czy branie udziału w przetargach publicznych.** Należy rozważyć również czasowe wyłączenie z udziału w przetargach publicznych firm, na które nałożono kary z powodu naruszenia przepisów prawa antydyskryminacyjnego²⁹³.

Kolejnym ważnym elementem walki z dyskryminacją na tle wieku jest poprawa efektywności systemu sądowniczego. Obecnie osoba poszkodowana z tytułu dyskryminacji na tle wieku ma możliwość zwrócenia się do sądu pracy (z powództwem o odszkodowanie), do sądu okręgowego (z powództwem o ochronę dóbr osobistych) oraz do prokuratury. Może również wystąpić do Rzecznika Praw Obywatelskich, a także zwrócić się do Państwowej Inspekcji Pracy. Rzecznik oraz

²⁹⁰ Ibidem.

²⁹¹ Rzeszotarski B., *Praktyka polskich organów administracji publicznej w kontekście równych szans, praw podstawowych, ochrony praw obywatelskich, realizacji prawa do dobrej administracji*, Fundacja Prawo Europejskie, Warszawa 2007, www.kobieta.gov.pl/zal/f370_6.pdf [data dostępu: 04.06.2010], s.45.

²⁹² Rzeszotarski B., op.cit.

²⁹³ Ibidem.

inspektor pracy po zbadaniu sprawy mogą udzielać osobie poszkodowanej różnych form wsparcia²⁹⁴.

Mimo prawnie zagwarantowanej możliwości dochodzenia swoich praw przed sądem, osoby poszkodowane rzadko decydują się na taki krok. Ilość wnoszonych pozwów o dyskryminację ze względu na wiek jest niewielka, a większość z nich dotyczy kwestionowania wieku emerytalnego jako przyczyny zwolnienia²⁹⁵. Najprawdopodobniej wynika to z niewiedzy na temat tych uprawnień, a także obawy przed utratą pracy, szczególnie dotkliwą w sytuacji wysokiej stopy bezrobocia. Co więcej, na niską efektywność instytucji sądowniczych wpływa przewlekłość postępowania. Procesy z zakresu prawa pracy trwają zwykle od 1,5 roku do 5 lat. Sytuację pogarsza fakt, że kary za praktyki dyskryminacyjne nakładane przez Państwową Inspekcję Pracy są niskie i nie zawsze egzekwowane (na przykład w przypadku niestosowania dyskryminacji w ogłoszeniach o pracę), co zmniejsza skłonność pracodawców do przeciwdziałania omawianemu zjawisku²⁹⁶.

W celu usprawnienia systemu ochrony prawnej, obok szkolenia kadr prawniczych, zaleca się ustanowienie łatwo dostępnej struktury pomocy prawnej osobom poszkodowanym. Tego typu sieć powinna zapewniać nieodpłatne porady prawne osobom poszkodowanym w wyniku dyskryminacji. W ramach sieci należy zakładać lokalne czy regionalne biura świadczące usługi wsparcia, finansowane przez administrację regionu oraz zobowiązane do składania regularnych raportów ze swej działalności. Biura takie powinny funkcjonować na zasadzie współpracy administracji publicznej z organizacjami społecznymi, których zadania statutowe obejmują pomoc ofiarom dyskryminacji. Takie rozwiązanie sprzyjałoby lepszemu dostosowaniu instytucji do realnych potrzeb odbiorców i trwałemu zaangażowaniu sektora organizacji społecznych.

W celu utrzymania wysokiej jakości tego typu struktur wsparcia należy poddawać je regularnej ocenie. Ocena ta powinna uwzględniać kryteria takie jak długość okresu funkcjonowania jednostki oraz zaangażowanie w walkę z dyskryminacją, doświadczenie i kompetencje kadry zwłaszcza w zakresie porad prawnych, dostępność obiektów (ilość i położenie biur na terenie województwa) oraz doświadczenie we współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi i instytucjami rządowymi²⁹⁷. Biura te mogą być nadzorowane przez koordynatora ds. równości działającego przy Urzędzie Wojewódzkim. Stworzenie sieci 45 koordynatorów

²⁹⁴ Po zbadaniu sprawy Rzecznik może między innymi żądać wszczęcia postępowania w sprawach cywilnych oraz wnieść skargi do sądu administracyjnego. W przypadku zgłoszenia skargi do Państwowej Inspekcji Pracy może zostać przeprowadzona kontrola weryfikująca jej zasadność, z zapewnieniem osobie wnoszącej skargę całkowitej anonimowości. Po takiej kontroli Inspektor pracy może reprezentować pracownika przed sądem [za:] *Przeciwdziałanie dyskryminacji w Polsce. Jak bronić swoich praw, Sekretariat Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn*, Warszawa 2004, www.bezuprzedzen.org/doc/bronic_swoich_praw.pdf [data dostępu: 07.06.2010], s. 28–30.

²⁹⁵ Romer M. T., op.cit., s. 26.

²⁹⁶ Jaroszevska-Ignatowska I., op.cit., s. 33.

²⁹⁷ Liegl B., Perchinig B., Weys B., op.cit., s. 42.

w wybranych urzędach centralnych i wojewódzkich jest planowane przez Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania w ramach projektu *Równe Traktowanie Standardem Dobrego Rządzenia*²⁹⁸.

Jednostki takie, oprócz pomocy prawnej, mogłyby udzielać wsparcia psychologicznego osobom poszkodowanym, angażować się w kampanię podnoszenia świadomości społecznej oraz prowadzić działalność szkoleniową dla jednostek sektora publicznego i firm. Zaleca się również prowadzenie infolinii dla osób, które uznają się za dyskryminowane ze względu na wiek, w ramach funkcjonowania biur. W rezultacie jednostki te stanowiłyby ogniwo, do którego różne podmioty, takie jak urzędy pracy, instytucje pomocy społecznej, organizacje seniorskie mogłyby kierować osoby poszkodowane w celu zapewnienia kompleksowego wsparcia.

Na etapie poprzedzającym utworzenie biur należy stosować doraźne rozwiązania wspierające poszkodowanych. Dobrym punktem wyjścia jest tworzenie tak zwanych klinik prawa, udzielających obywatelom bezpłatnych porad prawnych. W tym obszarze należy również nawiązać współpracę z radami adwokackimi, dysponującymi listami adwokatów, specjalizujących się w prawie antidyskryminacyjnym oraz chętnych do współpracy z „klinikami prawa”²⁹⁹.

Niska efektywność w działaniu na rzecz równego traktowania jest problemem obecnym również w publicznych służbach zatrudnienia. Tylko niewiele ponad 13% osób bezrobotnych w wieku 45+ w województwie lubelskim uważa, że urząd pracy jest skuteczny w znalezieniu zatrudnienia. Jest to niepokojące szczególnie ze względu na fakt, że to właśnie urzędy pracy są dla nich głównym miejscem poszukiwania pracy³⁰⁰. Mała skuteczność tych instytucji w działaniu na rzecz osób starszych w dużej mierze wynika z ich ograniczonych możliwości działania polegających m.in. na niedoborze kadry (w Polsce na jednego doradcę zawodowego przypada 6674 osób bezrobotnych)³⁰¹. Jest to także wynik ukierunkowania publicznych służb zatrudnienia przede wszystkim na ludzi młodych. Z ogólnych badań wynika, że podmioty te nie dysponują kadrą specjalizującą się w pracy z osobami w wieku niemobilnym³⁰².

Obok podnoszenia świadomości i kwalifikacji kadr pracowników publicznych służb zatrudnienia w omawianym problemie, rekomenduje się stworzenie jednostek

²⁹⁸ Realizacja projektu planowana jest na lata 2010–2013. Jego budżet wynosi 4,9 mln zł. W ramach tego projektu opracowany zostanie Rządowy program działań na rzecz równego traktowania. Pogorzała E., op.cit.

²⁹⁹ Liegl B., Perchinig B., Weyss B., op.cit., s. 43.

³⁰⁰ Zdecydowana większość badanych poszukuje pracy przez Urząd Pracy (88,17%) oraz na własną rękę (63,13%). Tylko 10% korzysta z biur pośrednictwa pracy lub agencji zatrudnienia [za:] *Sytuacja osób powyżej 45. roku życia...*, op.cit., s. 12–13.

³⁰¹ Bukowski M., *Zatrudnienie w Polsce 2005*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, www.eksporter.gov.pl/Informacja/Zalaczniki_informacje.ashx?Id=15849&Nazwa=04059-3.pdf [data dostępu: 20.05.2010], s.205.

³⁰² Schimanek T., *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku...*, op.cit., s. 7.

pośrednictwa pracy bądź odrębnych działów w ramach tych już funkcjonujących, które specjalizowałyby się w usługach dla osób starszych. Rekomendowane jest propagowanie idei tworzenia prywatnych agencji zatrudnienia zajmujących się osobami w wieku niemobilnym. Tematyka takich podmiotów może być poruszana na przykład w trakcie finansowanych ze środków unijnych szkoleń z zakresu zakładania swojej działalności. Obecnie brakuje prywatnych agencji specjalizujących się w pośrednictwie dla osób starszych na rynku pracy na terenie Lubelszczyzny. Są natomiast powszechne w Wielkiej Brytanii czy we Francji. Ich zakładanie w regionie lubelskim zmniejszyłoby zagrożenie dyskryminacją ze względu na wiek, obecną również w regionalnych służbach zatrudnienia³⁰³.

Niską efektywnością w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym charakteryzują się również wspomniane już lubelskie organizacje społeczne. Z pomocy fundacji i stowarzyszeń korzysta zaledwie 9,3% osób starszych w regionie³⁰⁴. Ograniczony zakres działania tych podmiotów jest dużym problemem, ponieważ to właśnie od ich działań w dużej mierze zależy sukces zwalczania dyskryminacji na tle wieku. Wynika to z faktu, że jako struktury „wrażliwe” społecznie mają większą możliwość podejścia empatycznego, którego osoby poszkodowane potrzebują. Z racji braku wymogu neutralności, jaki występuje w organach administracyjnych, mogą poza doradztwem prawnym udzielać wsparcia psychologicznego i społecznego osobom dyskryminowanym. Poza tym, będąc osadzonymi w bezpośredniej bliskości osób narażonych na dyskryminację, mają większe możliwości monitoringu i rozpowszechniania informacji niż instytucje publiczne³⁰⁵.

Potencjał organizacji pozarządowych w obszarze walki z dyskryminacją pozostaje w województwie lubelskim niestety niewykorzystany. Większość organizacji na Lubelszczyźnie nie ma rozbudowanej struktury organizacyjnej i ogranicza się jedynie do działalności lokalnej. Ponadto jedynie część z nich zaangażowana jest w specjalnie opracowane projekty długoterminowe, natomiast większość spośród tych organizacji podejmuje działania doraźne w ramach problemu osób starszych na rynku pracy. Aż 62,2% badanych organizacji w ogóle nie prowadzi żadnych działań dla tej grupy osób³⁰⁶. Poza tym podejmowane akcje skupiają się przede wszystkim na edukacji i podnoszeniu społecznej świadomości, a rzadko na dziedzinach takich jak na przykład prowadzenie procesów prawnych³⁰⁷. Organizacje nie prowadzą również monitoringu ani ewaluacji swoich działań³⁰⁸. Na takie bowiem obszary działalności szczególnie

³⁰³ Ibidem.

³⁰⁴ Dotyczy to ankietowanych osób w wieku 55–85 lat [za:] *Polityka społeczna...*, op.cit., s. 65.

³⁰⁵ Liegl B., Perchinig B., Weyss B, op.cit., s. 35–36.

³⁰⁶ *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s. 148.

³⁰⁷ Prawo do reprezentowania przez organizacje pozarządowe osób dyskryminowanych ze względu na wiek jest zagwarantowane w dyrektywie 2000/78/EC.

³⁰⁸ *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s. 161.

trudno jest im pozyskać fundusze³⁰⁹. Co więcej, nawet działalność edukacyjna jest mocno zawężona i rzadko wykracza poza ogólną tematykę praw człowieka. W nielicznych przypadkach odnosi się ona do samych dyrektyw oraz aspektów prawnych w nich zawartych. Dużym utrudnieniem w funkcjonowaniu lubelskich organizacji pozarządowych jest brak środków finansowych. Aż 51,4% organizacji deklaruje roczny przychód poniżej 50 000 zł. W dużej mierze wynika to ze wspomnianego już w podrozdziale 2.1.3.2. braku umiejętności pozyskiwania funduszy na działalność innych niż ze środków budżetu samorządowego i składek członkowskich.

Również aktywność lubelskich związków zawodowych w przeciwdziałaniu dyskryminacji jest bardzo ograniczona. Wynika ona nie tylko ze wspomnianego już braku świadomości problemu oraz nieuwzględniania go w strategii działań. Na niską efektywność związków zawodowych wpływa również fakt, że kryzys członkostwa, jaki obecnie przeżywają, negatywnie odbija się na wielkości finansowych zasobów (zasilanych głównie składkami członkowskimi). Związki mogą wprawdzie ubiegać się o fundusze prywatne lub brać udział w projektach finansowanych przez instytucje europejskie i międzynarodowe, jednak robią to rzadko. Spadek znaczenia związków zawodowych, połączony z rosnącą indywidualizacją pracy, zmniejsza udział osób starszych w takich grupach i zwiększa ich skłonność do akceptowania stosowanej wobec nich dyskryminacji³¹⁰.

Obok wspomnianej w podrozdziale 2.5.2.3. działalności edukacyjnej kadr, należy wzmocnić strategię partnerstwa tych podmiotów. Obecnie organizacje nie deklarują długofalowych form współpracy czy porozumień. Współpraca opiera się na nieregularnych kontaktach w celu podjęcia konkretnych działań³¹¹. Należy dążyć do przełamywania barier współpracy poprzez tworzenie zespołów interdyscyplinarnych, organizowanie wspólnych spotkań budujących zaufanie i usprawniających wzajemne relacje.

Zaleca się również zawiązywanie partnerstw przez wszystkie podmioty zaangażowane w przeciwdziałanie i zwalczanie dyskryminacji, a więc także przez jednostki samorządu terytorialnego – ich związki i stowarzyszenia, organizacje pracodawców (takich jak na przykład Lubelski Klub Biznesu czy Związek Prywatnych Pracodawców Lubelszczyzny Lewiatan), lokalne media, wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy, szkoły wyższego oraz niższego szczebla, jednostki szkoleniowe oraz innych partnerów gospodarczych i społecznych w celu zwiększenia efektywności ich działania. Do partnerstw należy włączać również

³⁰⁹ Większość sponsorów woli finansować kampanie, publikacje oraz szkolenia niż działania związane ze świadczeniem bezpłatnej pomocy prawnej, monitoringiem prawnym, badaniami czy też kosztami związanymi z pomocą świadczoną na rzecz ofiar dyskryminacji. Istnieje możliwość uzyskania finansowania lub dotacji na prowadzenie spraw sądowych przez organizacje pozarządowe od władz lokalnych bądź innych źródeł np. MSWiA; źródło: *Raport krajowy z programu szkolenia...*, s. 19–22.

³¹⁰ Piechocka J., *Mobbing i jego przejawy* [w:] *Upowszechnienie norm prawa...*, op.cit., s. 39.

³¹¹ *Polityka społeczna w regionie...*, op.cit., s. 162.

środowisko naukowe (na przykład centra naukowe Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej czy Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego). Pozwoli to na wzrost efektywności tworzonej strategii, umożliwi ocenę jej prawidłowości i celowości oraz prowadzenie jej w sposób merytorycznie i metodologicznie poprawny. Partnerstwo ułatwia dostęp do określonych rynków i specjalistycznych baz wiedzy i informacji, umożliwia podział kosztów na projekty, a także zwiększa wiarygodność wiadomości podawanych jako efekt współpracy w porównaniu do tych będących efektem indywidualnych działań. Tworzenie porozumień i sojuszy lokalnych zmniejsza ryzyko dublowania działań, a także sprzyja zwiększeniu świadomości własnych celów organizacji i bardziej racjonalnym działaniom. **Tworzenie sieci współpracy powinno obejmować m.in. wspólne badania, działania promujące wiedzę z zakresu dyskryminacji, udzielanie pomocy osobom poszkodowanym i wypracowanie nowych rozwiązań zapobiegawczych.**

2.6. Wyniki badań empirycznych dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy

2.6.1. Analiza wyników badań kwestionariuszowych

W niniejszym podrozdziale wykorzystano wyniki badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w ramach projektu *Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego* wśród osób w wieku niemobilnym zamieszkujących w województwie lubelskim oraz na próbie lubelskich firm³¹². Celem analiz było oszacowanie skali zjawiska dyskryminacji osób w wieku niemobilnym, identyfikacja jego przyczyn oraz stereotypów dotyczących pracowników powyżej 45. roku życia. Wnioski z przeprowadzonych analiz umożliwiły weryfikację rekomendacji zaproponowanych w części teoretycznej oraz wypracowanie kolejnych zaleceń dla instytucji rynku pracy i administracji publicznej.

Podrozdział składa się z czterech części. W pierwszej części opracowania zaprezentowano, w jaki sposób respondenci, osoby w wieku niemobilnym i przedstawiciele przedsiębiorstw, postrzegają zjawisko dyskryminacji osób powyżej 45. roku życia. Druga część zawiera analizę postrzegania przez grupę bezrobotnych w wieku niemobilnym swoich szans na znalezienie zatrudnienia oraz przyczyn bezrobocia. W części trzeciej przedstawiono podejście pracodawców do zatrudniania pracowników w wieku niemobilnym. Część czwarta zawiera porównanie stereotypów dotyczących osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy w oczach pracodawców oraz samych zainteresowanych (respondentów).

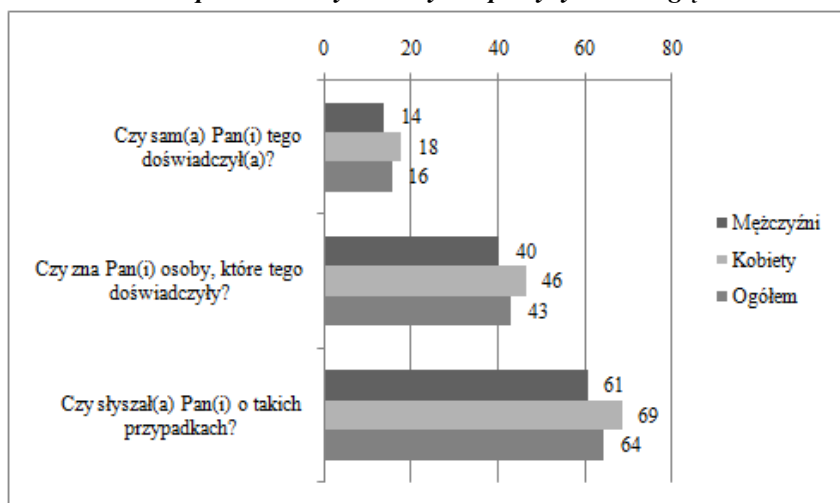
³¹² Szczegóły dotyczące metodologii badania przedstawiono w podrozdziale 1.7.1.

2.6.1.1. Przejawy dyskryminacji według deklaracji respondentów

W kwestionariuszu ankiety jednym z istotniejszych pytań było to dotyczące doświadczeń zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek. Rozkład jego odpowiedzi prezentuje wykres 2.4. Wyniki badań wskazują, że 16% mieszkańców województwa lubelskiego doświadczyło zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek osobiście³¹³. Znacznie większy odsetek (43%) znał osoby, które były ofiarami dyskryminacji ze względu na wiek. Ponad połowa osób (64%) słyszała o takich przypadkach. Odpowiedzi na to pytanie świadczą o tym, że dyskryminacja osób w wieku niemobilnym jest zauważalna w województwie lubelskim i powinna być traktowana jako poważny problem społeczny.

Odpowiedzi na pytania dotyczące bezpośredniego lub pośredniego zetknięcia się z problemem dyskryminacji ze względu na wiek były zróżnicowane pomiędzy kobietami i mężczyznami³¹⁴. Takiego rodzaju dyskryminacji doświadczyło o 4 p.p. więcej kobiet niż mężczyzn (odpowiednio 18% i 14%). Więcej było także kobiet (46% przy 40% mężczyzn), które znały osoby będące ofiarami takiej dyskryminacji. Zróżnicowanie ze względu na płeć występowało również przy pytaniu o znajomość przypadków dyskryminacji ze względu na wiek ze słyszenia. Twierdząco na to pytanie odpowiedziało 69% kobiet i 61% mężczyzn. Powyższe wyniki wskazują na to, że ofiarami dyskryminacji częściej są kobiety lub że mają one wyższą świadomość występowania tego zjawiska niż mężczyźni.

Wykres 2.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pan(i) zetknął(a) się z przejawami gorszego traktowania osób po 45. roku życia na rynku pracy tylko ze względu na wiek? (w %)



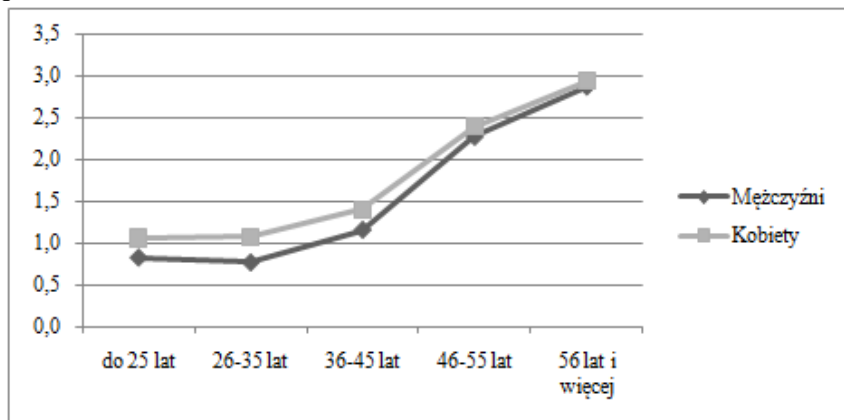
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

³¹³ Liniowy model prawdopodobieństwa, uwzględniający także zmienną płeć, pokazał, że w grupie osób w wieku niemobilnym wiek nie wpływał istotnie na prawdopodobieństwo bycia dyskryminowanym (brak stwierdzenia zależności, że im dana osoba starsza, tym bardziej prawdopodobne, że doświadczyła dyskryminacji).

³¹⁴ Przy wszystkich trzech pytaniach test chi-kwadra Pearsona wskazuje na zachodzenie zależności pomiędzy płcią a deklarowaniem zetknięcia się ze zjawiskiem dyskryminacji ze względu na wiek ($p < 0,05$).

Podczas wywiadu respondenci byli proszeni o identyfikację grup dyskryminowanych. Każda z wyodrębnionych ze względu na płeć i wiek grup była oceniana w pięciostopniowej skali, której najniższa wartość oznaczała brak dyskryminacji, a najwyższa bardzo dużą dyskryminację (zob. wykres 2.5.)³¹⁵.

Wykres 2.5. Wyniki odpowiedzi na pytanie *Które grupy wiekowe są dyskryminowane przez pracodawców?*



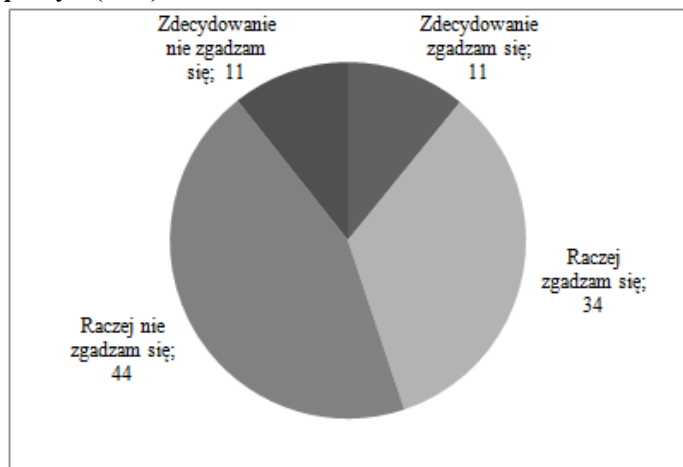
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, na wykresie zamieszczono średnie arytmetyczne każdej z analizowanych grup

W percepcji osób w wieku niemobilnym to właśnie osoby powyżej 45. roku życia są najbardziej dyskryminowane na rynku pracy. W opinii respondentów najmniej dyskryminowaną grupą są mężczyźni w wieku 26–35 lat (średnia ocena 0,77) oraz mężczyźni poniżej 25 lat (średnia ocena 0,83). Należy zwrócić uwagę, że według ankietowanych dyskryminacja ze względu na płeć wśród osób w wieku mobilnym odgrywa istotną rolę. W przypadku osób powyżej 45. roku życia dyskryminacja ze względu na płeć prawie całkowicie traci na znaczeniu, a najpoważniejszym problemem staje się dyskryminacja ze względu na wiek.

O ocenę występowania zjawiska dyskryminacji zostały poproszone nie tylko osoby w wieku niemobilnym, ale też przedstawiciele firm z województwa lubelskiego. Ich opinie na temat tego, czy takie zjawisko występuje, czy nie, prezentuje wykres 2.6. (patrz s. 134).

³¹⁵ Respondenci zaznaczali wyniki na skali 1–5 na potrzeby zaprezentowania na wykresie skala została przesunięta do wartości z przedziału 0–4.

Wykres 2.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zgadza się Pan(i) z opinią, czy też nie zgadza się Pan(i), że osoby powyżej 45. roku życia są dyskryminowane na rynku pracy? (w%)

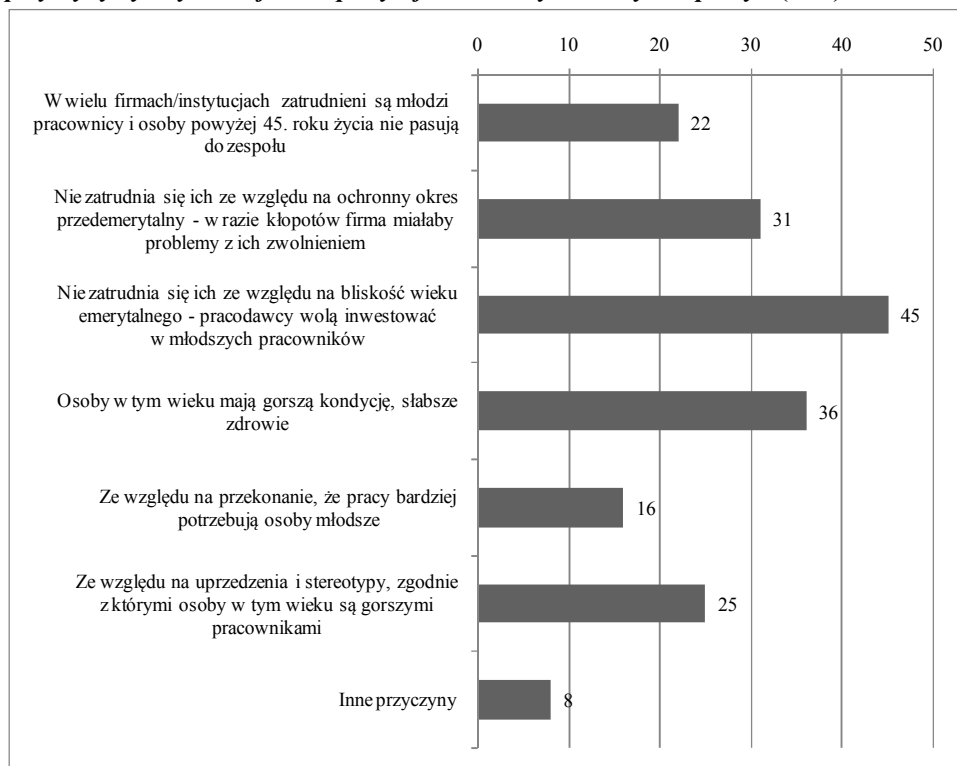


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, bez odpowiedzi „Trudno powiedzieć”

Z tym, że osoby powyżej 45. roku życia są dyskryminowane na rynku pracy, zgadzało się 11%, a raczej zgadzało się 34% przedstawicieli przedsiębiorstw. Z twierdzeniem tym nie zgadzała się ponad połowa pracodawców (11% nie zgadzała się zdecydowanie, a 44% raczej się nie zgadzało).

Respondenci, którzy stwierdzili, że osoby w wieku niemobilnym są w mniejszym lub większym stopniu dyskryminowane na rynku pracy, zostali poproszeni o identyfikację przyczyn takiej dyskryminacji. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawia wykres 2.7. (patrz s. 135). Najczęściej wskazywaną przyczyną dyskryminacji osób starszych na rynku pracy była bliskość wieku emerytalnego. Pracodawcy wolą inwestować w młodszych pracowników, którzy mogą na dłużej związać się z firmą (45% respondentów wskazało na taką możliwość). Drugim powodem dyskryminacji miałyby być gorsza kondycja i słabsze zdrowie osób w wieku niemobilnym (36%). Często wskazywaną przyczyną dyskryminacji był też ochronny okres przedemerytalny, który utrudnia zwolnienie starszych pracowników w przypadku kłopotów firmy. Jedna czwarta respondentów jako przyczynę dyskryminacji wskazała stereotypy i uprzedzenia wobec osób w wieku niemobilnym jako pracowników (25%). Prawie tyle samo ankietowanych (22%) stwierdziło, że w części firm pracują osoby młodsze i osoby powyżej 45. roku życia tam nie pasują. Dla 16% respondentów przyczyną dyskryminacji osób starszych było stwierdzenie, że pracy bardziej potrzebują osoby młodsze.

Wykres 2.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jakie są, Pana(i) zdaniem, dwie najważniejsze przyczyny dyskryminacji osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy?* (w%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Zaprezentowane w niniejszym podrozdziale wyniki badań pokazują, że problem dyskryminacji ze względu na wiek jest w województwie lubelskim problemem zauważalnym, dostrzeganym zarówno przez osoby w wieku niemobilnym, jak i przez część pracodawców³¹⁶. Należy również zauważyć, że kobiety częściej niż mężczyźni miały styczność ze zjawiskiem dyskryminacji ze względu na wiek.

2.6.1.2. Trudności ze znalezieniem pracy wśród osób w wieku niemobilnym

Jak zostało wspomniane w podrozdziale 1.7.2.3., według wyników badań, osoby bezrobotne (bezsukutecznie poszukujące zatrudnienia) stanowiły około 8% wszystkich osób w wieku niemobilnym w województwie lubelskim³¹⁷. Do takich osób skierowany był oddzielny zestaw pytań kwestionariusza. Pytania miały na celu określenie oczeki-

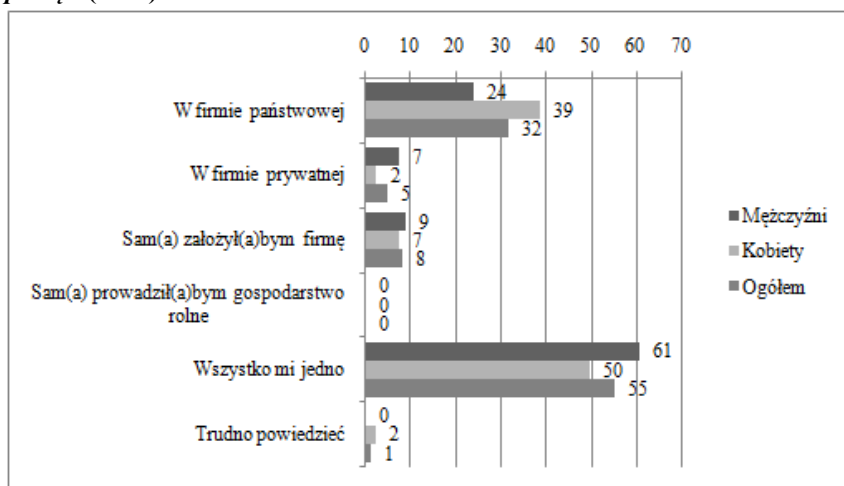
³¹⁶ Należy jednak zaznaczyć, że w opinii znacznej części pracodawców takie zjawisko nie występuje lub raczej nie występuje. Wskazuje to na konieczność zwiększania wśród przedsiębiorców świadomości istnienia tego problemu i podjęcia odpowiednich działań mających na celu upowszechnienie wiedzy dotyczącej dyskryminacji ze względu na wiek i zarządzania wiekiem.

³¹⁷ Zgodnie z wynikami modelu prognostycznego, do 2020 roku stopa bezrobocia wśród osób w wieku niemobilnym będzie się wahać między 5,9% a 6,3%.

wań bezrobotnych w wieku niemobilnym wobec potencjalnego miejsca pracy oraz identyfikację przyczyn pozostawania bez pracy.

Wyniki badania pokazują, że większość bezrobotnych w wieku niemobilnym (55%) nie ma preferencji co do swojego przyszłego miejsca pracy – po prostu chcą znaleźć odpowiadające im zatrudnienie (zob. wykres 2.8.). Prawie jedna trzecia (32%) chciałaby podjąć pracę w firmie państwowej, a 8% chętnie samemu założyłoby firmę. Rozkłady odpowiedzi na pytanie dotyczące pożądanego miejsca pracy są w pewnym stopniu zróżnicowane ze względu na płeć³¹⁸. Mężczyznom częściej niż kobietom (różnica 11 p.p.) było wszystko jedno, w jakim miejscu zostaliby zatrudnieni. Wśród kobiet 39% chciało pracować w firmie państwowej (u mężczyzn odsetek ten wynosił 24%), a jedynie 2% w firmie prywatnej (wśród mężczyzn 7%). Odsetek osób, które chciałyby założyć własną firmę, był nieznacznie większy u mężczyzn (9%) niż u kobiet (7%).

Wykres 2.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Gdzie najchętniej podjąłby (podjęłaby) Pan(i) pracę? (w %)*



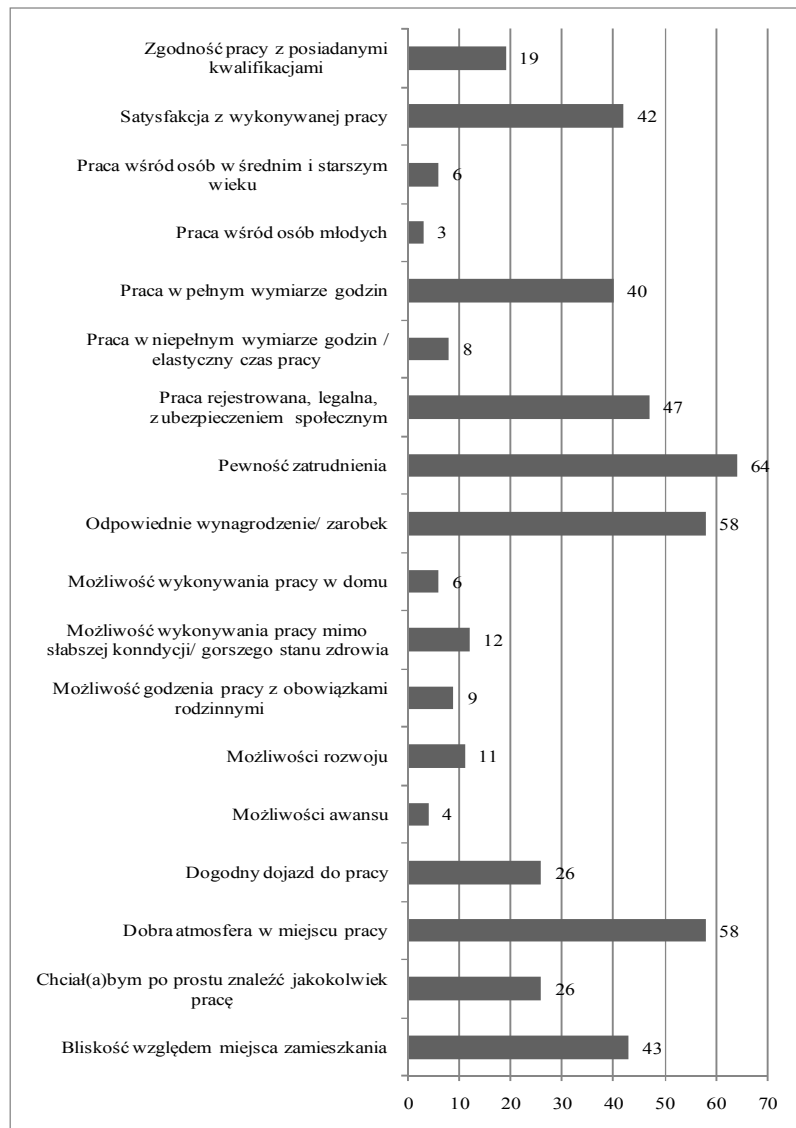
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Respondenci zostali również poproszeni o wybranie najważniejszych oczekiwań wobec poszukiwanej przez siebie pracy (zob. wykres 2.9., s. 137). Trzy zdecydowanie najważniejsze cechy, które powinna mieć poszukiwana przez osoby w wieku niemobilnym praca to: pewność zatrudnienia (64%), dobra atmosfera w miejscu pracy (58%) oraz odpowiednie wynagrodzenie (58%). Dla respondentów bardzo istotne było również, aby praca ta była rejestrowana z ubezpieczeniem społecznym (47%), bliska miejsca zamieszkania (43%), dawała satysfakcję (42%) oraz była pracą w pełnym wymiarze godzin (40%). Około 26% osób w wieku niemobilnym po prostu chciałoby znaleźć pracę. Stosunkowo mało osób wskazało takie cechy pracy jak możliwość godzenia pracy z obo-

³¹⁸ Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona nie pozwalają na odrzucenie hipotezy zerowej o niezależności kategorii płci i pożądanego miejsca pracy. Wyniki testu mogą być jednak mocno zniekształcone przez bardzo małe i zerowe liczebności w części komórek.

wiązkami rodzinnymi (9%), praca w niepełnym wymiarze godzin / elastyczny czas pracy (8%) czy możliwość wykonywania pracy w domu (6%). W 12% przypadków wskazano na możliwość wykonywania pracy pomimo słabszej kondycji lub gorszego stanu zdrowia.

Wykres 2.9. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jakie są Pana(i) oczekiwania wobec poszukiwanej pracy? Proszę wskazać nie więcej niż 5 najważniejszych odpowiedzi (w %)*

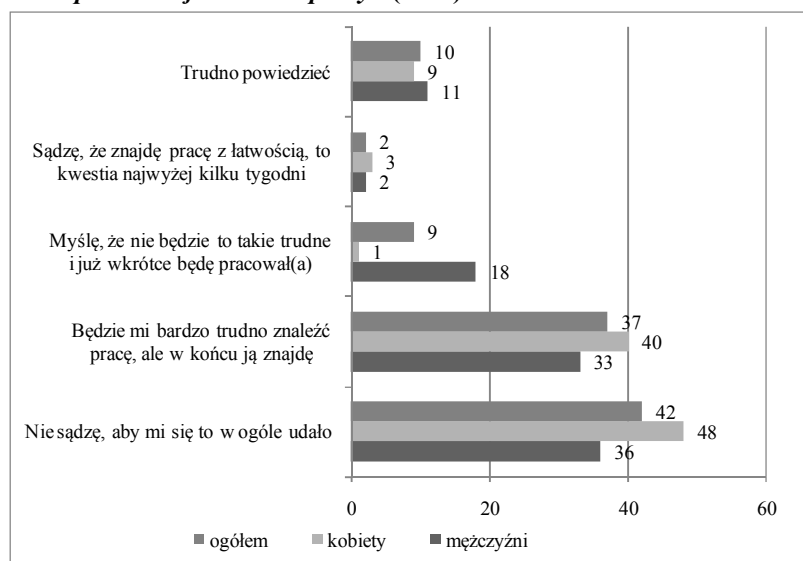


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Badania pokazały, że osoby bezrobotne w wieku niemobilnym w województwie lubelskim raczej pesymistycznie oceniały swoje szanse na rynku pracy (zob. wykres 2.10., s. 138). Prawie połowa bezrobotnych w wieku niemobilnym

(42%) uważała, że nie uda jej się znaleźć odpowiedniej dla siebie pracy. Prawie tak samo wysoki był odsetek osób sądzących, że pomimo dużych trudności w końcu uda im się znaleźć pracę (37%). Najmniejszą grupę stanowiły osoby wierzące, że pracę znajdą z łatwością (2%). Niski był również odsetek osób (9%) uważających, że znalezienie pracy nie będzie dla nich takie trudne i że już wkrótce zaczną pracować. W przypadku oceny własnych szans na znalezienie odpowiedniej dla siebie pracy wystąpiło znaczące zróżnicowanie ze względu na płeć³¹⁹. Mężczyźni znacznie bardziej optymistycznie niż kobiety oceniali swoje szanse na znalezienie pracy. Podczas gdy we w miarę bezproblemowe znalezienie pracy wierzyło 18% mężczyzn, to analogiczne przekonanie posiadał tylko 1% kobiet. Brak wiary w możliwość znalezienia pracy wyrażało 36% mężczyzn i 48% kobiet.

Wykres 2.10. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jak ocenia Pan(i) swoje szanse na znalezienie odpowiedniej dla siebie pracy? (w %)*



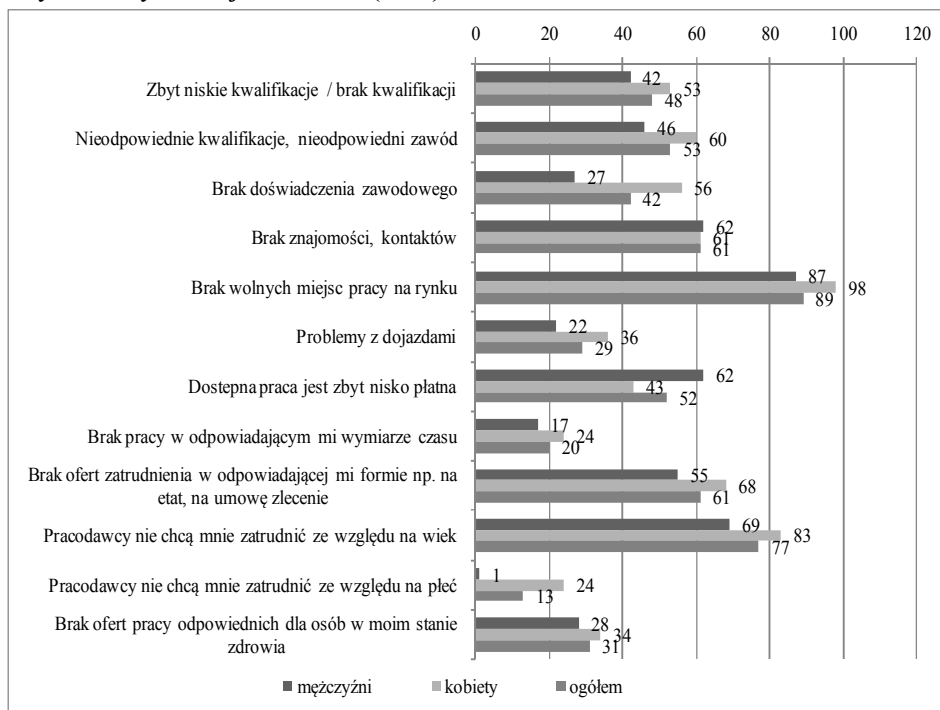
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Respondentów pytano też o trudności przy poszukiwaniu pracy. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiony został na wykresie 2.11. (patrz s. 139). Dla największej liczby osób w wieku niemobilnym podstawową trudnością przy poszukiwaniu zatrudnienia był brak wolnych miejsc pracy na rynku. Drugą pod względem powszechności trudnością napotykaną podczas poszukiwania pracy była niechęć pracodawców do zatrudniania starszych pracowników. Należy zaznaczyć, że na ten powód wskazuje znacznie więcej kobiet niż mężczyzn (różnica 14 p.p.). Znaczny odsetek (61%) wskazywał na trudności związane z brakiem znajomości, kontaktów oraz na trudności związane z brakiem ofert

³¹⁹ Test chi-kwadrat Pearsona wskazuje na istnienie zróżnicowania pomiędzy ocenami szans na znalezienie pracy u kobiet i u mężczyzn (na poziomie istotności $p < 0,05$). Należy jednak zastrzec, że z powodu niskiej liczebności części komórek, wyniki testu mogą być niepoprawne.

zatrudnienia w odpowiadającej bezrobotnym formie. Przeciętnie kobiety dostrzegały znacznie więcej problemów związanych z szukaniem pracy niż mężczyźni. Największe różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami były w przypadku trudności spowodowanych brakiem doświadczenia zawodowego (29 p.p. różnicy) oraz dyskryminacją ze względu na płeć (23 p.p. różnicy). Wśród mężczyzn było za to więcej osób dostrzegających trudność w ofertach zbyt nisko płatnej pracy (różnica 19 p.p.).

Wykres 2.11. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy szukając pracy napotyka Pan(i) któreś z wymienionych niżej trudności? (w %)



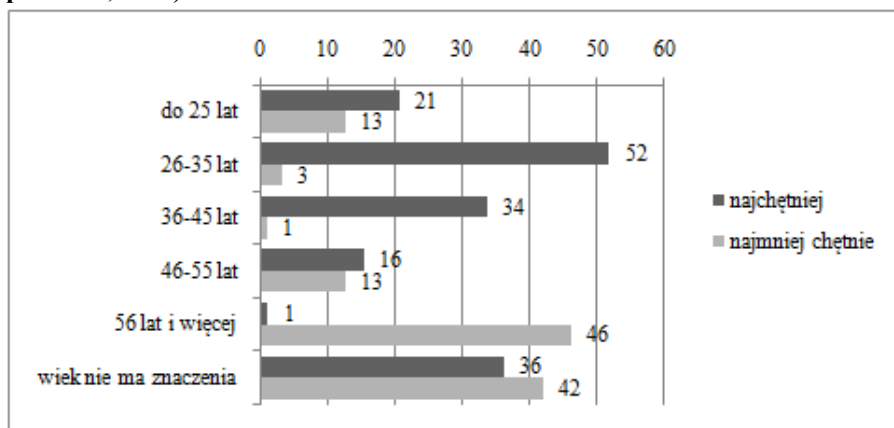
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Prezentowane powyżej analizy pokazały, że bezrobotni w wieku niemobilnym, pomimo że nie deklarowali posiadania nadmiernej liczby wymagalnych wymagań dotyczących poszukiwanej pracy, w znacznym stopniu nie wierzyli w znalezienie odpowiadającego im zatrudnienia. Podczas poszukiwań jedną z najpoważniejszych z napotykanymi przez nich trudnościami była niechęć pracodawców do zatrudniania osób starszych. Należy również podkreślić, że w gorszej sytuacji wydają się znajdować bezrobotne kobiety, które częściej niż mężczyźni były przekonane o braku możliwości znalezienia odpowiedniej pracy oraz miały do czynienia z większą liczbą trudności przy poszukiwaniu pracy (przynajmniej na poziomie deklaracji).

2.6.1.3. Stosunek pracodawców do zatrudniania osób w wieku niemobilnym

Spośród przebadanych firm zdecydowana większość (93,4%) zatrudniała osoby powyżej 45. roku życia. Przedstawiciele wszystkich przedsiębiorstw zapytano o nastawienie wobec zwalniania i zatrudniania pracowników w wieku niemobilnym. Grupy wiekowe chętnie i niechętnie zatrudniane w sytuacji zwiększania zatrudnienia przedstawia wykres 2.12. Brak znaczenia wieku przy decyzji o zatrudnianiu nowych pracowników deklarowało około 40% pracodawców. Grupą, którą pracodawcy najchętniej zatrudniliby w sytuacji zwiększenia zatrudnienia, są osoby w wieku 26–35 lat (52% respondentów wskazało tę grupę). Drugą najchętniej zatrudnianą grupą byłiby, według deklaracji respondentów, pracownicy w wieku 36–45 lat (34%). Na chęć zatrudnienia osób w wieku niemobilnym w sytuacji zwiększenia zatrudnienia wskazywało 16% i 1% ankietowanych (odpowiednio dla kategorii wiekowych 46–55 lat oraz 56 lat i więcej). Relatywnie mało przedstawicieli firm deklarowało też chęć zatrudnienia osób do 25. roku życia (21%). Osoby powyżej 56. roku życia tworzą również kategorię, którą w sytuacji zwiększenia zatrudnienia pracodawcy zatrudnialiby najmniej chętnie. Tak deklarowało 46% ankietowanych reprezentantów przedsiębiorstw. W przypadku 13% firm najmniej chętnie zatrudniane byłyby osoby z kategorii wiekowej 46–55 lat (taki sam odsetek wskazań był dla grupy wiekowej do 25 lat). Bardzo mało osób wskazywało pracowników z grup wiekowych 26–35 lat i 36–45 lat jako osoby, które w sytuacji zwiększenia zatrudnienia najmniej chętnie przyjęłyby do pracy.

Wykres 2.12. Rozkład odpowiedzi na pytanie: W sytuacji zwiększania zatrudnienia – osoby z jakich grup wiekowych zatrudnił(a)by Pan(i)? (możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi, w %)

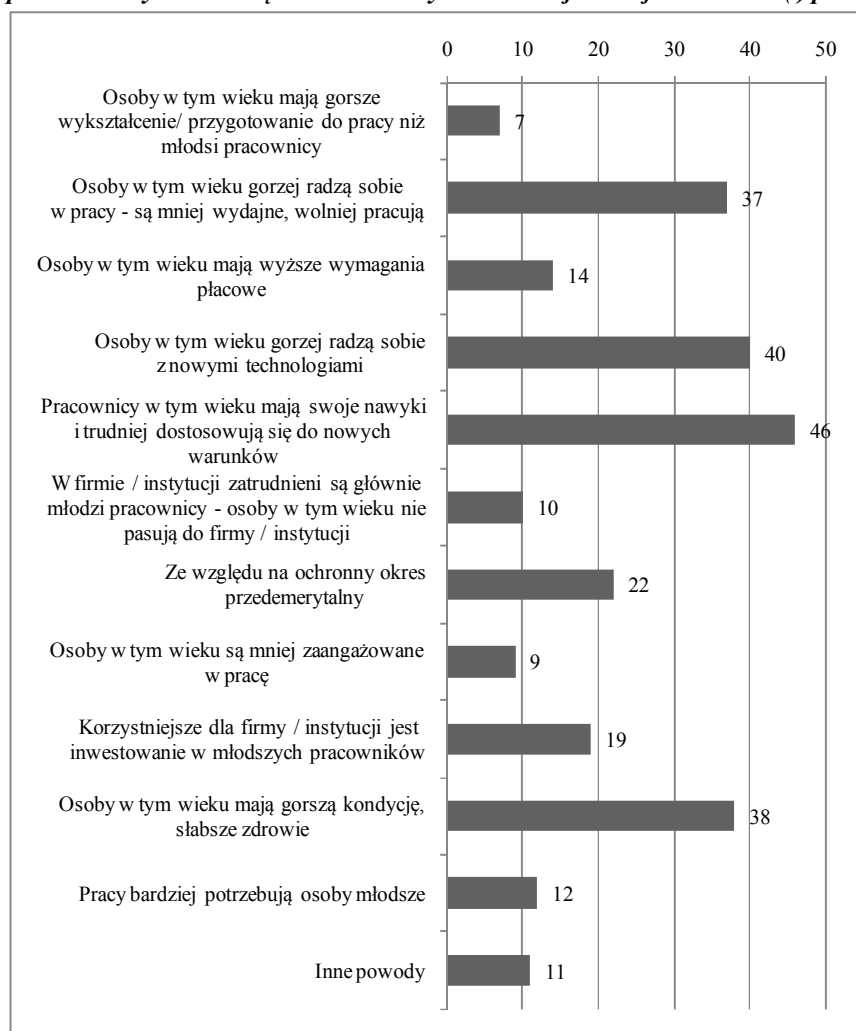


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Respondentów, którzy niechętnie zatrudnialiby osoby w wieku niemobilnym, zapytano o przyczyny tej niechęci. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące powodów sceptycznej postawy wobec zatrudniania osób powyżej 45. roku życia został przed-

stawiony na wykresie 2.13. Pozwala to na identyfikację czterech najpowszechniejszych przyczyn niechęci wobec zatrudniania osób w wieku niemobilnym. Największa liczba respondentów wskazywała: nawyki pracowników powyżej 45. roku życia oraz trudności takich pracowników z przystosowywaniem się do nowych warunków (46%), gorszą niż wśród młodych umiejętność posługiwania się nowymi technologiami (40%), gorszą kondycję i zdrowie osób w wieku niemobilnym (38%) oraz mniejszą wydajność i wolniejszą pracę takich osób (37%). Relatywnie dużo ankietowanych (22%) jako przyczynę niechęci zatrudniania osób w wieku niemobilnym wskazało ochronny okres przedemerytalny. W razie kłopotów finansowych firma nie mogłaby takich osób zwolnić.

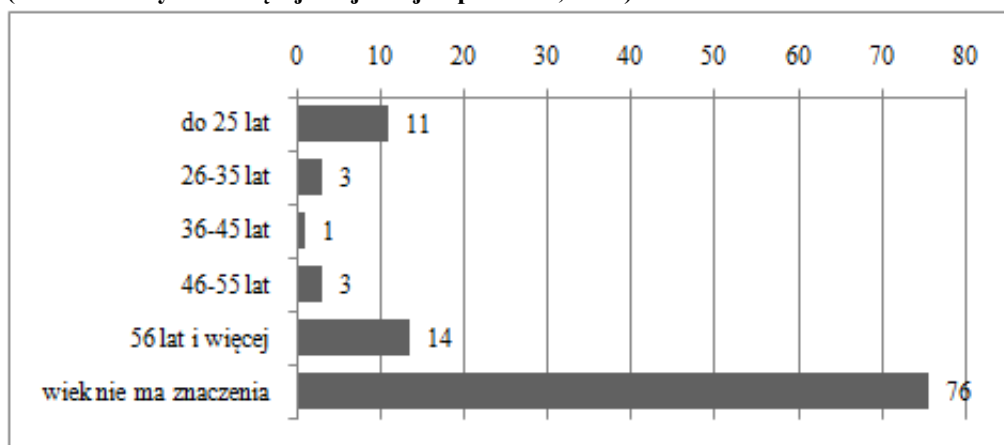
Wykres 2.13. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Dlaczego niechętnie zatrudnił(a)by Pan(i) osoby po 45. roku życia? Proszę wskazać maksymalnie 3 najważniejsze dla Pana(i) powody (w %)*



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Inne postawy wobec różnych kategorii wiekowych pracodawcy zaprezentowali, odpowiadając na pytanie o to, kogo by zwolnili w sytuacji ograniczenia zatrudnienia (zob. wykres 2.14.). Odpowiadając na to pytanie aż 76% respondentów stwierdziło, że w sytuacji zwalniania pracowników wiek nie ma znaczenia. Jako grupy zwalniane w pierwszej kolejności w sytuacji ograniczenia zatrudnienia wskazywane były kategorie wiekowe 56 lat i więcej (14%) oraz do 25 lat (11%). Młodsza grupa osób w wieku niemobilnym (46–55 lat) została wskazana przez 3% respondentów jako kategoria wiekowa, która może być zwolniona w pierwszej kolejności. Jako główne przyczyny chęci zwalniania osób w wieku niemobilnym wskazano: gorszą kondycję i stan zdrowia (41%), nawyki pracowników w wieku niemobilnym oraz trudności z przystosowywaniem się do nowych warunków (34%) oraz niższą wydajność (34%). Do odpowiedzi na pytanie o przyczyny gotowości do zwalniania pracowników w wieku niemobilnym w sytuacji ograniczenia zatrudnienia trzeba jednak podchodzić z dużą ostrożnością, ponieważ pytanie to zadane zostało bardzo nielicznej grupie respondentów (n=70).

Wykres 2.14. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Będąc w sytuacji konieczności ograniczenia zatrudnienia – osoby z jakich grup wiekowych zwolnił(a)by Pan(i) w pierwszej kolejności? (możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi, w %)*

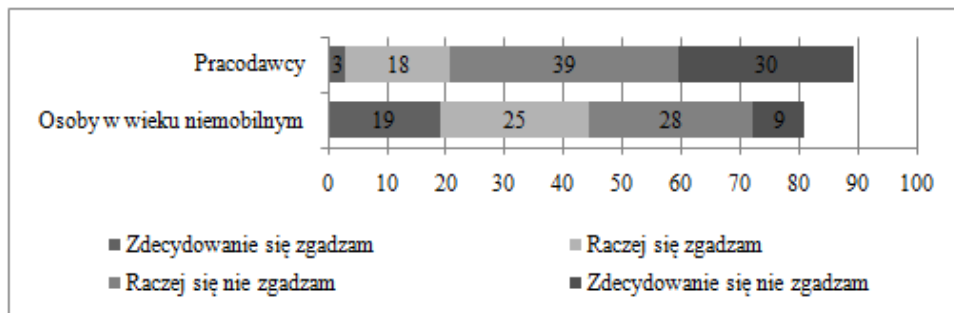


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

W obu kwestionariuszach wywiadu, dla osób w wieku niemobilnym i dla pracodawców, znalazły się pytania o stosunek szefów i pracodawców do pracowników w wieku niemobilnym. Odpowiedzi na te pytania pozwalają na skonfrontowanie postrzegania zjawiska dyskryminacji przez pracodawców i osoby powyżej 45. roku życia (zob. wykresy 2.15.–2.17., s. 143–144)³²⁰.

³²⁰ Porównywane dane pochodzą z dwóch różnych badań przeprowadzonych na dwóch oddzielnych próbach.

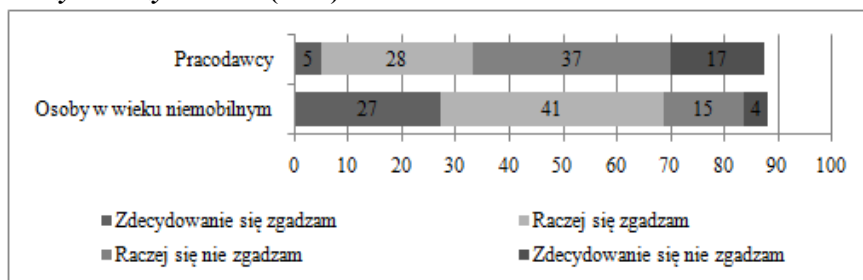
Wykres 2.15. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Szefowie na ogół nie chcą pracować ze starszymi od nich podwładnymi?* (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, bez odpowiedzi „Trudno powiedzieć”

Pracodawcy zdecydowanie rzadziej niż osoby w wieku niemobilnym uważali, że szefowie na ogół nie chcą pracować ze starszymi podwładnymi (łącznie 21% zgadzało się z takim stwierdzeniem, podczas gdy wśród osób w wieku niemobilnym odsetek ten wyniósł 44%) (zob. wykres 2.15.). Ponadto z tym stwierdzeniem wśród pracodawców zdecydowanie nie zgadzało się 30% respondentów (wśród osób w wieku niemobilnym tylko 9%). Podobne różnice w postrzeganiu sytuacji osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy przez pracodawców i same zainteresowane osoby widać na wykresie 2.16.

Wykres 2.16. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Pracodawcy nie chcą inwestować w pracowników, którzy skończyli 45 lat?* (w %)

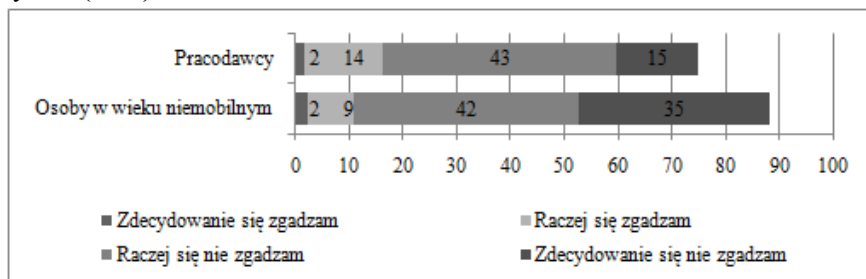


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Zdecydowana większość osób w wieku niemobilnym (68%) zgadzała się ze stwierdzeniem, że pracodawcy nie chcą inwestować w pracowników, którzy skończyli 45 lat. Podobnego zdania było 33% pracodawców (35 p.p. różnicy). Ponadto, podczas gdy 17% pracodawców zdecydowanie nie zgadzało się z tym stwierdzeniem, takie zdanie miało jedynie 4% osób w wieku niemobilnym. Rozbieżności pomiędzy pracodawcami a osobami ze starszych grup wiekowych pojawiają się również przy odpowiedzi na pytanie o to, czy pracodawcy chętnie zatrudniają osoby powyżej 45. roku życia (zob. wykres 2.17., s. 144). W tym

przypadku zarówno przedstawiciele przedsiębiorstw (58%), jak i osoby w wieku niemobilnym (77%), w większości uważali, że firmy niechętnie zatrudniają pracowników powyżej 45. roku życia (różnica 19 p.p.). Przeciwnego zdania było 16% pracodawców i 11% osób w wieku niemobilnym. Tak duże różnice w rozkładach odpowiedzi wskazują na konieczność ostrożnej analizy wyników. Technika wywiadu pozwala na zmierzenie nie faktycznych zachowań, a jedynie deklaracji, które wcale nie muszą być zgodne z rzeczywistością.

Wykres 2.17. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Pracodawcy chętnie zatrudniają osoby po 45. roku życia?* (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

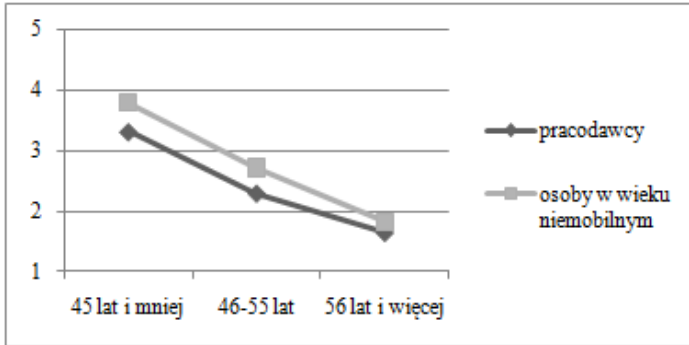
Prezentowane powyżej dane potwierdzają, że osoby w wieku niemobilnym mają na rynku pracy pozycję słabszą niż osoby młodsze. Ponadto wyniki te ukazały, że grupa pracowników powyżej 55. roku życia ma gorszą pozycję na rynku pracy niż grupa osób w wieku 45–55 lat (przynajmniej według deklaracji respondentów). Odpowiedzi przedsiębiorców pokazują natomiast, że wiek odgrywa większą rolę przy decyzji o zatrudnieniu nowego pracownika niż przy decyzji o zwolnieniu. Ponadto porównanie odpowiedzi osób w wieku niemobilnym i pracodawców pokazało, że pomiędzy tymi dwiema grupami istnieją bardzo duże rozbieżności w ocenie stosunku pracodawców do pracowników powyżej 45. roku życia.

2.6.1.4. Stereotypy i postrzeganie osób w wieku niemobilnym

Do zrozumienia zjawiska dyskryminacji niezbędna jest identyfikacja sposobów postrzegania dyskryminowanych grup przez resztę społeczeństwa i przez same te grupy. W tej części opracowania przedstawiono wyniki dotyczące zarówno tego, jak pracodawcy postrzegają osoby w wieku niemobilnym, jak i tego, w jaki sposób same te osoby postrzegają grupę wiekową, do której przynależą.

Przedstawiciele przedsiębiorstw oraz osoby w wieku niemobilnym zostały poproszone o ocenę szans osób z różnych kategorii wiekowych na znalezienie pracy, na awans oraz o ocenę wysokości wynagrodzenia osób z różnych kategorii wiekowych. Wyniki uzyskane w obu grupach zostały zaprezentowane na wykresach 2.18.–2.20. (patrz s. 145–146). Widoczna jest tu zbieżność ocen osób w wieku niemobilnym i pracodawców.

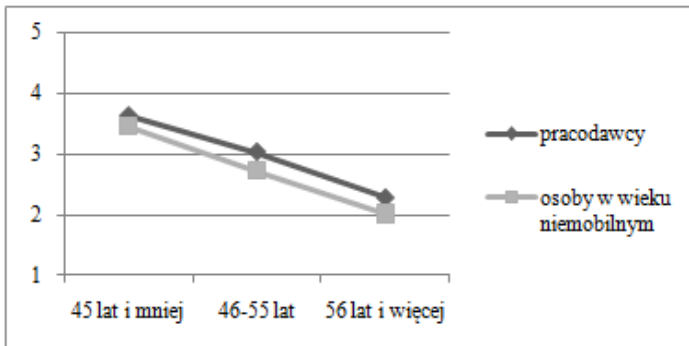
Wykres 2.18. Wyniki odpowiedzi na pytanie: *Jak ocenia Pan(i) szanse znalezienia pracy przez osoby z różnych grup wiekowych, posiadające takie same kwalifikacje?*



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, średnie arytmetyczne dla każdej z kategorii, wartość 1 oznacza bardzo małe szanse na znalezienie pracy, wartość 5 bardzo duże szanse na znalezienie pracy

I pracodawcy, i osoby w wieku niemobilnym jako raczej wysokie oceniali szanse na znalezienie pracy przedstawiciele kategorii wiekowej 45 lat i mniej (średnia ocena pracodawców i osób w wieku niemobilnym wynosiła odpowiednio 3,32 i 3,8). Na wykresie 2.18. widać, że im wyższa kategoria wiekowa, tym mniejsza szansa na znalezienie pracy (w ocenie respondentów). Najtrudniej znaleźć pracę osobom powyżej 55. roku życia, jednak osoby w wieku 46–55 lat także mogą mieć problemy ze znalezieniem zatrudnienia. Średnie oceny szansy na znalezienie pracy przez przedstawiciele najstarszej grupy to 1,65 (pracodawcy) i 1,83 (osoby w wieku niemobilnym). Wartości dla obu grup wiekowych osób w wieku niemobilnym są jednak niższe niż środek skali (wartość 3), który można interpretować jako przeciętną trudność w znalezieniu pracy.

Wykres 2.19. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jak ocenia Pan(i) szanse na awans w pracy pracowników z różnych grup wiekowych, posiadających takie same kwalifikacje?*

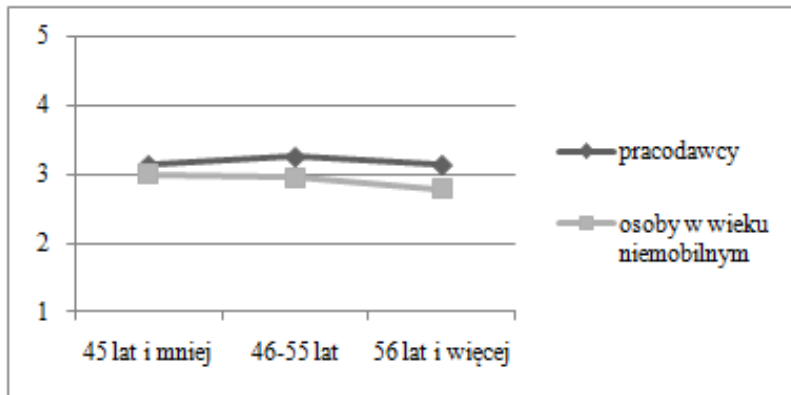


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, średnie arytmetyczne dla każdej z kategorii, wartość 1 oznacza bardzo małe szanse na znalezienie pracy, wartość 5 bardzo duże szanse na znalezienie pracy

Podobnie jak szanse na znalezienie pracy, respondenci oceniali szanse na awans. Największe prawdopodobieństwo awansu przypisywali pracownikom poniżej 45. roku życia, średnie szanse awansu pracownikom w wieku 46–55 lat (średnia ocena pracodawców wyniosła 3,04), a najniższe – grupie pracowników z grupy wiekowej 56 lat i więcej. Wykresy 2.18. i 2.19. pokazują, że zarówno pracodawcy, jak i same osoby w wieku niemobilnym dostrzegają zjawisko dyskryminacji osób po 45. roku życia na rynku pracy pod względem szans na znalezienie pracy i szans na awans.

Inaczej sytuacja wyglądała w przypadku oceny wysokości wynagrodzenia osób z różnych grup wiekowych posiadających te same kwalifikacje (zob. wykres 2.20.).

Wykres 2.20. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jak ocenia Pan(i) wysokość wynagrodzenia za pracę osób z różnych grup wiekowych, posiadających takie same kwalifikacje?*

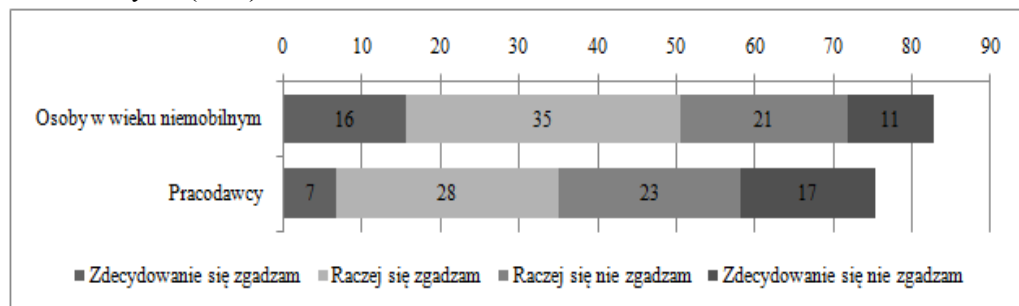


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, średnie arytmetyczne dla każdej z kategorii, wartość 1 oznacza bardzo niskie zarobki, wartość 5 bardzo wysokie zarobki

Pracodawcy i osoby w wieku niemobilnym wysokość wynagrodzenia pracowników z różnych grup wiekowych oceniali jako przeciętną, a sam wiek nie wpływał na postrzeganą wysokość zarobków. Można jedynie dostrzec, że osoby w wieku niemobilnym minimalnie większe płace przypisywały osobom młodszym.

Obie badane grupy, przedsiębiorców i osób w wieku niemobilnym, poproszono o wyrażenie opinii na temat stwierdzeń dotyczących ustępowania miejsca na rynku pracy ludziom młodszym i chęci do podejmowania dalszego kształcenia przez osoby starsze. Rozkłady odpowiedzi na te pytania prezentuje wykres 2.21. i 2.22. (patrz s. 147–148).

Wykres 2.21. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Starsi powinni ustąpić miejsca na rynku pracy ludziom młodym?* (w %)



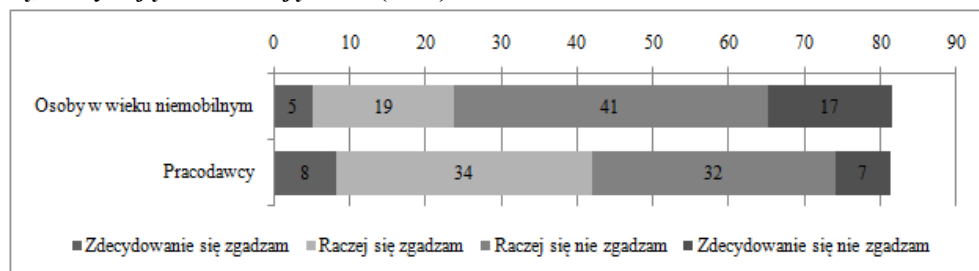
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, bez odpowiedzi „Trudno powiedzieć”

Zaskakujące wydaje się, że ponad połowa osób w wieku niemobilnym zgadzała się ze stwierdzeniem, że starsi powinni ustąpić miejsca na rynku pracy ludziom młodym (prawie 16% zdecydowanie się zgadzało, a 35% raczej się zgadzało). Z twierdzeniem tym nie zgadzało się zdecydowanie jedynie 11% osób w wieku niemobilnym, a 21% raczej się nie zgadzało. Około 17% nie potrafiło jednoznacznie wyrazić własnej opinii. Temu, że starsi powinni ustąpić miejsca na rynku pracy młodym, znacznie częściej sprzeciwiali się pracodawcy. Odpowiedzi „Zdecydowanie nie” (17%) i „Raczej nie” (23%) wybrała prawie połowa spośród nich. Trzeba jednak w tym miejscu zaznaczyć, że 35% pracodawców zgadzało się z tym stwierdzeniem.

Rozkłady odpowiedzi na to pytanie pokazują, że według większości osób w wieku niemobilnym i znacznej części przedstawicieli przedsiębiorstw, osoby starsze powinny ustępować miejsca młodszym na rynku pracy. Takie podejście jest bardzo niebezpieczne, gdyż może prowadzić do stawiania siebie w drugorzędnej roli na rynku pracy w przypadku osób w wieku niemobilnym, a w przypadku pracodawców może prowadzić do preferowania zatrudniania osób młodszych lub do zwalniania osób starszych. Przeświadczenie to nie jest też do końca zgodne z rzeczywistością. Jak wspomniano w części dotyczącej zwiększenia aktywności zawodowej, niższa stopa zatrudnienia wśród osób starszych nie przekłada się na niższą stopę bezrobocia w młodszych kategoriach wiekowych. Ponadto praca osób w wieku niemobilnym jest zjawiskiem korzystnym dla finansów państwa. Nie można zatem przeciwstawiać interesów młodych ludzi wchodzących na rynek pracy i interesów osób w wieku niemobilnym.

Osoby powyżej 45. roku życia były pozytywniej oceniane przez pracodawców niż przez samych siebie w przypadku chęci zdobywania nowych umiejętności i kształcenia się. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące tego problemu został przedstawiony na wykresie 2.22. (patrz s. 148).

Wykres 2.22. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Pracownicy powyżej 45. roku życia chętnie się kształcą, zdobywają nowe umiejętności (w %)*

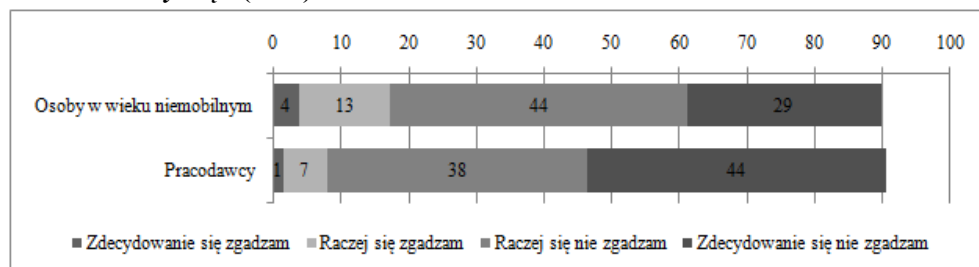


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, bez odpowiedzi „Trudno powiedzieć”

Wśród osób w wieku niemobilnym ponad połowa nie zgadzała się z tym, że pracownicy powyżej 45. roku życia chętnie się kształcą i zdobywają nowe umiejętności (16% zdecydowanie się nie zgadzało, a 41% raczej się nie zgadzało). Z twierdzeniem tym zgadzało się natomiast 24% osób w wieku niemobilnym, a 18% nie wyrażało jednoznacznej opinii. Znaczna część przedstawicieli przedsiębiorstw (42%) zgodziła się ze stwierdzeniem, że starsi pracownicy chętnie się kształcą. Przeciwnego zdania było 39% przedstawicieli firm. Pozostałe 19% nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie.

W innym miejscu kwestionariusza respondentów spytano, na ile zgadzają się z obrazem pracownika powyżej 45. roku życia jako osoby tylko czekającej na emeryturę. Rozkład odpowiedzi na to pytanie ilustruje wykres 2.23.

Wykres 2.23. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Pracująca osoba powyżej 45. roku życia już tylko czeka na emeryturę? (w %)*



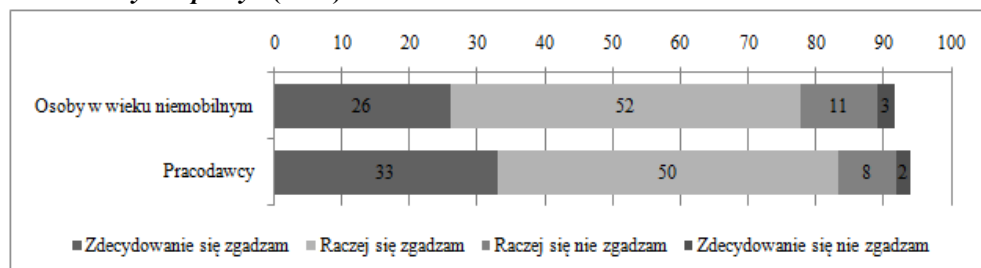
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, bez odpowiedzi „Trudno powiedzieć”

Osoby w wieku niemobilnym znów były znacznie bardziej surowe w swoich ocenach niż przedstawiciele przedsiębiorstw. Łącznie 17% osób w wieku niemobilnym zdecydowanie się zgadzało lub raczej się zgadzało ze stwierdzeniem, że pracujący powyżej 45. roku życia już tylko czekają na emeryturę (wśród przedstawicieli firm z tym stwierdzeniem zgadzało się jedynie 8% ankietowanych). W obu badanych grupach zdecydowaną większość stanowiły osoby sprzeciwiające się obrazowi pracują-

cych powyżej 45. roku życia jako tylko czekających na emeryturę (wśród osób w wieku niemobilnym stanowili oni 73%, a wśród pracodawców 82%).

Korzystnych dla osób w wieku niemobilnym wyników dostarczają rozkłady odpowiedzi na pytanie o ich doświadczenie jako atut na rynku pracy (zob. wykres 2.24.).

Wykres 2.24. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Doświadczenie osób powyżej 45. roku życia jest wielkim atutem na rynku pracy?* (w %)



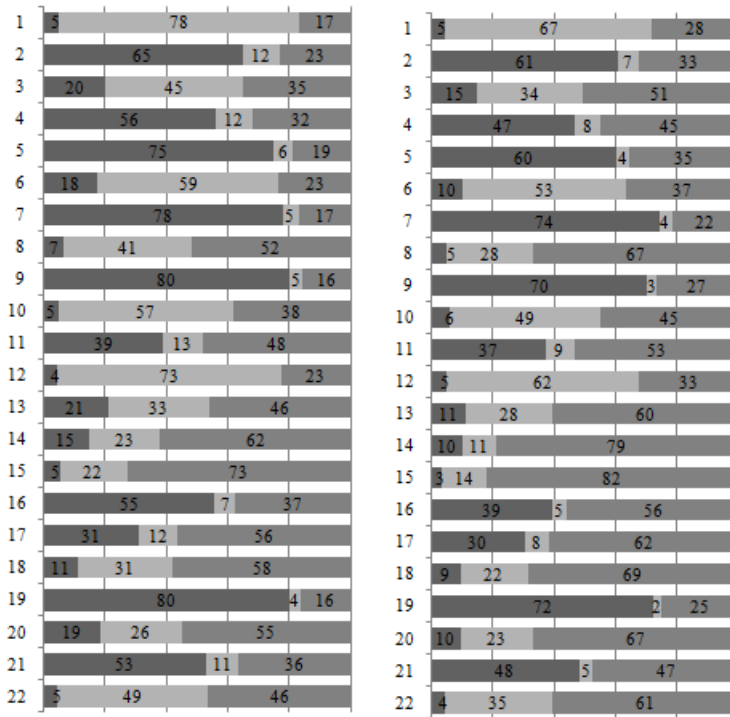
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, bez odpowiedzi „Trudno powiedzieć”

Zarówno wśród pracodawców (83%), jak i wśród osób w wieku niemobilnym (78%) najliczniejsze grupy stanowili zgadzający się ze stwierdzeniem, że doświadczenie osób powyżej 45. roku życia jest wielkim atutem na rynku pracy. Przeciwnego zdania było jedynie 10% pracodawców i 14% osób w wieku niemobilnym. Doświadczenie, jako bardzo ważny atut pracowników powyżej 45. roku życia na rynku pracy, pojawiło się też w innych pytaniach kwestionariuszy, gdzie również potwierdzono jego istotność.

Przedstawiciele przedsiębiorstw i osoby w wieku niemobilnym biorące udział w badaniu proszone były o wybór cech typowych dla pracowników powyżej i poniżej 45. roku życia. Rozkład odpowiedzi na to pytanie zaprezentowany został na wykresie 2.25. (patrz s. 150).

Zarówno osoby w wieku niemobilnym, jak i pracodawcy, jako cechę typową dla osób powyżej 45. roku życia wskazywali: doświadczenie (78% wskazań wśród pracodawców i 67% wskazań wśród osób w wieku niemobilnym), możliwość służenia wiedzą i doświadczeniem innym pracownikom (73% i 62% wskazań) oraz wiedzę specjalistyczną i znajomość branży (59% i 53% wskazań). Te trzy cechy są niewątpliwie bardzo ściśle ze sobą powiązane i wynikają z długiego stażu pracy. Każda z nich jest zapewne czymś bardzo korzystnym z punktu widzenia pracodawcy. Stosunkowo duża grupa respondentów wskazała też na lojalność i przywiązanie do firmy jako cechę typową dla pracowników powyżej 45. roku życia (odpowiednio 57% i 49% wskazań wśród osób w wieku niemobilnym i przedstawicieli przedsiębiorstw). Respondenci z obu grup zwracali również uwagę na fakt, że pracownicy powyżej 45. roku życia mogą popełniać mniej błędów w pracy. Znaczny odsetek osób w wieku niemobilnym (45%) uważał, że odpowiedzialność i rzetelność są cechami typowymi raczej dla starszych pracowników.

Wykres 2.25. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Które z tych cech są bardziej typowe dla pracowników poniżej 45. roku życia, które dla pracowników powyżej 45. roku życia, a w przypadku których cech wiek nie ma znaczenia?* (w podziale na osoby w wieku niemobilnym [1. kolumna] i pracodawców [2. kolumna], w %)



- Bardziej typowe dla pracowników poniżej 45 roku życia
- Bardziej typowe dla pracowników powyżej 45 roku życia
- W przypadku tej cechy wiek nie ma znaczenia

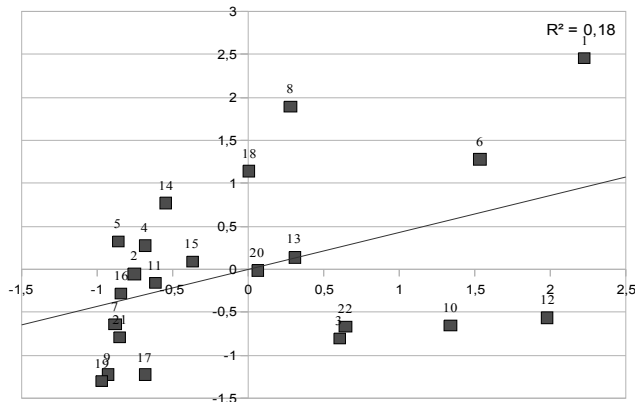
- Bardziej typowe dla pracowników poniżej 45 roku życia
- Bardziej typowe dla pracowników powyżej 45 roku życia
- W przypadku tej cechy wiek nie ma znaczenia

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 1 | Doświadczenie | 12 | Możliwość służenia wiedzą i doświadczeniem innym pracownikom |
| 2 | Łatwość dostosowywania się do nowych, zmieniających się warunków | 13 | Dyspozycyjność |
| 3 | Popełnianie mniejszej liczby błędów w pracy | 14 | Umiejętność pracy w zespole, komunikatywność |
| 4 | Szybkość i wydajność pracy | 15 | Uczciwość |
| 5 | Chęć uczenia się, zdobywania nowych kwalifikacji | 16 | Dobre wykształcenie |
| 6 | Wiedza specjalistyczna, znajomość branży | 17 | Ambicja |
| 7 | Dobra kondycja fizyczna | 18 | Zaangażowanie w pracę |
| 8 | Odpowiedzialność, rzetelność | 19 | Biegłość w posługiwaniu się komputerem |
| 9 | Znajomość języków obcych | 20 | Samodzielność, zaradność |
| 10 | Lojalność, przywiązanie do firmy / pracodawcy | 21 | Chęć podejmowania nowych wyzwań |
| 11 | Kreatywność | 22 | Szacunek dla pracy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Przedsiębiorcy jako cechy raczej typowe dla młodych pracowników wybierali: dobrą kondycję fizyczną (74%), biegłość w obsłudze komputera (72%) oraz znajomość języków obcych (70%). Wśród respondentów w wieku niemobilnym cechy te uzyskały odpowiednio 78%, 80% i 80% wskazań jako cechy typowe dla pracowników poniżej 45. roku życia. W obu grupach znaczny odsetek respondentów uznał te, ważne dla współczesnego rynku pracy cechy, za bardziej typowe dla pracowników młodszych niż starszych. Przez dużą liczbę ankietowanych za cechy bardziej typowe dla młodych pracowników uznane zostały jeszcze: chęć uczenia się i zdobywania nowych kwalifikacji (75% wskazań wśród osób w wieku niemobilnym i 60% wśród przedstawicieli przedsiębiorstw), łatwość dostosowywania się do nowych, zmieniających się warunków (65% i 61%) oraz szybkość i wydajność pracy (56% i 47%). Powyższe dane pokazują, że zarówno osoby w wieku niemobilnym, jak i pracodawcy są skłonni do przypisywania cech typowych młodszym i starszym pracownikom w podobny sposób. W kwestionariuszu skierowanym do pracodawców znalazło się również pytanie o to, które z podanych cech są najbardziej cenione przez respondenta u jego pracowników. Wykorzystując odpowiedzi na to pytanie, poniżej przedstawiono wykresy rozrzutu pozwalające porównać stopień typowości danej cechy dla kategorii wiekowej (mierzony odsetkiem wskazań w pytaniu o typowość danej cechy dla którejś z grup wiekowych), z ważnością danej cechy dla pracodawców (mierzonej odsetkiem wskazań w pytaniu o najbardziej cenione cechy pracownika).

Wykres 2.26. Typowość cechy dla pracowników powyżej 45. roku życia* ważność tej cechy dla pracodawców



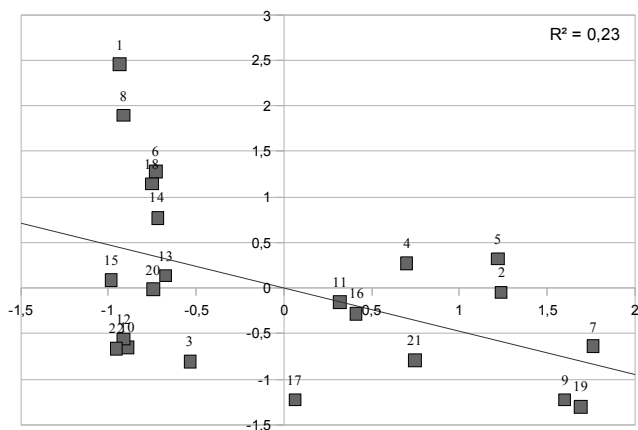
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, wartości zestandaryzowane [(wartość – średnia) / odchylenie standardowe], oś pozioma – typowość cechy dla starszych pracowników, oś pionowa – ważność cechy dla pracodawców, legenda jak na wykresie 2.25.

Cechą, którą pracodawcy uznali zarówno za najcenniejszą u swoich pracowników, jak i za najbardziej powiązaną ze starszymi pracownikami, jest doświadczenie. W prawej górnej ćwiartce wykresu, oznaczającej powiązanie danej cechy raczej z osobami starszymi oraz większą niż przeciętna ważność tej cechy dla pracodawców, znalazły się też takie cechy jak: wiedza specjalistyczna, znajomość branży, dyspozycyjność, odpowiedzialność

i rzetelność czy zaangażowanie w pracę. Zgodnie z wynikami badań, na te cechy należy zwracać uwagę przy prowadzeniu kampanii społecznych mających na celu przeciwdziałanie zjawisku dyskryminacji zawodowej osób w wieku niemobilnym. Z kolei w lewej górnej ćwiartce wykresu znajdują się cechy, które były rzadziej niż przeciętnie uznawane za raczej typowe dla osób starszych i częściej niż przeciętnie wybierane jako najcenniejsze cechy pracowników. Do takich cech należy zaliczyć przede wszystkim: szybkość i wydajność pracy oraz chęć uczenia się i podnoszenia kwalifikacji. Znajdujące się jeszcze w tej ćwiartce komunikatywność, umiejętność pracy w zespole oraz uczciwość przez większość respondentów zostały uznane za niezależne od wieku. Wykres 2.26. pokazuje pozytywną zależność pomiędzy typowością danej cechy dla osób starszych (według przedstawicieli firm), a jej ważnością dla pracodawców.

Odwrotną zależność można dostrzec na wykresie 2.27., prezentującym związek pomiędzy typowością cechy dla młodszych pracowników a ważnością tej cechy w oczach pracodawców.

Wykres 2.27. Typowość danej cechy dla pracowników do 45. roku życia* ważność tej cechy dla pracodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS, wartości zestandaryzowane [(wartość – średnia) / odchylenie standardowe], oś pozioma – typowość cechy dla młodszych pracowników, oś pionowa – ważność cechy dla pracodawców, legenda jak na wykresie 2.25. i wykresie 2.26.

W prawej górnej ćwiartce wykresu zaprezentowane są dwie cechy dające młodszym pracownikom przewagę nad starszymi. Są to szybkość i wydajność pracy oraz chęć uczenia się i podnoszenia kwalifikacji. Należy jeszcze zwrócić uwagę na dwie cechy, które są dla pracodawców średnio ważne i związane raczej z pracownikami poniżej 45. roku życia. Należą do nich kreatywność i łatwość dostosowywania się do nowych, zmieniających się warunków. W lewej górnej ćwiartce znalazły się cechy, które przez przedstawicieli przedsiębiorstw uznawane były za raczej typowe dla starszych pracowników (oprócz umiejętności pracy w zespole i uczciwości), będące jednocześnie

cenione przez pracodawców. Potwierdza to, że wymienione cechy dają przewagę na rynku pracy pracownikom powyżej 45. roku życia nad osobami młodszymi.

Podsumowując, należy stwierdzić, że szanse osób w wieku niemobilnym na znalezienie pracy lub na awans są oceniane jako mniejsze niż u młodszych osób. Mimo to pracodawcy wydają się cenić pewne cechy, które uznają za bardziej typowe dla pracowników powyżej 45. roku życia (najważniejszą z nich jest doświadczenie). Za najbardziej znaczącą przewagę młodszych pracowników w oczach pracodawców można uznać większą chęć do nauki i zdolność do przystosowywania się do nowych warunków.

2.7. Podsumowanie – raport końcowy dotyczący przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na lubelskim rynku pracy

Niniejszy podrozdział stanowi podsumowanie analiz oraz syntetyczne ujęcie wniosków zaprezentowanych w części teoretycznej i empirycznej rozdziału dotyczącego przeciwdziałania dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na lubelskim rynku pracy.

Pod pojęciem dyskryminacji najczęściej rozumie się gorsze traktowanie wyróżnionej na podstawie danego kryterium jednostki lub grupy społecznej. Najczęściej objawia się ono nieuzasadnioną czynnikami obiektywnymi odmową przysługujących człowiekowi praw. Dyskryminacja ze względu na wiek może dotyczyć wielu sfer życia (np. ochrony zdrowia, udziału w życiu kulturalnym itp.). Szczególnie dotkliwą formą tego rodzaju dyskryminacji jest gorsze traktowanie osób starszych na rynku pracy. Zjawisko to dotyczy w głównej mierze osób powyżej 45. roku życia, nazywanych niemobilnymi w sferze zatrudnienia. Dyskryminacja na tle wieku w zatrudnieniu ma wiele negatywnych konsekwencji. Dotykają one zarówno ofiar dyskryminacji (dyskryminacja przyczynia się m.in. do dezaktywizacji zawodowej, pauperyzacji, pogorszenia stanu zdrowia osób dyskryminowanych), społeczności, w jakiej one funkcjonują (poprzez zaburzenie równowagi społecznej, wzrost patologii, straty w postaci niewytwarzania przez bezrobotne / bierne zawodowo ofiary dyskryminacji produktu krajowego brutto, problemy finansów publicznych), a także podmiotów dyskryminujących – pracodawców (dyskryminacja osób starszych zuboża organizację o wiedzę i doświadczenie, jakimi one dysponują, osłabia solidarność pracowników z organizacją, pogorsza wizerunek firmy na rynku itp.).

Zjawisko dyskryminacji jako podważenie praw osoby ludzkiej jest prawnie zakazane. Do głównych regulacji prawnych zakazujących stosowania praktyk dyskryminacyjnych należą w szczególności:

- dyrektywa unijna 2000/78/EC,
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej,
- Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 2004 roku,
- Kodeks pracy.

Mimo prawnie zagwarantowanego zakazu, zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek występuje powszechnie na lubelskim rynku pracy, co potwierdza przeprowadzona

analiza teoretyczna, a także wyniki badań kwestionariuszowych. Z zebranych w ramach projektu danych wynika, że 16% badanych mieszkańców województwa lubelskiego (18% kobiet i 14% mężczyzn) doświadczyło zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek osobiscie, zaś 43% (46% kobiet i 40% mężczyzn) zna osoby, które były jego ofiarami. Co więcej, ponad połowa osób (64%) słyszała o takich przypadkach. Opinię o występowaniu dyskryminacji ze względu na wiek w zatrudnieniu potwierdzają wyniki badań wśród pracodawców (45% badanych przedsiębiorców potwierdziło istnienie tego zjawiska).

Z powyższych danych wynika, że istniejące ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji nie przekłada się na rzeczywistość lubelskiego rynku pracy. **Oznacza to konieczność podjęcia kluczowych kroków zaradczych przez organy władzy zwierzchniej. Ze względu na prognozowane w długim okresie starzenie się struktury demograficznej województwa lubelskiego³²¹, wskazane jest umieszczenie tych działań w szerszym kontekście polityki strategicznej województwa lubelskiego. W szczególności mowa tu o uwzględnieniu zadania zwalczania dyskryminacji w strategicznych dokumentach województwa, takich jak Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubelskiego czy Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego. Wskazane działaniem jest zwiększenie wpływu osób starszych na decyzje samorządu ich dotyczące. Sugerowanym rozwiązaniem jest powołanie stosownych organów doradczych przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Lubelskiego oraz na szczeblach samorządów lokalnych, skupiających osoby w wieku niemobilnym i reprezentujących interesy omawianej grupy wiekowej.**

Występowanie dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy przejawia się w różnych aspektach i na różnych etapach zatrudnienia począwszy od rekrutacji po rozwiązanie stosunku pracy. Badania wykazały stosowanie przez lubelskich pracodawców praktyk dyskryminacyjnych m.in. w ogłoszeniach o pracę, a także w dużym stopniu kierowanie się przez nich kryterium wieku przy dokonywaniu selekcji kandydatów, ubiegających się o zatrudnienie. W opinii 77% badanych bezrobotnych i niemobilnych mieszkańców Lubelszczyzny wiek jest przyczyną niezatrudniania ich przez pracodawców (najważniejszą zaraz za brakiem miejsc pracy na rynku). Potwierdza to opinia ankietowanych przedsiębiorców, wśród których osoby po 46. roku życia należą do grupy najmniej chętnie zatrudnianej w sytuacji zwiększenia zatrudnienia (13% respondentów najmniej chętnie zatrudniłoby osoby w wieku 46–55 lat, a 46% najmniej chętnie zatrudniłoby osoby powyżej 56. roku życia). Przejawy dyskryminacji na etapie rozwiązania stosunku pracy dotyczą w szczególności osób wkraczających w zagwarantowany prawnie czteroletni okres ochronny³²². Skłonność do

³²¹ Tempo starzenia się mieszkańców Lubelszczyzny przekracza średnią krajową. Według prognoz, w roku 2030 osoby w wieku produkcyjnym będą stanowiły ok. 26% ogółu mieszkańców regionu; źródło: *Prognoza ludności na lata 2008–2035, Województwo lubelskie*, GUS, www.stat.gov.pl/gus/5840_4514_PLK_HTML.htm [data dostępu: 25.05.2010].

³²² Pracodawca nie może zwolnić pracownika będącego w okresie ochronnym, może natomiast, w celu uniknięcia obowiązku kontynuacji jego zatrudnienia przez kolejne cztery lata, zwolnić go wcześniej. Przyspiesza to wcześniejszą dezaktywizację zawodową osób w wieku niemobilnym.

zwalniania pracowników przed okresem ochronnym potwierdza opinia badanych przedsiębiorców Lubelszczyzny, według których grupą wiekową zwalnianą w pierwszej kolejności w sytuacji ograniczenia zatrudnienia jest należąca do kategorii wiekowej 56 lat i więcej (14% odpowiedzi). Wyniki te wskazują na konieczność wprowadzenia w lubelskich przedsiębiorstwach polityki przeciwdziałania dyskryminacji. Powinna ona obejmować działania prewencyjne i zaradcze wymienione w tablicy 2.5.

Tablica 2.5. Rekomendowana polityka prewencyjna i zaradcza w obszarze przedsiębiorstw województwa lubelskiego

Rodzaj działań	Charakterystyka działań
polityka prewencyjna	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diagnoza sytuacji – dokonanie przeglądu istniejących procedur oraz regulacji wewnętrznych pod kątem aspektu dyskryminacji. 2) Wprowadzenie specjalnej procedury wewnętrznej – odpowiednich standardów, regulaminów oraz procedur antydyskryminacyjnych (najlepiej przy współpracy z odpowiednio przeszkolonymi związkami zawodowymi) – w formie pisemnej oraz elektronicznej, ogólnodostępnej dla pracowników. 3) Informowanie i uświadamianie pracownikom wprowadzonych regulacji (poprzez materiały informacyjne, pogadanki na zebraniach związkowych, spotkania firmowe etc.). 4) Regularny audyt i monitoring wdrożonych procedur. 5) Wprowadzenie przyjaznej osobom starszym kultury organizacyjnej obejmującej m.in.: <ul style="list-style-type: none"> • kreowanie pozytywnego wizerunku osób starszych w przedsiębiorstwie; • wprowadzenie rozwiązania stopniowego przechodzenia na emeryturę w celu uniknięcia reakcji szokowej na nagłe zaprzestanie pracy przez pracownika; • umożliwienie opcji elastycznego zatrudnienia pracownikom w wieku 45+, na przykład przez wprowadzenie elastycznych godzin pracy czy pracę w niepełnym wymiarze; • dostosowywanie wymagań pracy do możliwości fizycznych oraz psychicznych starszych pracowników; • zapewnienie szkoleń dla pracowników, które uaktualniają ich wiedzę i kompetencje (szkolenia powinny uwzględniać specyfikę związaną z prawidłowościami uczenia się w wieku starszym); • przeszkolenie kadry menedżerskiej z zagadnień zarządzania wiekiem w firmie (<i>age management</i>); • działania zmierzające do poprawy zdrowia wśród starszych pracowników.
polityka zaradcza	<p>Zapewnienie pracownikom odpowiednich środków ochrony przed dyskryminacją w ramach organizacji poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktywną działalność związków zawodowych, sprawujących kontrolę nad przestrzeganiem ustalonych procedur oraz udzielających pomocy prawnej poszkodowanym w dochodzeniu roszczeń; • powołanie instytucji o charakterze polubownym, umożliwiających rozwiązanie sporów drogą postępowania pojednawczego i zawierania ugody w sytuacjach spornych (funkcję instytucji mogą pełnić komisje antydyskryminacyjne, zakładowe komisje pojednawcze bądź osoba mediatora).

Źródło: opracowanie własne

Wskazane jest, aby wprowadzenie regulaminów oraz procedur antydyskryminacyjnych w lubelskich firmach było połączone z wdrażaniem koncepcji

społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), np. w ramach Standardu „Zatrudnienie Fair Play”. Pozwoli to m.in. na zwiększenie wiarygodności firm w realizacji wskazanych w tabelicy 2.5. działań, podniesie ich prestiż i konkurencyjność na rynku lokalnym, krajowym i zagranicznym, umożliwi włączenie w globalne standardy zarządzania personelem. **W celu zachęcenia lubelskich przedsiębiorców do wprowadzenia odpowiednich instrumentów prewencyjnych i zaradczych, przeciwdziałających dyskryminacji w zatrudnieniu, wskazane jest skierowanie do nich odpowiednich działań informacyjno-promocyjno-szkoleniowych. Działania te powinny być ujęte w ramach zaplanowanej strategii przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek w województwie lubelskim, opracowanej i realizowanej w ramach partnerstwa społecznego.** Partnerstwo to powinno być zainicjowane przez organy administracji publicznej, a w jego skład powinny wejść m.in. lokalne samorządy, agencje zatrudnienia oraz publiczne służby zatrudnienia, organizacje związków zarządkowych, organizacje pozarządowe, instytucje szkoleniowe, jednostki naukowe (m.in. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Uniwersytet Marii Skłodowskiej-Curie czy Uniwersytet Trzeciego Wieku) oraz lokalne media. Działania realizowane w ramach strategii i skierowane do przedsiębiorców powinny obejmować elementy przedstawione w tabelicy 2.6.

Tablica 2.6. Działania prowadzone w kierunku zwiększenia zaangażowania przedsiębiorstw w przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek w ich organizacjach

Rodzaj działań	Charakterystyka działań
kampania informacyjno-promocyjna	<p>kampania skierowana do pracodawców powinna uwzględniać m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> informacje na temat trendów demograficznych, wskazujące na konieczność zmian w zarządzaniu personelem; przykłady dobrych praktyk w zarządzaniu wiekiem z akcentowaniem korzyści z wdrożenia tego typu rozwiązań; informacje podważające najczęstsze stereotypy dotyczące osób starszych (poparte przykładami i badaniami naukowymi); promocję atutów osób w wieku niemobilnym – przede wszystkim doświadczenia, wiedzy specjalistycznej oraz znajomości branży, a także dyspozycyjności, odpowiedzialności i rzetelności czy zaangażowania w pracę (są to cechy, które według badań są najbardziej cenione u pracowników przez lubelskich pracodawców, a jednocześnie – zgodnie z opinią przedsiębiorców i samych osób 45+ – są to cechy typowe dla osób starszych).
działalność szkoleniowa	<p>należy rozwijać adresowaną do przedsiębiorców, finansowaną zarówno z funduszy unijnych, jak i komercyjną, ofertę szkoleniową dla firm z obszarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> prawa pracy, ustawodawstwa antydyskryminacyjnego, przejawów i skutków dyskryminacji, a także procedur i środków jej przeciwdziałania, mechanizmów powstawania dyskryminacji (w celu zmniejszenia wpływu stereotypów na decyzje związane z zatrudnieniem), zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach i społecznej odpowiedzialności biznesu.

Źródło: opracowanie własne

W kampanii skierowanej do lubelskich pracodawców zaleca się również wykorzystanie aspektu współzawodnictwa firm we wdrażaniu procedur

antydiskryminacyjnych. Należy zachęcać pracodawców do włączenia się w kampanię poprzez dokonywanie regularnej samooceny w oparciu o konkretne wskaźniki oraz zamieszczanie wyników oceny na stronie internetowej kampanii. Takie działanie pomaga firmom we wdrażaniu polityki antydiskryminacyjnej, stanowi aspekt promocyjny i umożliwia pozycjonowanie na lokalnym rynku. Podobne rozwiązanie wprowadzono m.in. w Wielkiej Brytanii w ramach kampanii dotyczącej realizacji polityki równości rasowej *Wyścig po szansę (Race for Opportunity, RfO)*.

W związku z tym, że zgodnie z opinią pracodawców lubelskich na temat cech szczególnie przez nich cenionych u pracowników, takie przymioty jak: szybkość i wydajność pracy, łatwość dostosowywania się do nowych, zmieniających się warunków, chęć uczenia się i zdobywania nowych kwalifikacji oraz dobra kondycja fizyczna są dla przedsiębiorców cenne, a jednocześnie typowe dla osób młodszych, należy podjąć dwukierunkowe działania. **Po pierwsze, w ramach akcji informacyjno-promocyjnych należy szczególnie podkreślać błędność założeń dotyczących m.in. braku gotowości osób starszych do samodoskonalenia zawodowego, niskiej wydajności ich pracy oraz słabej kondycji fizycznej.** W kampanii można wykorzystać m.in. badania MUP w Lublinie wskazujące na wysoką gotowość osób bezrobotnych do nabywania nowych doświadczeń³²³, badania wykazujące, że wiek nie ma decydującego znaczenia dla ograniczenia zdolności i wydajności pracownika³²⁴ oraz potwierdzające, że relatywnie gorszy stan zdrowia nie przekłada się na wyższy wskaźnik absencji³²⁵. **Po drugie, zasadnym jest podjęcie działań w kierunku poprawy zdolności społecznych osób starszych (poprzez organizowanie szkoleń z pracy zespołowej, kształtowania wizerunku, asertywności, poczucia własnej wartości czy rozwoju osobistego) oraz rozwijania innych umiejętności cenionych przez pracodawców i przypisywanych głównie osobom młodszym (m.in. znajomości języków obcych, a także obsługi komputera). Szkolenia te mogą być organizowane zarówno przez Publiczne Służby Zatrudnienia, jak i organizacje pozarządowe w ramach projektów dofinansowywanych z EFS.**

Ponadto w ramach poprawy atrakcyjności osób starszych w oczach pracodawców oraz zwiększenia ich mobilności na lubelskim rynku pracy, należy dążyć do zwiększenia ich zaangażowania w podnoszenie swoich kwalifikacji, w szczególności tych deficytowych na rynku pracy. W tym celu wskazane jest zwiększenie oferty szkoleniowej adresowanej do osób w wieku niemobilnym. Przeprowadzona analiza rynku szkoleniowego na Lubelszczyźnie wykazała bardzo niewielki odsetek szkoleń zaadresowanych do osób starszych, a także ich niedostosowanie do faktycznych potrzeb tej grupy. **W związku z tym rekomenduje się usprawnienie systemu szkoleń dla**

³²³ *Sytuacja na rynku pracy...*, op.cit., s. 8, 12.

³²⁴ *Time for action: Advancing Human Rights for Older Ontarians*, Ontario Human Rights Commission Ontario Human Rights Commission, Ontario 2001, www.ohrc.on.ca/en/resources/discussion_consultation/TimeForActionsENGL/pdf [data dostępu: 10.06.2010], s. 42.

³²⁵ Marciniak J., op. cit., s.2.

odbiorców 45+. Szczególnie zaleca się obniżenie do 45 lat granicy wieku uczestników szkoleń skierowanych do osób starszych (obecnie wynosi ona 50 lat) oraz poprzedzanie ich realizacji analizą rzeczywistych potrzeb rynku pracy oraz samych beneficjentów. Ponadto, wskazane jest propagowanie idei kształcenia pracowników 45+ wśród pracodawców. Obecnie, mimo istniejących możliwości refundacji z Funduszu Pracy kosztów wynagrodzeń i obowiązkowych składek na ubezpieczenia społeczne pracownika w wieku niemobilnym, który jest delegowany na szkolenie, pracodawcy rzadko korzystają z tej możliwości. Potwierdza to opinia badanych w ramach projektu osób w wieku niemobilnym, wśród których 68% zgadzało się ze stwierdzeniem, że pracodawcy nie chcą inwestować w pracowników w wieku niemobilnym. **W związku z powyższym rekomenduje się zwiększenie zainteresowania pracodawców formą wsparcia z Funduszu Pracy i zachęcanie ich do podnoszenia kwalifikacji starszych pracowników.**

Problem dyskryminacji ze względu na wiek nie ogranicza się jedynie do sfery przedsiębiorstwa. Dla przeciwdziałania temu zjawisku kluczowa jest ogólna świadomość społeczna, która z jednej strony powinna prowadzić do uznania go za zło etyczne oraz zwiększenia solidarności z potencjalnymi i faktycznymi ofiarami dyskryminacji, z drugiej – powinna przyczynić się do wzrostu zaangażowania podmiotów odpowiedzialnych za zwalczanie omawianego problemu. W Polsce świadomość społeczeństwa – w tym samych poszkodowanych – w temacie dyskryminacji jest mocno ograniczona. Polityka wczesnej dezaktywizacji zawodowej prowadzona przez państwo w latach 90. utrwaliła błędne przekonania na temat ról społecznych i gospodarczych osób w wieku niemobilnym. Dotyczy to np. przekonania o konieczności ustąpienia przez osoby starsze miejsca na rynku pracy młodszemu pracownikom (uważa tak 51% badanych mieszkańców Lubelszczyzny) czy opinii, że pracujący powyżej 45. roku życia już tylko czekają na emeryturę (17%). Błędne przekonania utrwalone w opinii publicznej sprzyjają powszechnej akceptacji zjawiska dyskryminacji, osłabiają wrażliwość pracodawców, zmniejszają wolę poszkodowanych do poznawania i walczenia o swoje prawa. W związku z powyższym, **rekomenduje się objęcie wspomnianą kampanią informacyjno-promocyjną szerszych kręgów odbiorców województwa lubelskiego. W szczególności zalecane jest ukierunkowanie jej na następujące grupy:**

- **Ogół opinii publicznej – m.in. poprzez informację medialną: reklamę outdoor, spoty informacyjne, audycje radiowe, prasę, broszury, ulotki itp.;**
- **Dzieci i młodzież (z racji faktu, że kształtowanie się stereotypów odbywa się przede wszystkim we wczesnych latach życia) – m.in. poprzez włączenie do programu nauczania i wychowania w szkołach aspektów związanych ze starością, starzeniem się i funkcjonowaniem stereotypów;**
- **Podmioty włączone w przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek na Lubelszczyźnie w celu bardziej świadomego zaangażowania w prowadzone działania (m.in. poprzez spotkania i konferencje poświęcone konkretnym aspektom ich działalności);**

- **Potencjalne ofiary dyskryminacji (w celu zwiększenia świadomości problemu dyskryminacji oraz podważania utrwalonych w nich negatywnych stereotypów na własny temat).**

W przypadku samych osób 45+, działania uświadamiające problem dyskryminacji oraz zmierzające do poprawy własnego wizerunku są istotnym elementem przeciwdziałania omawianemu zjawisku. Badania wykazały, że niemobilni mieszkańcy Lubelszczyzny oceniają siebie gorzej niż pracodawcy. Przekonanie o konieczności ustąpienia przez osoby starsze miejsca na rynku pracy młodszym pracownikom ma 35% pracodawców (a więc znacznie mniej niż samych badanych mieszkańców województwa), a opinię o tym, że pracujący powyżej 45. roku życia już tylko czekają na emeryturę ma tylko 8% ankietowanych przedstawicieli firm (dwa razy mniej niż ankietowanych 45+). Podobną dysproporcję odnotowano w przypadku opinii na temat chęci podnoszenia kwalifikacji wśród niemobilnych pracowników (jest o niej przekonanych 24% mieszkańców województwa i 42% przedsiębiorców). Negatywne postrzeganie siebie przez osoby 45+ osłabia ich aktywność na rynku pracy, zmniejsza wiarę w możliwość znalezienia zatrudnienia oraz zwiększa ryzyko akceptowania stosowanych wobec nich praktyk dyskryminacji na rynku pracy. **W związku z powyższym w ramach działań promocyjno-informacyjno-szkoleniowych należy szczególnie zwracać się do samych potencjalnych ofiar dyskryminacji ze względu na wiek. W tym celu, oprócz kampanii medialnej, należy docierać z informacją do placówek będących w bezpośrednim kontakcie z osobami starszymi – np. klubów seniora, instytucji pomocy społecznej, urzędów pracy, Uniwersytetu Trzeciego Wieku (UTW) – i poprzez nie wpływać na zmianę własnego wizerunku u osób w wieku niemobilnym. Działania te powinny zachęcać osoby starsze do większej aktywności na różnych polach – włączania się w działalność związków zawodowych, wspomnianych klubów i związków seniorskich, UTW czy wolontariatu. Powinny również uwrażliwiać na różne aspekty dyskryminacji ze względu na wiek oraz zwiększać wiedzę na temat dostępnych rozwiązań i instytucji wsparcia.**

Istotnym problemem w przeciwdziałaniu dyskryminacji na Lubelszczyźnie jest niska efektywność podmiotów odpowiedzialnych za zwalczanie tego zjawiska i egzekwowanie praw płynących z obecnego ustawodawstwa. Jedną z głównych przyczyn takiego stanu rzeczy jest brak wykwalifikowanych kadr w aspekcie walki z dyskryminacją. **W związku z powyższym, zalecane jest prowadzenie działań szkoleniowych dla pracowników instytucji bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w działalność antydyskryminacyjną w województwie lubelskim. W szczególności zalecane jest przeprowadzenie lub – jeśli takowe są już prowadzone – propagowanie szkoleń dla:**

- **Kadry prawniczej, m.in. prawników i sędziów (szkolenia z zakresu prawa antydyskryminacyjnego są organizowane m.in. przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej oraz Ministerstwo Sprawiedliwości, a także wyspecjalizowane jednostki**

szkoleniowe, np. Krajowe Centrum Szkolenia, Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury i inne);

- **Administracji publicznej (w celu zwiększenia świadomości problemu dyskryminacji organizowane są szkolenia m.in. przez Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania);**
- **Kadr publicznych służb zatrudnienia (badania wykazały, że PZP same padają ofiarą stereotypów i przejawiają zachowania dyskryminacyjne wobec osób starszych, ponadto brakuje kadr specjalizujących się w pracy z takimi osobami³²⁶) oraz agencji zatrudnienia;**
- **Organizacji pozarządowych i związków zawodowych.**

W przypadku organizacji społecznych, wzrost ich efektywności jest kluczowy dla skutecznego zwalczania dyskryminacji na Lubelszczyźnie. Ze względu na bezpośredni kontakt z samymi osobami potencjalnie lub faktycznie poszkodowanymi, organizacje mają większe możliwości oddziaływania, a brak sztywnych procedur w ich strukturach zwiększa szybkość reakcji. Obecnie działalność lubelskich organizacji społecznych zawęża się do ogólnych aspektów walki z dyskryminacją (godność człowieka, równość itp.). Wynika to z braku świadomości, specjalistycznej wiedzy z omawianego tematu oraz braku środków finansowych na prowadzone działania. **W celu zwiększenia zaangażowania tych instytucji w przeciwdziałanie dyskryminacji zaleca się podjęcie inicjatyw informacyjno-szkoleniowych dla działaczy organizacji społecznych, m.in. z obszaru źródeł finansowania działalności, prawnych aspektów walki z dyskryminacją i pomocy poszkodowanym, zarządzania strategicznego oraz innych specjalistycznych obszarów działania (jak monitoring, praca z osobami starszymi). Ponadto należy włączać lubelskie organizacje pozarządowe do partnerstw społecznych i usprawniać ich kooperację z administracją publiczną.** W tym celu wskazanym kierunkiem działania jest ograniczenie biurokracji w dostępie do środków budżetowych oraz regularne opracowanie i realizacja samorządowych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi na wszystkich szczeblach Jednostek Samorządu Terytorialnego [dalej: JST] (przy czym w opracowanie tego rodzaju programów należy włączać reprezentację zainteresowanych podmiotów z trzeciego sektora). **Ponadto w celu wspierania organizacji pozarządowych przeciwdziałających dyskryminacji na Lubelszczyźnie należy promować ideę nawiązania przez nie współpracy z organizacjami seniorskimi o zasięgu krajowym (na przykład Forum 50+ Seniorzy XXI wieku) oraz z innymi województw.** Pozwoli to na przejmowanie dobrych rozwiązań, a także umożliwi wspólne lobbowanie na rzecz zmiany określonych rozwiązań legislacyjnych (np. dotyczących czteroletniego okresu ochronnego).

Szczególnym wsparciem należy objąć trzeci sektor na obszarach wiejskich Lubelszczyzny. Ze względu na wysoki udział obszarów wiejskich w terytorium województwa lubelskiego oraz czynniki pogarszające sytuację ich mieszkańców na

³²⁶ Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B., *Bezrobotni w wieku 50+...*, op.cit., s. 40.

rynku pracy (niedostosowane do nowoczesnego rynku kwalifikacje, niekorzystna struktura zatrudnienia), osoby 45+ zamieszkujące te tereny są szczególnie narażone na dyskryminację. Co więcej, organizacje pozarządowe na Lubelszczyźnie są skoncentrowane przede wszystkim w miastach, podczas gdy na wsiach ich aktywność jest bardzo ograniczona³²⁷. **Dlatego też wskazane jest szczególne wzmocnienie potencjału trzeciego sektora zaangażowanego w działania na rzecz osób starszych na obszarach wiejskich Lubelszczyzny. Wsparcie powinno pochodzić zarówno ze strony sektora publicznego, jak i innych organizacji pozarządowych o charakterze parasolowym, jak np. Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych.**

Działalność organizacji społecznych na Lubelszczyźnie powinna być również wspierana poprzez uzupełnianie luk instytucjonalnych na rynku trzeciego i drugiego sektora. Innymi słowy, wskazane jest tworzenie, współtworzenie lub promowanie idei tworzenia pewnych instytucji, z punktu widzenia przeciwdziałania dyskryminacji pożądanym, a w chwili obecnej niewystępującym na Lubelszczyźnie. **W szczególności chodzi tu o stworzenie sieci biur wsparcia potencjalnych / rzeczywistych ofiar dyskryminacji ze względu na wiek.** Biura te powinny stanowić pierwsze ogniwo, do którego trafiałyby osoby poszkodowane w celu uzyskania kompleksowego wsparcia lub informacji, gdzie takie wsparcie mogłyby uzyskać. Biura te mogą powstać na zasadzie współpracy administracji publicznej z organizacjami społecznymi, a na pierwszym etapie działalności mogą być tworzone na bazie klinik prawa. Poza usługami doradczymi (porady prawne) i informacyjnymi (m.in. infolinia) dla osób 45+, biura te mogłyby wspierać inne podmioty zaangażowane w walkę z dyskryminacją (np. prowadząc szkolenia z aspektów przeciwdziałania dyskryminacji). Działalność sieci wsparcia powinna być monitorowana i poddana kontroli administracji publicznej (np. organowi ds. równości powołanemu przy urzędzie wojewódzkim).

Oprócz tworzenia sieci podmiotów wsparcia, w celu poprawy sytuacji osób 45+ na rynku pracy wskazane jest usprawnienie pośrednictwa pracy dla tej grupy wiekowej. Obecnie Publiczne Służby Zatrudnienia oraz agencje zatrudnienia kierują swoje działania przede wszystkim do ludzi młodych, co nie wpływa znacząco na poprawę sytuacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy. W celu modyfikacji obecnych rozwiązań należy, poza szkoleniem kadr tych podmiotów z współpracy z osobami starszymi, propagować ideę tworzenia prywatnych podmiotów pośrednictwa pracy dla odbiorców 45+. Tego rodzaju prywatne agencje są powszechne m.in. w Wielkiej Brytanii czy we Francji.

W ramach walki z dyskryminacją ze względu na wiek na Lubelszczyźnie, wskazane jest zaimplementowanie konkretnych rozwiązań przeciwdziałania temu zjawisku w organach administracji publicznej. Jako instytucja modelowa administracja publiczna powinna być szczególnie uwrażliwiona na aspekt dyskryminacji – zarówno w ramach swojej organizacji, jak i na płaszczyźnie relacji z podmiotami zewnętrznymi.

³²⁷ *Polityka społeczna w regionie. Badania, analizy i upowszechnianie*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2010, s. 161.

W związku z tym wskazane jest nałożenie na wszystkie organy władzy publicznej województwa lubelskiego obowiązku zapobiegania dyskryminacji:

- **W procedurach wewnętrznych i stosunkach służbowych wobec pracowników (poprzez opracowanie i monitorowanie planu działania na rzecz równości szans w dostępie do zatrudnienia i awansu zawodowego);**
- **W postępowaniach i usługach świadczonych zewnętrznym odbiorcom (m.in. poprzez ograniczenie dostępu do środków publicznych lub przetargów do firm oraz instytucji, dokumentujących przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego). Weryfikacji zgodności z prawem antydyskryminacyjnym mogą dokonywać niezależni biegli. Ponadto firmy, na które nałożono kary z powodu naruszenia przepisów prawa antydyskryminacyjnego, mogłyby być czasowo wyłączone z udziału w przetargach publicznych.**

Zaproponowane w niniejszym podrozdziale rozwiązania powinny być ujęte w ramach wspomnianej już strategii przeciwdziałania dyskryminacji na lubelskim rynku pracy. Opracowanie takiej strategii powinno być poprzedzone dogłębną analizą sytuacji osób w wieku niemobilnym na Lubelszczyźnie. Obecnie ani urzędy statystyczne, ani służby publiczne nie wyodrębniają grupy 45+ jako osobnego podmiotu regularnych badań i analiz. Brak danych utrudnia zdiagnozowanie problemu dyskryminacji ze względu na wiek i zaplanowanie działań zaradczych. **W związku z tym wskazane jest przeprowadzanie analiz i pilotażowych badań dotyczących osób z omawianej kategorii wiekowej, a także diagnozujących potencjalne obszary ich dyskryminacji (na przykład postawę pracodawców i reszty społeczeństwa, poziom świadomości uczestników rynku pracy, zajęcia o charakterze dyskryminacyjnym i inne).** Na bazie zebranych informacji należy opracować wskaźniki zachowań dyskryminacyjnych, umożliwiające prowadzenie monitoringu wdrażanej strategii. Regularnie prowadzony monitoring pozwoli na korygowanie przyjętych założeń i podejmowanych działań. Monitorowaniem może zajmować się stworzona na ten cel wyspecjalizowana, niezależna jednostka administracji publicznej lub zewnętrzna firma badawcza. Raporty z prowadzonych badań i monitoringu powinny być przekazywane do informacji publicznej.

W diagnozie omawianego problemu na Lubelszczyźnie, a także w planowaniu strategii przeciwdziałania mu, należy uwzględnić zjawisko dyskryminacji zwielokrotnionej ze względu na wiek i płeć. Wyniki badań kwestionariuszowych wskazują na gorszą sytuację kobiet w wieku niemobilnym niż mężczyzn. Kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na wiek jako przeszkodę w znalezieniu pracy (odpowiednio 83% i 69% respondentów). Ponadto zdecydowanie więcej bezrobotnych kobiet niż mężczyzn w wieku 45+ wyrażało brak wiary w możliwość znalezienia pracy (36% mężczyzn i 48% kobiet). Taka sytuacja wymaga rozdzielenia prowadzonych badań na płeć męską i żeńską oraz uwzględnienia zaobserwowanych różnic w planowaniu działań zaradczych.

Poza monitorowaniem rzeczywistej sytuacji osób 45+ na lubelskim rynku pracy, zaleca się również prowadzenie monitoringu lokalnych mediów. Jako podmioty masowego oddziaływania mają one istotny wpływ na kształtowanie się stereotypów – również na temat osób starszych. Zadanie monitoringu powinno być realizowane przez osobną jednostkę ds. monitorowania i sprawozdawczości, specjalnie w tym celu powołaną (na przykład przy Urzędzie Marszałkowskim) bądź zlecone wyspecjalizowanym firmom (na przykład Instytutowi Monitorowania Mediów).

Z powyższych analiz wynika, że przeciwdziałanie dyskryminacji na lubelskim rynku pracy jest procesem złożonym, wymagającym zaangażowania oraz współpracy wielu partnerów publicznych i prywatnych. Jednocześnie podjęcie odpowiednich działań zaradczych i prewencyjnych jest niezbędnym warunkiem zapobiegania negatywnym tendencjom społeczno-gospodarczym, zarówno w samym zatrudnieniu, jak i społeczeństwie w ogóle. Wydaje się, że implementacja wskazanych w niniejszym rozdziale rekomendacji dotyczących przeciwdziałaniu dyskryminacji osób w wieku niemobilnym na lubelskim rynku pracy powinna skutecznie przyczynić się do ograniczania praktyk dyskryminacyjnych ze względu na wiek w zatrudnieniu, a także zapobiec dalszemu rozwojowi tego zjawiska.

Rozdział 3

Rekomendacje dotyczące opracowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach i instytucjach rynku pracy

W związku ze zmianami demograficznymi wskazującymi na starzenie się społeczeństw, w Unii Europejskiej wdrażane są różne działania zmniejszające zagrożenie niedoborem zasobów ludzkich na rynku pracy. Europejska Strategia Zatrudnienia zobowiązuje kraje członkowskie do działań na rzecz wzrostu zatrudnienia osób starszych. Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie rekomendacji dotyczących wdrażania strategii zarządzania wiekiem w województwie lubelskim jako sposobu zapobiegającego dyskryminacji i wykluczeniu z rynku pracy osób po 50. roku życia.

Podobnie jak dwa poprzednie rozdziały, niniejszy rozdział został podzielony na część teoretyczną, część empiryczną oraz podsumowanie w formie raportu końcowego. Część teoretyczna opiera się na przeglądzie literatury teoretycznej i analizie danych zastanych (dokumentów urzędowych, strategii i danych statystycznych), natomiast część empiryczna bazuje na wynikach przeprowadzonych w ramach projektu badań kwestionariuszowych. Struktura rozdziału jest następująca: w dwóch początkowych podrozdziałach przedstawiono zarządzanie wiekiem jako element szerszej koncepcji zarządzania różnorodnością, umiejscawiając ją w kontekście obecnej sytuacji demograficzno-gospodarczej Polski i województwa lubelskiego oraz w aspekcie uwarunkowań legislacyjnych. W trzecim podrozdziale dokładnie opisano uwarunkowania wdrażania strategii zarządzania wiekiem oraz zawarto rekomendacje dotyczące efektywności procesu implementacji projektów z tej dziedziny. Czwarty podrozdział opisuje instytucje rynku pracy w Polsce, ich ustawowe obowiązki i funkcjonowanie. W kolejnym podrozdziale omówiono poszczególne strategie zarządzania wiekiem oraz czynników warunkujących efektywność ich wdrażania. Szósty podrozdział prezentuje przykłady dobrych praktyk w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych. Podrozdział siódmy rozpoczyna część empiryczną rekomendacji. Zaprezentowano w niej najważniejsze informacje odnośnie przeprowadzonego badania oraz przedstawiono najważniejsze uzyskane rezultaty. W szczególności zawiera on próbę charakterystyki osób powyżej 45. roku życia oraz ich postrzegania przez pracodawców, a także problem prowadzenia efektywnej polityki zarządzania wiekiem na Lubelszczyźnie wraz z możliwościami działania organów administracji publicznej w jej rozpowszechnianiu. Podrozdział ósmy stanowi natomiast podsumowanie rozważań w zakresie omawianej problematyki.

3.1. Koncepcja zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nowym podejściem w zarządzaniu organizacją. Budzi ono jednak coraz większe zainteresowanie zarówno ze strony pracodawców, jak i pracowników. Przyczyn tego zainteresowania jest wiele, przede wszystkim starzenie się społeczeństwa (a więc siły roboczej, grona konsumentów, a także opinii publicznej) i związane z tym zmiany w zakresie polityki zatrudnienia, systemu emerytalnego, opieki zdrowotnej itp.

3.1.1. Kontekst sytuacyjny

Okresowe zmiany w strukturze demograficznej, w tym starzenie się społeczeństw, nie są niczym nowym. Demografowie odnotowali podobny efekt w XIX wieku, a wcześniej również występowały takie zjawiska. Od połowy XX wieku proces starzenia się społeczeństw przybiera na sile. Jeszcze w latach 40. i 50. wskaźnik urodzeń był bardzo wysoki (tzw. powojenny *baby boom*), po czym stopniowo ulegał zmniejszaniu. Aktualnie w większości krajów europejskich współczynnik dzietności (czyli liczba urodzonych dzieci przypadająca na jedną kobietę w wieku rozrodczym) kształtuje się na poziomie 1–1,5 (w Polsce 1,30³²⁸), co nie gwarantuje zastępowalności pokoleń³²⁹.

W ostatnich 20 latach liczba zgonów nie podlega większym wahaniom, pozostając na poziomie około 380 000 rocznie. Natomiast liczba urodzeń w tym okresie znacznie zmalała, choć od 2003 roku można zaobserwować tendencję wzrostową. Jest ona wynikiem wejścia w wiek najwyższej płodności kobiet urodzonych w latach 1979–1985 (ostatni okres wyżu demograficznego)³³⁰.

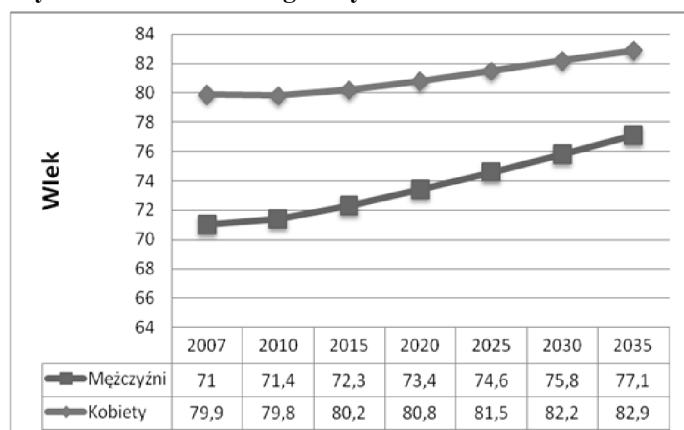
Ze względu na coraz większą świadomość społeczeństwa w zakresie zdrowego stylu życia, rozwój medycyny, zwiększającą się dostępność usług medycznych i opiekuńczych, obserwuje się również zmiany w średniej długości życia. Z prognoz GUS wynika, że w Polsce w 2035 roku średnia długość życia wśród kobiet wyniesie 82,9, a więc będzie dłuższa o 3 lata w stosunku do wartości oszacowanej na rok 2007 (79,9). Wśród mężczyzn ta zmiana będzie jeszcze większa – z 71 do 77,1 lat (zob. wykres 3.1., patrz s. 166).

³²⁸ *Prognoza ludności na lata...*, op.cit., 2009.

³²⁹ Przyjmuje się, że zastępowalność pokoleń zapewnia wskaźnik dzietności na poziomie 2,1–2,15.

³³⁰ Materiały na konferencję prasową w dniu 28 stycznia 2010 roku, GUS, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_lu_podsta_inf_o_rozwoju_demograf_polski_2000-2009.pdf, [data dostępu: 08.05.2010].

Wykres 3.1. Średnia długość życia w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009

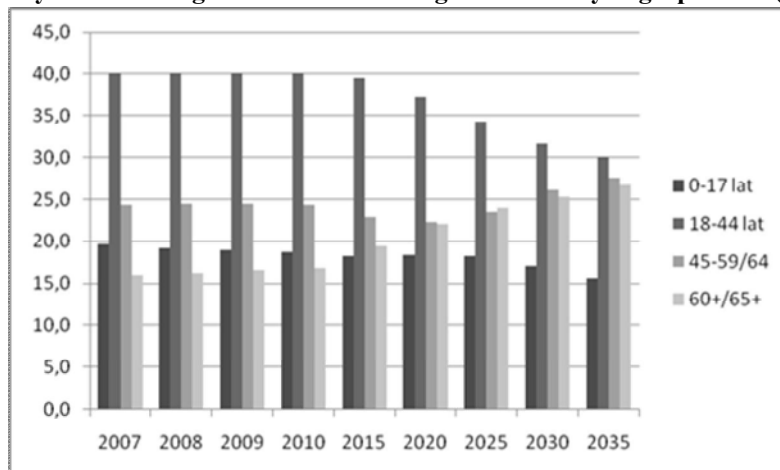
Niskie wskaźniki dzietności i umieralności oraz zwiększająca się średnia długość życia wskazują na postępujący proces starzenia się społeczeństwa polskiego. Tendencja ta jest widoczna również w innych krajach. Według raportów ONZ, ilość osób powyżej 60. roku życia w 2025 roku wyniesie 1,1 mld (220% wzrostu w stosunku do roku 1975). W Polsce, zgodnie z prognozami GUS, w 2025 roku liczba osób w wieku poprodukcyjnym (po 64. roku życia) wyniesie prawie 9 mln, czyli około 24 % całej populacji (zob. tablica 3.1. i wykres 3.2., patrz s. 166–167).

Tablica 3.1. Prognoza ludności według ekonomicznych grup wieku (w tys.)

ROK		2007	2008	2009	2010	2015	2020	2025	2030	2035
ogółem		38 116	38 107	38 101	38 092	38 016	37 830	37 438	36 796	35 993
wiek	0–17	7488	7337	7206	7107	6918	6959	6816	6253	5632
	18–44	15 267	15 283	15 298	15 294	15 005	14 072	12 823	11 624	10 834
	45–59/64	9278	9301	9302	9277	8713	8431	8802	9630	9905
	60+/65+	6082	6186	6295	6414	7380	8368	8997	9289	9622

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009

Wykres 3.2. Prognoza ludności według ekonomicznych grup wieku (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009

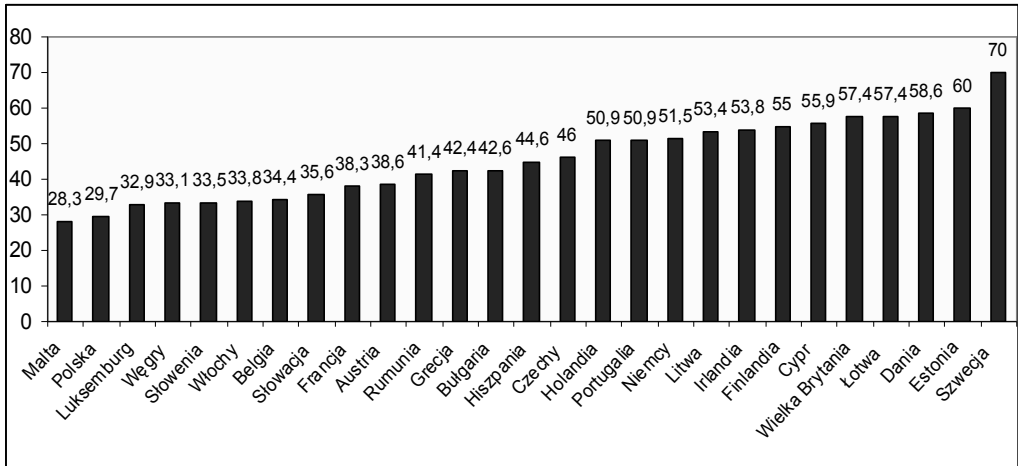
Z prognoz demograficznych wynika więc, że w ciągu najbliższych 25 lat znacznie wzrośnie liczba osób w wieku poprodukcyjnym. W tym okresie pokolenie powojennego *baby boom* przejdzie na emeryturę (zgodnie z aktualnymi przepisami dotyczącymi wieku emerytalnego), ustępując na rynku pracy miejsca młodszemu pokoleniu – zdecydowanie mniej licznemu. Dotychczas przepisy emerytalne w Polsce (zwłaszcza w latach 90.), jak również wysoki poziom bezrobocia, powodowały, że wiele starszych osób wybierało opcję wcześniejszej emerytury, pobierało zasiłek przedemerytalny bądź korzystało z innych świadczeń socjalnych, nie mogąc znaleźć pracy. Na przełomie XX i XXI wieku (lata 1992–2004) Polacy przechodzili na emeryturę w wieku około 59 lat, zaś Polki – 57 lat. Jedynie 25% osób pobierających emeryturę po raz pierwszy miało ukończone 60 lat³³¹. W 2006 aż 47% emerytów należało do grupy wiekowej 55–59 lat, niewiele ponad 25% przeszło na emeryturę między 60. a 64. rokiem życia, a jedynie 9% po 65. roku życia³³². Często odejście na wcześniejszą emeryturę czy pobieranie zasiłku było po prostu łatwiejsze niż przekwalifikowanie się lub doksztalcenie. Bywało, że pracownicy czuli się zmuszani do odejścia na emeryturę przez pracodawcę bądź też odchodzili ze względu na trudną sytuację rodzinną, zły stan zdrowia czy zmęczenie. Takie podejście spowodowało, że wśród krajów Unii Europejskiej Polska ma w tej chwili jeden z najniższych wskaźników zatrudnienia osób po 55. roku życia (zob. wykres 3.3., patrz s. 168)³³³.

³³¹ Urbanik A., *Dlaczego starość zaczyna się po pięćdziesiątce? Analiza trendów demograficznych i historyczno-społecznych uwarunkowań postrzegania osób 50+*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.

³³² *Przejście z pracy na emeryturę*, GUS, Warszawa 2007.

³³³ Zięba M., *Zarządzanie wiekiem w wybranych krajach Unii Europejskiej* [w:] Zięba M., Szuwarzyński A., *Zarządzanie wiekiem*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.

Wykres 3.3. Wskaźnik zatrudnienia osób po 55. roku życia w krajach UE



Źródło: opracowanie własne na podstawie Zięba M., Szuwarzyński A., *Zarządzanie wiekiem*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008

Niski poziom aktywności zawodowej w grupie emerytów ma określone konsekwencje, zarówno finansowe, jak i społeczne. Przede wszystkim emerytury i renty obciążają budżet państwa ograniczony również ze względu na fakt, że ogromna grupa niepracujących (oficjalnie, bo część tej grupy zatrudnia się w „szarej strefie”) emerytów nie płaci składek ZUS i podatku dochodowego. W efekcie emerytury są niskie, a to oznacza, że zmniejsza się grono potencjalnych konsumentów i – w konsekwencji – zyski z produkcji i usług. Ponadto należy pamiętać o kosztach psychologicznych związanych z brakiem zatrudnienia. Często praca jest podstawowym celem w życiu, motywuje do wyjścia z domu, zadbania o siebie, spotkania z innymi. Badania wykazują, że pracujące starsze osoby mają lepsze samopoczucie i cechują się lepszym zdrowiem³³⁴ – to ogranicza koszty państwa w zakresie ochrony zdrowia i usług medycznych.

Panuje przekonanie, że starsi ludzie mają większe problemy ze zdrowiem i poziomem sprawności, w związku z czym spada ich efektywność w środowisku pracy. Jednak w obecnych czasach produktywność nie jest już tak silnie związana z kondycją fizyczną, jak miało to miejsce w wieku XIX i pierwszej połowie XX wieku, kiedy dynamicznie rozwijał się przemysł. Trwa era rozwoju usług i przetwarzania informacji, wobec czego pracodawcy większą wagę niż kondycji fizycznej powinni przypisywać umiejętnościom i doświadczeniu.

Ze względu na opisane powyżej czynniki demograficzne i społeczne, poszukiwane są konkretne rozwiązania ukierunkowane na poprawę sytuacji socjal-

³³⁴ Jaworska J., *Rola pracodawców w strategiach wydłużania aktywności zawodowej osób 50+*, www.zysk50plus.pl/?module=Default&action=ContentController§ionId=16&articleId=75, [data dostępu: 10.05.2010] oraz Schimanek T., *Potrzeba wspólnego działania* [w:] Tokarz A. (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+ ...*, op.cit.

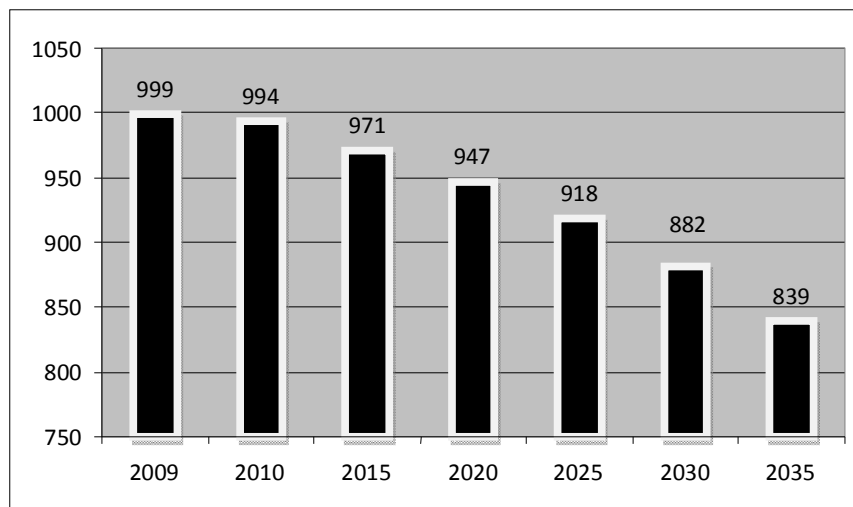
no-gospodarczej w województwie lubelskim. W niniejszym rozdziale opracowania zarządzanie wiekiem w organizacjach rekomendowane jest jako środek, który może pomóc osiągnąć ten cel.

3.1.2. Sytuacja demograficzna i gospodarcza województwa lubelskiego

Prognozy demograficzne dla województwa lubelskiego odzwierciedlają tendencje obserwowane w całym kraju i w Europie, czyli obniżanie się poziomu dzietności, ujemny przyrost naturalny i starzenie się społeczeństw. Zgodnie z danymi GUS, obecnie województwo zamieszkuje 994 000 osób, ale w ciągu najbliższych 25 lat liczba ta zmniejszy się o ponad 150 000 (zob. wykres 3.4.).

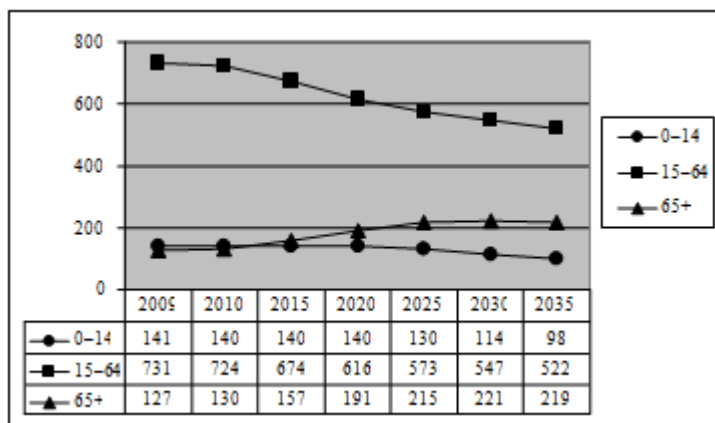
Biorąc pod uwagę wiek mieszkańców, największą grupę (724 000 osób) stanowi ludność w wieku produkcyjnym (czyli 15–64 lata), jednak liczebność ta będzie się stopniowo obniżać i – zgodnie z przewidywaniami – w 2035 roku wyniesie zaledwie 522 000 (zob. wykres 3.5., s. 170). Zmalaje także ilość osób w wieku przedprodukcyjnym (0–14 lat). Obecnie jest to 140 000, a za 25 lat – jedynie 98 000. Zwiększy się natomiast liczba mieszkańców województwa w wieku poprodukcyjnym (powyżej 65. roku życia). Demografowie przewidują, że w 2035 roku ta grupa ta zwiększy się do 219 000 osób (dzisiaj – 130 000).

Wykres 3.4. Prognoza liczby ludności w województwie lubelskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009

Wykres 3.5. Prognoza ludności według biologicznych grup wieku w województwie lubelskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009

Województwo lubelskie to bardzo ważny region rolniczo-przemysłowy. Użytki rolne stanowią około 62,7% terenu, a ponad 50% osób czynnych zawodowo związanych jest z rolnictwem. Powszechna jest hodowla bydła, trzody, owiec i drobiu. Uprawia się głównie chmiel (aż 80% krajowej produkcji pochodzi z tego obszaru), tytoń (20% produkcji krajowej) i buraki cukrowe (15% produkcji krajowej), ponadto zboża, ziemniaki, owoce i warzywa. W województwie znajduje się także kilka znanych stadnin koni (m.in. w Janowie Podlaskim). Eksperti³³⁵ zwracają jednak uwagę na problemy dotyczące rolnictwa. Na Lubelszczyźnie są bardzo żyzne gleby, jednak wiele obszarów jest zagrożonych degradacją. Ponad połowę gospodarstw stanowią te o niewielkiej powierzchni (do 5 ha), a wykorzystywany sprzęt jest stosunkowo stary i w niezbyt dobrym stanie technicznym. Jednakże, ze względu na duży potencjał produkcyjny, eksperci zalecają inwestowanie w modernizację gospodarstw i infrastruktury, wspieranie zrównoważonego rozwoju oraz wdrażanie nowych technologii rolniczych.

Przemysł jest rozwinięty przede wszystkim w branży spożywczej, czyli przemysł cukrowniczy, mleczarski, piwowarski, młynarski, tytoniowy, spirytusowy, zielarski, owocowo-warzywny (m.in. Lubelskie Zakłady Tytoniowe, Polmos Lublin, Herbapol, Lubella). Dobrze funkcjonuje przemysł wydobywczy, a kopalnia węgla w Bogdanie należy do najbardziej rentownych i bezpiecznych w kraju. Na terenie województwa znajdują się także duże zasoby surowców budowlanych (wapień, margle, piasek szklarski i in.) oraz pokłady ropy naftowej i gazu ziemnego. Rozwinęła się więc produkcja materiałów budowlanych, a także przemysł drzewny. Działają duże zakłady

³³⁵ Krasowicz S., *Potencjał produkcyjny rolnictwa Lubelszczyzny i jego wykorzystanie*, Biuletyn Informacyjny, nr 7/2002, Lublin 2002, www.pan-ol.lublin.pl/biul_7/art_707.htm [data dostępu: 21.05.2010].

chemiczne (np. Zakłady Azotowe w Puławach), metalowe, maszynowe, samochodowe i lotnicze (PZL Świdnik).

Województwo lubelskie jest atrakcyjne pod względem turystycznym. Na jego obszarze znajdują się 2 parki narodowe i 11 krajobrazowych oraz wiele zabytków. Według danych GUS z 2008, region odwiedza rocznie około 616 000 turystów, w tym 16% obcokrajowców, głównie z zachodniej granicy. Dużą popularnością cieszą się uzdrowiska w Nałęczowie i Krasnobrodzie.

Urząd Statystyczny w Lublinie podaje, że w 2009 roku stopa bezrobocia wynosiła 10,5%. Na koniec tego roku zarejestrowanych było ponad 117 000 bezrobotnych, z czego 16,8% to osoby w wieku powyżej 50 lat. Wśród pracujących największą grupę stanowili rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy (27,3%), specjaliści (16,3%), robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (12,6%) oraz technicy i inny średni personel (10,9%). W województwie funkcjonuje ponad 156 000 podmiotów gospodarki narodowej, głównie w sektorze prywatnym. Najliczniej reprezentowaną branżą jest handel i naprawy, obsługa nieruchomości i firm oraz budownictwo.

Z przytoczonych informacji wynika, że województwo lubelskie jest obszarem o dużych możliwościach i potencjale rozwojowym. Wymagane jest jednak wsparcie działań mających na celu zrównoważony rozwój regionu. Wdrażanie strategii z zakresu zarządzania wiekiem może być jednym z elementów programu rozwoju.

3.1.3. Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością

Zarządzanie wiekiem to jeden z elementów koncepcji zarządzania różnorodnością. To podejście w zarządzaniu organizacją zyskuje coraz więcej zwolenników zarówno w Stanach Zjednoczonych (skąd wywodzi się idea zarządzania różnorodnością), jak i w krajach europejskich. Pozwala ono bowiem na lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich w firmie, a ponadto umożliwia przeciwdziałanie dyskryminacji. Wiele aktów prawnych (m.in. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy, polski Kodeks pracy itp.) porusza problem dyskryminacji, również w środowisku pracy. Dokumenty regulujące aspekt równości obywateli (bez względu na wiek) są w zasadzie jedynymi aktami w prawodawstwie, które mają odniesienie do zarządzania wiekiem.

Zgodnie z zapisem w Konwencji nr 111 Międzynarodowej Organizacji Pracy, dyskryminację możemy zdefiniować jako:

- *wszelkie rozróżnienie, wyłączenie lub uprzywilejowanie oparte na rasie, kolorze skóry, płci, religii, poglądach politycznych, pochodzeniu narodowym lub społecznym, które powoduje zniweczenie albo naruszenie równości szans lub traktowania w zakresie zatrudnienia lub wykonywania zawodu (art. 1, pkt 1a) lub*
- *wszelkie inne rozróżnienie, wyłączenie lub uprzywilejowanie powodujące zniweczenie albo naruszenie równości szans lub traktowania w zakresie zatrud-*

nienia lub wykonywania zawodu, które będzie mogło być wymienione przez zainteresowanego członka po zasięgnięciu opinii reprezentatywnych organizacji pracodawców i pracowników, o ile takie istnieją, oraz innych właściwych organizacji (art. 1, pkt 1b).

Przeciwdziałanie dyskryminacji jest więc regulowane odpowiednimi aktami prawnymi (o czym więcej w podrozdziale 3.2.). Wprowadzanie w organizacji strategii zarządzania różnorodnością jako elementu takich działań przynosi również pracodawcy konkretne korzyści.

Przede wszystkim w dobie problemów związanych z niedostatkami odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, przedsiębiorca decydujący się na zarządzanie oparte na koncepcji różnorodności pozyskuje nowe talenty lub może lepiej wykorzystać zasoby ludzkie już istniejące w firmie. Badania wykazują, że różnorodność sprzyja kreatywności i – w konsekwencji – powoduje wzrost innowacyjności w firmie. Wytwarzane są nowe produkty i wprowadzane są nowe usługi, w związku z czym organizacja może powiększać swoją aktywność na rynku. Ponadto poszerza się grono konsumentów. Pracownicy zróżnicowani pod względem płci, wieku, sprawności czy pochodzenia z założenia bardzo dobrze znają oczekiwania grupy, do której przynależą, w związku z czym mogą opracowywać produkty, usługi i strategie marketingowe dopasowane specjalnie do konkretnej grupy docelowej (np. starsi klienci wolą być obsługiwani przez starszych pracowników, ponieważ mają większe zaufanie do ich doświadczenia; niepełnosprawni mogą opracować lepsze projekty sprzętu dla nich przeznaczonego itp.)³³⁶.

Niekwestionowaną zaletą wprowadzenia zarządzania różnorodności w organizacji jest lepszy wizerunek firmy. Zyskanie opinii przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego skutkuje lepszą współpracą z lokalnymi społecznościami i samorządami, jak również podnosi wartość firmy w oczach klientów³³⁷.

Choć zarządzanie różnorodnością budzi zainteresowanie i jest szeroko promowane w krajach Unii Europejskiej, wciąż niewiele firm decyduje się na wprowadzenie tego podejścia w praktyce. Dzieje się tak m.in. ze względu na panujące w społeczeństwie stereotypy dotyczące różnych grup. **W związku z tym rekomenduje się działania mające na celu przelamywanie negatywnych opinii i zwiększanie świadomości społecznej poprzez różnego rodzaju akcje i kampanie informacyjno-promocyjne. Akcje tego typu mogą polegać na kampaniach outdoorowych, publikacji materiałów promocyjnych (np. ulotek, broszur), produkcji filmów reklamowych zwalczających stereotypy. Dobrym pomysłem jest organizacja rozmaitych eventów (np. pikników, wystaw) promujących integrację różnych grup społecznych i wiekowych oraz uruchamianie mobilnych i stałych punktów**

³³⁶*The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, European Commission, Luksemburg 2005, www.conference-board.org/worldwide/downloads/europeWorkplaceDiversity.pdf [data dostępu: 28.04.2010].

³³⁷ Ibidem.

informacyjnych, w których odbiorcy mogą zapoznać się z problematyką dyskryminacji i sposobami jej zwalczania. Za takie działania mogą odpowiadać różne instytucje – zarówno rządowe, jak i spoza sektora rządowego – w zależności od poziomu działań, np. kampanię ogólnopolską może zorganizować Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, a kampanie regionalne – wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy podlegające samorządom lokalnym czy regionalne instytucje NGO.

W celu maksymalizacji pozytywnych efektów strategii zarządzania różnorodnością rekomenduje się zwiększenie mobilności pracowników i elastyczności w organizacji pracy. Należy także zadbać o zasoby w postaci konkretnej wiedzy, doświadczenia praktycznego i szerokiego dostępu do informacji o dobrych praktykach w innych firmach krajowych i zagranicznych. Z racji tego, że przedsiębiorca często musi ponieść koszty rekrutacji i szkolenia (przekwalifikowanie, kształcenie ustawiczne pracowników) czy przystosowania miejsca pracy do potrzeb i możliwości danego pracownika, rekomenduje się uczestnictwo w programach organizowanych np. przez Ministerstwo Gospodarki i Pracy, korzystanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i dotacji z różnych źródeł. Towarzystwa ubezpieczeniowe w ramach ubezpieczeń pracowniczych oferują również specjalne fundusze, które mogą zostać przeznaczone na promocję zdrowia, badania profilaktyczne, zakup środków ochrony zbiorowej i indywidualnej itp. Pozytywne skutki zarządzania różnorodnością pojawiają się dopiero po pewnym czasie, więc niektórzy pracodawcy zniechęcają się z powodu braku natychmiastowych wymiernych korzyści. Dlatego ważne jest, by pracodawcy mieli świadomość długofalowych efektów i byli wspierani przez organizacje rządowe i pozarządowe, np. w ramach partnerstwa lokalnego, a nie korzystali tylko z doraźnych środków, które w dłuższej perspektywie są nieefektywne i nieopłacalne. Biorąc pod uwagę zalety różnorodności w obszarze zasobów ludzkich, rekomenduje się promowanie takiego podejścia w polityce zatrudnienia w organizacji. Powyższe zalecenia są stosunkowo ogólne i mają na celu jedynie naświetlenie problemu i propozycję ewentualnych rozwiązań. Bardziej szczegółowe rekomendacje i ich uzasadnienie znajdują się w dalszej części rozdziału.

Wytyczne PARP PO KL³³⁸ definiują zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie jako *podejście do pracy pracowników, mające na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolność do jej wykonywania z uwzględnieniem ich wieku. Zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać różne potrzeby wszystkich grup wiekowych pracowników i wykorzystywać ich odmienne możliwości, różne zasoby wiedzy i doświadczeń. Powinno być kierowane głównie do starszych pracowników i być nastawione na utrzymanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 45. rok życia przy zachowaniu efektywności ich pracy.*

³³⁸ Wytyczne do podziałania 2.1.1, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, www.parp.gov.pl/files/74/87/110/341/7554.pdf [data dostępu: 14.05.2010].

Zarządzanie wiekiem obejmuje następujące aspekty zarządzania zasobami ludzkimi³³⁹:

- Rekrutacja zewnętrzna;
- Szkolenie, rozwój, kształcenie ustawiczne;
- Rozwój / zarządzanie karierą, ścieżki kariery (z uwzględnieniem wieku pracownika);
- Elastyczna organizacja pracy;
- Promocja zdrowia, profilaktyka, adaptacja miejsca pracy, ergonomia i projektowanie stanowisk pracy;
- Rotacja stanowiskowa, przekwalifikowanie, reorganizacja;
- Zakończenie współpracy / przejście na emeryturę;
- Podejście holistyczne.

Specjaliści z zakresu zarządzania wskazują, że w rzeczywistości zarządzanie wiekiem to po prostu podejście oparte na koncepcji rozwoju człowieka w cyklu życia, uwzględnianie jego możliwości i potrzeb w zakresie pracy na poszczególnych etapach życia. Obejmuje takie działania jak: planowanie zatrudnienia i rekrutacja, wykorzystanie różnorodnych form zatrudnienia, odpowiednia organizacja pracy oraz uregulowanie długości i organizacja czasu pracy, adekwatne ocenianie i motywowanie, kształtowanie wynagrodzeń, dobór zadań i obowiązków stanowiskowych, planowanie i zarządzanie karierą oraz rozwojem zawodowym, a wszystko to koniecznie z uwzględnieniem wieku pracowników³⁴⁰.

W społeczeństwie panuje niestety wiele stereotypów dotyczących pracowników w starszym wieku. Najbardziej powszechne z nich to³⁴¹:

- Starsi pracownicy są mniej produktywni niż młodzi;
- Koszt wyszkolenia starszego pracownika jest wyższy niż młodego;
- Starsi pracownicy częściej chorują i korzystają ze zwolnień lekarskich;
- Starszym pracownikom częściej zdarzają się wypadki przy pracy;
- Koszty świadczeń w przypadku choroby pracownika przewyższają znacząco wszelkie zyski z zatrudnienia starszej osoby;
- Starsi pracownicy mają problemy w zakresie komunikacji i kontaktów z innymi;
- Starsi pracownicy są mało elastyczni w przypadku zmiany obowiązków;
- Starsi pracownicy nie potrafią pracować skutecznie, gdy ich praca zostaje zakłócona.

³³⁹ Naegele G., Walker A., op.cit.

³⁴⁰ *Okiem eksperta – rozmowa z prof. Bogusławą Urbaniak z Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego*, www.dziennik.pl/gospodarka/maszszanse/article110803/Okiem_eksperta_Zarzadzanie_wiekami.html [data dostępu: 27.06.2008].

³⁴¹ Cascio W.F., *Managing human resources: productivity, quality of life, profits*, McGraw-Hill Inc., USA 1989.

Oczywiście w części powyższych twierdzeń tkwi ziarno prawdy, niemniej jednak w większości przypadków są to uogólnienia krzywdzące dla grupy wiekowej 45+. Badania wykazują, że między wiekiem i efektywnością w pracy nie zachodzi związek przyczynowo-skutkowy³⁴². Z wiekiem następuje wprawdzie stopniowe zwalnianie procesów poznawczych i funkcjonowania psychicznego, ale podstawowe umiejętności nie ulegają zmianie. Ponadto aż do 70. roku życia zjawiska związane z inteligencją (zdolności werbalne, liczbowe, rozumowania) pozostają na mniej więcej tym samym poziomie. Okazuje się również, że to młodzi pracownicy mają wyższy wskaźnik absencji w pracy z powodu problemów zdrowotnych (choroby typu przeziębienie, grypa czy urazy). Także wypadki przy pracy przytrafiają się tym częściej, im młodszy pracownik. Faktem jest, że problemy zdrowotne dotyczące starszych ludzi są zwykle poważne i chroniczne, więc wymagają regularnych wizyt lekarskich, a nawet hospitalizacji. Niemniej jednak koszty opieki zdrowotnej dla starszego pracownika są niższe niż w przypadku młodego pracownika z partnerem i dziećmi³⁴³.

Istnieją także pozytywne przekonania dotyczące pracowników z grupy wiekowej 45+. Większość przedsiębiorców uważa na przykład, że starsi pracownicy wprowadzają do organizacji spokój i stabilizację oraz mają bardzo dobry kontakt z innymi ludźmi (współpracownikami i klientami)³⁴⁴. Pod tym względem mogą oni stanowić wzór dla młodszych kolegów. Pracownicy po 50. roku życia są również chętni, aby się szkolić czy nawet przekwalifikować. W Polsce nawet 69% osób w wieku 50–54 lat deklaruje, że zdecydowałoby się na szkolenie pozwalające zdobyć kwalifikacje do pracy innej niż dotychczas wykonywana³⁴⁵. Jeśli natomiast chodzi o wykonywanie pracy w niedogodnych warunkach (np. kiedy praca jest ciągle przerywana), to problemy w tym zakresie mają wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku.

Jednym z promowanych działań w ramach zarządzania wiekiem jest zwalczanie wymienionych wyżej stereotypów, zarówno wśród pracodawców, potencjalnych współpracowników, jak i starszych ludzi, którzy niestety często sami spostrzegają siebie w ten sposób i nie wierzą w swoje możliwości. Z badań opinii w grupie osób powyżej 50. roku życia wynika, że z osobą starszą kojarzy się głównie doświadczenie życiowe, ale też potrzeba opieki, choroba, niesprawność i bierność³⁴⁶. Jest wysoce prawdopodobne, że u podłoża problemów w aspekcie zatrudnienia osób starszych leży tzw. „samospełniająca się przepowiednia”. W wyniku działania tego mechanizmu starsi ludzie oceniają swoje możliwości na rynku pracy jako bardzo złe, w związku z czym nawet nie próbują znaleźć pracy lub robią to bez przekonania. **Rekomenduje się zatem wspieranie działań osób starszych w zakresie poszukiwania pracy. Dobrym pomysłem jest organizacja przez instytucje rynku pracy oraz przedsiębior-**

³⁴² Cascio W.F., op.cit.

³⁴³ Ibidem oraz Naegele G., Walker A., op.cit.

³⁴⁴ Ibidem oraz Urbaniak B., *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007.

³⁴⁵ Woźniak-Hasik Z., *Zatrudnianie osoby starszej – ryzyko i potencjalne korzyści*, Mazowieckie Centrum Zdrowia Publicznego, Warszawa 2007.

³⁴⁶ Ibidem.

ców programów doradczych i szkoleń zawodowych częściowo lub całkowicie finansowanych ze środków unijnych (np. w ramach Poddziałania 7.2.1 – Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym). Istotne jest nie tylko zadbanie o kwalifikacje zawodowe (m.in. obsługa komputera, języki obce), ale również o odpowiednie przygotowanie psychologiczne (w tym poprawa samooceny, komunikacji i autoprezentacji) oraz umiejętności praktycznych niezbędnych w procesie rekrutacji (pisanie CV i listów motywacyjnych, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej).

Ponadto w związku z powszechnie występującymi stereotypami dotyczącymi osób starszych rekomenduje się – wzorem państw Europy Zachodniej (m.in. Wielkiej Brytanii, Francji) – prowadzenie badań i analiz, które pokazałyby, że pracownicy 50+ również są wartościowi i tkwi w nich ogromny potencjał, a pracodawcy mogą osiągać ogromne korzyści z ich zatrudniania. Projekty badawczo-rozwojowe mogą być prowadzone przez różne zespoły naukowe funkcjonujące w ramach programów rządowych (np. *Solidarność pokoleń*), uczelnie państwowe i prywatne zajmujące się problematyką szeroko pojętej aktywności życiowej człowieka, instytucje NGO (dobrym przykładem są działania Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce). Kampanie informacyjno-promocyjne, opracowane na bazie analiz naukowych, warto kierować zarówno do całego społeczeństwa (w celu przelamywania barier pokoleniowych, reintegracji społecznej osób starszych), jak i do specyficznych grup. Pracodawcom należy uświadamiać zalety starszych pracowników, a pracownikom 50+ pokazać, że mają dużą wartość i nie są skazani na wykluczenie z życia zawodowego i społecznego.

Realizując w/w kampanie warto wskazywać, że zarządzanie wiekiem jako strategia zarządzania organizacją jest odpowiedzią na wiele problemów, jakie pracodawcy napotykają, próbując zapewnić swojemu przedsiębiorstwu najbardziej efektywną kadre.

Powody, dla których warto zatrudniać starsze osoby, to przede wszystkim³⁴⁷:

a) Utrzymywanie bazy umiejętności

Odchodzenie pracowników na wcześniejszą emeryturę zwykle wiąże się z utratą cennych dla firmy kwalifikacji i doświadczenia. Ogranicza ono również pewną ciągłość doświadczeń, przepływ wiedzy w organizacji, a to oznacza większe koszty przeszkolenia nowego pracownika do wymagań danego stanowiska. W przypadku szkolenia młodych pracowników nakładów finansowych wymagają procesu rekrutacji, przysposobienia i praktyki w celu nabywania doświadczenia w kontrolowanych warunkach. Młodzi są zwykle chętni do nauki i łatwo chłoną nowe wiadomości. Z kolei starsi pracownicy łączą nową wiedzę z posiadanymi już umiejętnościami. Są dokładni oraz rzetelni i często mają lepsze umiejętności komunikacyjne, więc dobrze radzą sobie w kontaktach z klientami czy współpracownikami. Okazuje się, że starsi pracownicy zatrudnieni na stanowiskach odpowiadających ich zdolnościom i możliwościom

³⁴⁷ Naegele G., Walker A., op.cit.

są bardzo produktywni. **Rekomenduje się zatem zachęcanie starszych pracowników do pozostawania w organizacji nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego, np. poprzez oferowanie im elastycznych form zatrudnienia, zmiany zakresu obowiązków na mniej obciążające czy propozycję pełnienia roli eksperta lub mentora. Ich umiejętności i doświadczenie są bardzo cenne nie tylko przy wykonywaniu obowiązków, ale też jako źródło wiedzy i praktyki dla młodszych kolegów.**

b) Działania z konieczności

Zatrudnianie osób starszych może wymagać reorganizacji i racjonalizacji produkcji i procesów administracyjnych. Potrzeba zatrudniania takich ludzi staje się jednak coraz silniejsza ze względu na brak młodszych kandydatów, wynikający z procesu starzenia się społeczeństwa oraz migracji osób młodych do krajów lepiej rozwiniętych gospodarczo. Bywa też, że taka polityka zatrudnienia wynika z przepisów obowiązujących w danym państwie. **Rekomendowane jest zatrudnianie osób starszych, ponieważ grupa ta jest źródłem siły roboczej, której – ze względu na zmiany demograficzne – powoli zaczyna brakować na rynku pracy w Polsce. Sprawdza się to dobrze m.in. w sytuacji, gdy grupą docelową danej usługi bądź produktu są właśnie ludzie w bardziej zaawansowanym wieku (np. usługi medyczne, sprzedaż określonych produktów). Starsi ludzie świetnie sprawdzają się na stanowisku doradcy klienta czy specjalisty ds. marketingu. Dzięki znajomości potrzeb swojej grupy wiekowej mogą stworzyć odpowiednią ofertę produktów czy usług (np. bankowych), a także wypromować je w sposób trafiający do tej części populacji. Ponadto starsi sprzedawcy, którzy jednocześnie mają doświadczenie w stosowaniu określonych produktów (np. sprzęt dla działkowiczów), cieszą się większym zaufaniem wśród tej grupy konsumentów³⁴⁸.**

c) Redukcja kosztów związanych z wiekiem pracownika

Aby uniknąć kosztów z tytułu problemów zdrowotnych starszej części załogi (długotrwała absencja chorobowa, świadczenia lekarskie), bywa, że pracodawcy po prostu zwalniają starszych pracowników bądź zachęcają do przejścia na wcześniejszą emeryturę. Część kłopotów ze zdrowiem wynika z czynników związanych ze środowiskiem pracy, które stosunkowo łatwo wyeliminować czy co najmniej obniżyć ich poziom (np. miejsce pracy niezgodne z zasadami ergonomii i przepisami BHP, nadmierny stres). Warto więc zainwestować w promocję zdrowia i działania profilaktyczne dla wszystkich pracowników, ponieważ w ostatecznym rozrachunku jest to bardziej opłacalne niż pokrywanie kosztów świadczeń zdrowotnych. Ponadto dostosowanie miejsca pracy do możliwości starszego wykwalifikowanego pracownika wymaga często mniej-

³⁴⁸ Zybert E., *Rekrutacja i selekcja pracowników*, www.irsp.org.pl/kategorie.php?ida=35&idk=29 [data dostępu: 08.07.2010].

szych nakładów finansowych niż rekrutacja i przeszkolenie nowego. Można przy tym korzystać ze wsparcia publicznego (np. ogólnokrajowe i lokalne kampanie promocji zdrowia, państwowe programy zatrudnienia – dofinansowanie na staże i praktyki itp.). **Rekomendowane jest zatem wdrażanie zarządzania wiekiem, w tym przestrzeganie zasad BHP i ergonomii oraz profilaktyka i promocja zdrowia. Działania takie odnoszą się nie tylko do osób starszych, ale także do młodszych pracowników. Wszyscy zatrudnieni dzięki odpowiedniej ochronie zdrowia mogą lepiej wykonywać swoje obowiązki, rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich, dłużej są sprawni i aktywni zawodowo, a tym samym przyczyniają się do obniżenia kosztów pracodawcy (np. z tytułu absencji pracownika, procesu rekrutacji). Organizacja programów profilaktycznych może być współfinansowana ze środków unijnych, np. w ramach Priorytetu II PO KL – Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących.**

d) **Możliwość sprawnego reagowania na zmiany na rynku pracy**

Sytuacja starszych pracowników na rynku pracy również podlega zmianom, wynikającym z modyfikacji przepisów (np. o wieku emerytalnym) lub wprowadzania projektów mających na celu promocję zatrudniania osób po 45. roku życia przy wykorzystaniu środków unijnych. Przedsiębiorca musi brać pod uwagę również takie czynniki i stosować się do nich, zwłaszcza jeśli wiąże się to z regulacjami prawnymi lub może przynosić konkretne zyski. **Rekomenduje się śledzenie zmian na rynku pracy i prognoz ich dotyczących, by zabezpieczyć niezbędne zasoby ludzkie. Ponadto ważna jest znajomość odpowiednich przepisów prawnych i możliwych źródeł finansowania działań związanych z zarządzaniem wiekiem. W celu upowszechniania tej wiedzy rekomendowana jest organizacja kampanii informacyjnych i szkoleń z tego zakresu. Prowadzenie takich działań można zlecić instytucjom szkoleniowym, współpracującym ze specjalistami ds. funduszy unijnych i radcami prawnymi. Koordynacją projektów promocyjnych i szkoleniowych w danym regionie powinny zająć się Publiczne Służby Zatrudnienia (wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy). Udział osób zainteresowanych omawianą problematyką (np. przedsiębiorcy, pracownicy działów HR) w szkoleniach może być finansowany ze środków unijnych (np. Poddziałanie 2.1.1 – Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach lub 8.1.1 – Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw).**

e) **Przeciwdziałanie zastojom na lokalnym i regionalnym rynku pracy**

Ze względu na migracje młodych ludzi do krajów lepiej rozwiniętych, wprowadzanie innowacji oraz szybki rozwój technologii powodujące szybką dezaktualizację kwalifikacji, warto wprowadzać zarządzanie wiekiem, które

pozwała na zabezpieczenie przed brakiem siły roboczej. Strategie zatrzymania starszych pracowników i inwestycje w ich kwalifikacje są istotne zwłaszcza w regionach, gdzie prognozy demograficzne wskazują na starzenie się społeczeństwa (w Polsce dotyczy to w różnym stopniu wszystkich województw³⁴⁹), tym bardziej że przedsiębiorcy, którzy zatrudnili pracowników ze starszych grup wiekowych, często są z nich bardzo zadowoleni. Starsi specjaliści są bowiem bardzo rzetelni i zmotywowani, a za okazane im zaufanie odwdzięczają się efektywną pracą³⁵⁰.

W związku z powyższym rekomenduje się zwiększenie zatrudnienia osób po 45. roku życia, ze względu na korzyści, jakie ich doświadczenie i praca przynoszą przedsiębiorstwu. Jednocześnie nie należy zapominać o innych grupach wiekowych, tak by zoptymalizować poziom różnorodności w firmie i uniknąć problemów wynikających z niedoboru siły roboczej na rynku pracy.

3.2. Zarządzanie wiekiem w dokumentach o zasięgu międzynarodowym i lokalnym

Niniejszy podrozdział dotyczy podstaw prawnych związanych z zarządzaniem wiekiem w organizacjach. Ma on na celu zapoznanie adresatów niniejszego opracowania z aktualnymi przepisami, z których wynikają określone zobowiązania wobec prawa, i które promują wdrażanie zarządzania wiekiem, a także oferują wsparcie w zakresie takich inicjatyw. Zarządzanie wiekiem to jeden z elementów strategii funkcjonowania organizacji i – jako taki – może być w zapisach prawnych jedynie pośrednio promowany, a nie wymuszony. Dlatego też omówione poniżej dokumenty odnoszą się przede wszystkim do bardziej ogólnych aspektów, czyli równości wszystkich ludzi oraz dyskryminacji (na potrzeby tej publikacji – dyskryminacji ze względu na wiek), której można przeciwdziałać właśnie przy pomocy strategii zarządzania wiekiem.

3.2.1. Wybrane międzynarodowe dokumenty i akty prawne

Istnieje wiele dokumentów międzynarodowych, które mówią o równości wszystkich ludzi i zakazują dyskryminacji ze względu na takie czynniki jak pochodzenie, rasa, płeć, wiek, wyznanie itp.

³⁴⁹ W 2007 roku w województwie lubelskim mediana wieku przy uwzględnieniu miejsca zamieszkania (wieś / miasto) wynosiła dla kobiet 34,5 do 35,3, a dla mężczyzn 38,5 do 39,8, przy czym starsi są mieszkańcy miast. W 2035 roku wartości te będą wynosiły 46,2 do 47,1 dla kobiet i 49,9 do 50,9 dla mężczyzn, a różnica mediany wieku dla obszarów miejskich i wiejskich będzie się powiększać. *Prognoza ludności na lata 2007–2035*, GUS, Warszawa 2008.

³⁵⁰ Naegele G., Walke, A., op.cit.; Nagrodkiewicz A., *Efektywne zarządzanie wiekiem*, www.een.org.pl/index.php/Dzialalnosc-gospodarcza-i-uslugi-w-krajach-UE/articles/efektywne-zarządzanie-wiekiem.html [data dostępu: 15.05.2010] oraz Sielecka J., *Zarządzanie wiekiem przez budowanie zaangażowania do zmiany*, www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PROJEKT/zaangazowanie50plus_jolanta_sielecka.pdf [data dostępu: 15.05.2010].

Do najważniejszych dokumentów tego typu obowiązujących w Europie należą:

- Powszechna Deklaracja Praw Człowieka (ONZ);
- Europejska Karta Społeczna;
- Dokumenty unijne, w tym:
 - Traktat Lizboński,
 - Dyrektywa 2000/78/WE.
- Dokumenty Międzynarodowej Organizacji Pracy, w tym:
 - Deklaracja Filadelfijska,
 - Konwencja nr 111,
 - Konwencja nr 122.

Powszechna Deklaracja Praw Człowieka (ONZ)³⁵¹

Deklaracja została uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych 10 grudnia 1948 roku. Miała na celu uszczegółowienie praw człowieka zawartych w Karcie Narodów Zjednoczonych. Początkowo nie stanowiła prawa międzynarodowego, jednak obecnie uznawana jest za prawo zwyczajowe i w związku z tym powszechnie obowiązujące. Chroni podstawowe prawa obywatela państw-sygnatariuszy. Na jej bazie w 1966 roku powstały Międzynarodowe Pakty Praw Człowieka, które jako umowy międzynarodowe stanowią prawo międzynarodowe i obowiązują państwa, które je ratyfikowały.

Zgodnie z zapisami Deklaracji (artykuł 23):

1. *Każdy człowiek ma prawo do pracy, do swobodnego wyboru pracy, do odpowiednich i zadowalających warunków pracy oraz do ochrony przed bezrobociem.*
2. *Każdy człowiek, bez względu na jakiegokolwiek różnice, ma prawo do równej płacy za równą pracę.*
3. *Każdy pracujący ma prawo do odpowiedniego i zadowalającego wynagrodzenia, zapewniającego jemu i jego rodzinie egzystencję odpowiadającą godności ludzkiej i uzupełnianego w razie potrzeby innymi środkami pomocy społecznej.*

Europejska Karta Społeczna³⁵²

Jest to konwencja Rady Europy, opracowana w 1961 roku w Turynie, gdzie została podpisana przez 28 państw (w tym Polskę). Obowiązuje od 1966 roku i zabezpiecza 19 podstawowych praw społecznych i ekonomicznych (w tym prawo do pracy, godnych warunków pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy – artykuły 1–3) obywateli państw-sygnatariuszy. Państwa, które podpisały Kartę, zgodziły się, że: *Korzystanie z praw ustanowionych w niniejszej Karcie musi być zapewnione bez jakiegokolwiek dyskryminacji wynikającej z takich powodów jak: rasa, kolor skóry, płeć, język, wyznanie, przekonania polityczne lub przekonania innego rodzaju, pochodzenie narodo-*

³⁵¹ Deklaracja dostępna jest na portalu internetowym: www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf [data dostępu: 10.05.2010].

³⁵² Tekst Karty jest dostępny na portalu internetowym: www.coe.int/t/dghl/monitoring/social-charter/Presen-tation/ESCRBooklet/Polish.pdf [data dostępu: 10.05.2010].

we lub pochodzenie społeczne, stan zdrowia, przynależność do mniejszości narodowej, urodzenie lub jakkolwiek inny czynnik.

W 1992 wprowadzono Protokół Dodatkowy, w którym zawarte są zapisy dotyczące prawa równych szans i równego traktowania w sprawach zatrudnienia, zawodu, informacji i konsultacji pracodawca-pracownik oraz prawa do ochrony socjalnej osób w podeszłym wieku.

W części I Europejskiej Karty Społecznej jest mowa m.in. o tym, że:

1. *Każdy będzie miał możliwość zarabiania na życie pracą swobodnie wybraną.*
2. *Wszyscy pracownicy mają prawo do sprawiedliwych warunków pracy.*
3. *Wszyscy pracownicy mają prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.*
4. *Wszyscy pracownicy mają prawo do sprawiedliwego wynagrodzenia, wystarczającego do zapewnienia im, a także ich rodzinom, godziwego poziomu życia. [...]*
9. *Każdy ma prawo do odpowiednich ułatwień w zakresie poradnictwa zawodowego w celu pomocy w wyborze zawodu odpowiadającego jego osobistym uzdolnieniom i zainteresowaniom.*
10. *Każdy ma prawo do odpowiednich ułatwień w zakresie szkolenia zawodowego. [...]*
26. *Wszyscy pracownicy mają prawo do poszanowania ich godności w pracy.*

Natomiast w części II, w artykule 23, Karta nakazuje umożliwienie osobom w podeszłym wieku pozostanie pełnoprawnymi członkami społeczeństwa dopóty, dopóki możliwe, poprzez:

- a. *zapewnianie odpowiednich zasobów umożliwiających im godziwą egzystencję i aktywny udział w życiu publicznym, społecznym i kulturalnym [...].*

Z powyższych zapisów wynika jasno, że bez względu na wiek, ludzie mają prawo do wykonywania wybranej pracy oraz sprawiedliwego traktowania (w tym zatrudniania i zwalniania pracownika, wynagrodzeń, urlopu i in.) oraz szacunku w środowisku pracy. Strony zobowiązały się również do wspomagania wszystkich w zakresie poradnictwa i szkolenia zawodowego.

Ponadto, w odniesieniu do osób starszych, Karta zabezpiecza ich prawo do bycia pełnoprawnym członkiem społeczeństwa i udziału w życiu publicznym, społecznym i kulturalnym, a więc również umożliwienie im aktywności na rynku pracy.

Dokumenty Unii Europejskiej

• Traktat Lizboński³⁵³

Dokument, oficjalnie zwany Traktatem z Lizbony zmieniającym Traktat o Unii Europejskiej oraz Traktatem ustanawiającym Wspólnotę Europejską, ma status umowy międzynarodowej i został podpisany w Lizbonie 13 grudnia 2007 roku. Obowiązują

³⁵³ Pełen tekst Traktatu jest dostępny na portalu internetowym: www.europa.eu/lisbon_treaty/full_text/index_pl.htm [data dostępu: 10.05.2010].

je w Polsce od 2 grudnia 2009 roku. Jednym z istotnych postanowień Traktatu jest nadanie charakteru prawnego Karcie Praw Podstawowych³⁵⁴, która w 54 artykułach określa prawa ekonomiczne, społeczne i polityczne obywateli Unii Europejskiej. Przede wszystkim, w punkcie 1 artykułu 21, reguluje aspekt równości wszystkich obywateli: *Zakazana jest wszelka dyskryminacja ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, pochodzenie etniczne lub społeczne, cechy genetyczne, język, religię lub światopogląd, opinie polityczne lub wszelkie inne, przynależność do mniejszości narodowej, majątek, urodzenie, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną.*

Podobnie jak w dwóch powyżej omawianych dokumentach, Karta Praw Podstawowych zabezpiecza prawo każdego obywatela do nauki i pracy:

1. *Każdy ma prawo do nauki i dostępu do kształcenia zawodowego i ustawicznego.* (ust.1 art.14)
2. *Każdy ma prawo do podejmowania pracy oraz wykonywania swobodnie wybranego lub zaakceptowanego zawodu.*
3. *Każdy obywatel Unii ma swobodę poszukiwania zatrudnienia, wykonywania pracy, korzystania z prawa przedsiębiorczości oraz świadczenia usług w każdym Państwie Członkowskim.* (art.15)

Ponadto, w artykule 25 znajduje się odniesienie bezpośrednio do praw osób w podeszłym wieku, według którego *Unia uznaje i szanuje prawo osób w podeszłym wieku do godnego i niezależnego życia oraz do uczestniczenia w życiu społecznym i kulturalnym.*

- **Dyrektywa 2000/78/WE**³⁵⁵

Dyrektywa 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 ustanawia ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy. Zabrania ona – w odniesieniu do zatrudnienia i pracy – wszelkiej dyskryminacji ze względu na religię, przekonania, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną. W artykule 2 definiuje dyskryminację bezpośrednią (*gdy osobę traktuje się mniej przychylnie, niż traktuje się, traktowano lub traktowano by inną osobę w porównywalnej sytuacji, z jednej z przyczyn wymienionych w artykule 1*), dyskryminację pośrednią (*gdy przepis, kryterium lub pozornie neutralna praktyka może doprowadzić do szczególnej niekorzystnej sytuacji dla osób danej religii lub przekonań, niepełnosprawności, wieku lub orientacji seksualnej, w stosunku do innych osób*) oraz molestowanie, będące formą dyskryminacji bezpośredniej (*niepożądane zachowanie mające związek z jedną z przyczyn określonych w artykule 1, a jego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby i stworzenie onieśmiałącej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery*).

³⁵⁴ Karta Praw Podstawowych dostępna jest na portalu internetowym: www.kartaprawpodstawowych.org.pl/?link=1 [data dostępu: 10.05.2010].

³⁵⁵ Tekst Dyrektywy dostępny jest na portalu internetowym: www.mfe.free.ngo.pl/rowni_w_roznorodnosci_i_wobec_prawa/prawo/dyrektywa_rady_ue_2000_78_we.pdf [data dostępu: 10.05.2010].

Dyrektywa ta odnosi się do pewnych szczególnych sytuacji, w których odmienne traktowanie osób ze względu na wiek nie oznacza dyskryminacji. Dotyczy to m.in. takich działań jak:

1. *Wprowadzenie specjalnych warunków dostępu do zatrudnienia i kształcenia zawodowego, zatrudnienia i pracy, włącznie z warunkami zwalniania i wynagradzania, dla ludzi młodych, pracowników starszych i osób mających na utrzymaniu inne osoby, w celu wspierania ich integracji zawodowej lub zapewnienia im ochrony;*
2. *Określenie warunków dolnej granicy wieku, doświadczenia zawodowego lub stażu pracy, wymaganego do zatrudnienia lub niektórych korzyści związanych z zatrudnieniem;*
3. *Określenie górnej granicy wieku przy rekrutacji, z uwzględnieniem wykształcenia wymaganego na danym stanowisku lub potrzeby racjonalnego okresu zatrudnienia przed przejściem na emeryturę (art. 6).*

Działania te mają na celu ułatwienie integracji zawodowej oraz wyrównywanie szans bez względu na wiek i powinny być zgodne z celami polityki zatrudnienia, rynku pracy i kształcenia zawodowego.

Oczywiście zapisy w Dyrektywie określają wymagania minimalne, czyli zabraniają obniżenia poziomu działań antidyskryminacyjnych już wprowadzonych w systemach prawnych poszczególnych państw członkowskich i umożliwiają wprowadzanie przepisów bardziej korzystnych niż te określone w omawianym dokumencie.

Dokumenty Międzynarodowej Organizacji Pracy

• Deklaracja Filadelfijska³⁵⁶

Dokument ten został ustanowiony w Filadelfii 10 maja 1944 roku i zawiera zapisy dotyczące celów i zadań Międzynarodowej Organizacji Pracy. Uznaje ona, że centralnym celem polityki międzynarodowej i krajowej powinno być osiągnięcie warunków, w których *wszyscy ludzie, bez względu na rasę, wyznanie czy płeć mają prawo dążyć zarówno do materialnego dobrobytu, jak i do rozwoju duchowego w warunkach wolności i godności, gospodarczego bezpieczeństwa i równych możliwości.*

W dalszej części Deklaracja zobowiązuje do promocji działań zmierzających do poprawy sytuacji w zakresie zatrudnienia i standardu życia. Podkreśla, że pracownicy powinni być zatrudniani na stanowiskach, które odpowiadają ich kwalifikacjom i zdolnościom (a więc uwzględniających indywidualne możliwości), dających satysfakcję i jednocześnie najbardziej korzystnych dla społeczeństwa. Wskazuje również, że należy zadbać o równość obywateli w zakresie dostępu do kształcenia i szkolenia zawodowego.

³⁵⁶ Pełny tekst Deklaracji dostępny jest na portalu internetowym: www.mop.pl/doc/pdf/inne/dekfil.pdf [data dostępu: 10.05.2010].

- **Konwencja nr 111**³⁵⁷

25 czerwca 1958 roku w Genewie Konferencja Ogólna Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) uchwaliła Konwencję nr 111 dotyczącą dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu. W Polsce ten dokument wszedł w życie w 1961 roku. Zgodnie z zapisem w tym akcie, możemy wyróżnić dyskryminację bezpośrednią oraz dyskryminację pośrednią (definicje zostały szerzej omówione w podrozdziale 3.2.2.). Konwencja zobowiązuje członków do prowadzenia takiej polityki, która w zgodzie z sytuacją i zwyczajami danego kraju umożliwi równość obywateli pod względem szans zatrudnienia i wykonywania pracy. Celem takich działań jest eliminowanie przejawów dyskryminacji w środowisku pracy.

- **Konwencja nr 122**³⁵⁸

Konwencja nr 122 została uchwalona 9 lipca 1964 roku na XLVIII sesji Konferencji Ogólnej MOP. Dotyczy ona polityki zatrudnienia i zobowiązuje państwa członkowskie do prowadzenia polityki mającej na celu osiągnięcie sytuacji *pełnego, produktywnego i swobodnie wybieranego zatrudnienia*. Uwzględniając poziom rozwoju gospodarczego, działania te – zgodne z warunkami i zwyczajami w danym kraju – dążą do zabezpieczenia jak najbardziej produktywnej pracy dla wszystkich, którzy jej poszukują i są do niej zdolni. Ponadto, należy zapewnić *swobodny wybór zatrudnienia i aby każdy pracownik miał wszelkie możliwości zdobywania kwalifikacji niezbędnych do wykonywania pracy, która mu odpowiada, oraz wykorzystania swoich umiejętności i zdolności w tej pracy, bez względu na rasę, kolor skóry, płeć, wyznanie, poglądy polityczne, przynależność narodową lub pochodzenie społeczne* (art. 1, pkt 2c).

Wszystkie opisane dokumenty odnoszą się do równości obywateli w zakresie jednego z podstawowych praw człowieka, jakim jest prawo do pracy. Przyjmuje się, że praca jest jednym z podstawowych elementów umożliwiających pełne uczestnictwo człowieka w życiu gospodarczym, społecznym i kulturalnym. Przepisy zakazujące dyskryminacji ze względu na różne czynniki mają na celu promocję integracji gospodarczej i społecznej wszystkich ludzi, m.in. bez względu na wiek.

3.2.2. Wybrane krajowe dokumenty i akty prawne

W poprzedniej części omówione zostały dokumenty rangi międzynarodowej. Są one źródłem prawa i przepisów obowiązujących w państwach członkowskich i – jako takie – znajdują odzwierciedlenie w krajowych aktach prawnych. Odpowiednie zapisy regulujące aspekty dyskryminacji w środowisku pracy i odnoszące się do zarządzania wiekiem znajdują się m.in. w następujących polskich dokumentach:

- a) Konstytucja RP
- b) Kodeks pracy

³⁵⁷ Konwencja nr 111 jest dostępna na portalu internetowym: www.mop.pl/doc/html/konwencje/k111.html [data dostępu: 10.05.2010].

³⁵⁸ Konwencja nr 122 dostępna jest na portalu internetowym: www.mop.pl/doc/html/konwencje/k122.html [data dostępu: 10.05.2010].

- c) Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
- d) Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju
- e) Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 6.05.2008
- f) Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15.10.2009

Konstytucja RP³⁵⁹

Zgodnie z najważniejszym krajowym aktem prawnym, jakim jest Konstytucja RP, w Polsce *nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiejkolwiek przyczyny* (ust. 2 art. 32). Zwrot *z jakiejkolwiek przyczyny* oczywiście obejmuje również czynnik wieku, zaś sformułowanie *w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym* oznacza, że dyskryminacja jest zakazana również w zakresie zatrudnienia i pracy. Ponadto, w artykule 65 *Każdemu zapewnia się wolność wyboru i wykonywania zawodu oraz wyboru miejsca pracy*.

Konstytucja RP, jako ustawa zasadnicza, ma więc największą moc prawną. Jest jednak dokumentem o charakterze generalnym i stosunkowo trudno powoływać się na jej zapisy w praktyce.

Kodeks pracy³⁶⁰

W związku z potrzebą uszczegółowienia przepisów zawartych m.in. w Konstytucji RP, został opracowany dokument odnoszący się ściśle do aspektu pracy, regulujący prawa i obowiązki pracownika. Obecnie obowiązuje ustawa Kodeks pracy z dnia 26 czerwca 1974 roku wraz ze zmianami, wynikającymi m.in. z wprowadzenia przez Radę Wspólnoty Europejskiej dyrektywy 2000/78/WE.

Podstawowym zapisem dotyczącym dyskryminacji jest artykuł 11³:

*Jakokolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, **wiek**, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna.*

Kolejne zapisy w rozdziale IIa mają charakter uzupełniający, określając możliwe sytuacje, w których istnieje zagrożenie dyskryminacją oraz środki prawne, które może wykorzystać ewentualna ofiara dyskryminacji. Zgodnie z artykułem 18^{3a} :

Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na [...] wiek.

Z powyższego zapisu wynika, że dyskryminacja ze względu na wiek może przejawiać się w takich sytuacjach jak np. odmowa nawiązania stosunku pracy z osobą w starszym wieku, blokowanie awansu starszych pracowników i pomijanie ich w pla-

³⁵⁹ Tekst Konstytucji dostępny jest na portalu internetowym: www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm [data dostępu: 10.05.2010].

³⁶⁰ Tekst jednolity Kodeksu obowiązującego w roku 2010 jest dostępny na portalu internetowym: kodeks-pracy.org [data dostępu: 10.05.2010].

nach szkoleniowych czy warunki zatrudnienia lub wynagrodzenie mniej korzystne niż w przypadku młodszych pracowników.

Ponadto Kodeks pracy definiuje w oparciu o dyrektywę 2000/78/WE cztery podstawowe pojęcia związane z dyskryminacją³⁶¹, a mianowicie:

- a) *Dyskryminację bezpośrednią – gdy pracownik ze względu na wiek jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy* (art. 18, paragraf 3);
- b) *Dyskryminację pośrednią – gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na wiek, chyba że pracodawca może udowodnić, iż w tym działaniu kierował się obiektywnymi powodami* (art. 18, paragraf 4);
- c) *Molestowanie – niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery* (art. 18, paragraf 5 pkt 2);
- d) *Zachęcanie do dyskryminacji – działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej naruszenia tej zasady* (art. 18, paragraf 5 pkt 2).

Ofiary dyskryminacji stosunkowo rzadko korzystają ze swoich uprawnień, choć takie przypadki zdarzają się coraz częściej. Zazwyczaj pracownicy występują ze swoimi roszczeniami dopiero po tym, jak zrezygnują z pracy bądź zostaną zwolnieni. Dla tych, którzy wciąż pozostają w stosunku pracy, a zamierzają przeciwstawić się nierównemu traktowaniu, niezwykle wagę ma zapis w artykuale 18^{3e} KP, który stwierdza, że *skorzystanie przez pracownika z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę stosunku pracy lub jego rozwiązanie bez wypowiedzenia.*

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy³⁶²

Kolejnym dokumentem, w którym podjęty został temat dyskryminacji ze względu na wiek w środowisku pracy, jest Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, uchwalona 20 kwietnia 2004 roku. Jej treść dotyczy zadań państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawo-

³⁶¹ Na potrzeby tej pracy definicje rodzajów dyskryminacji, sformułowane na podstawie zapisów w Kodeksie pracy, uwzględniają tylko czynnik wieku.

³⁶² Tekst Ustawy jest dostępny na portalu internetowym: www.abc.com.pl/serwis/du/2004/1001.htm [data dostępu: 10.05.2010].

dowej. Określa politykę rynku pracy i opisuje instytucje rynku pracy, definiuje ich cele i zadania, zastrzegając konieczność przestrzegania zasady równego traktowania. Dotyczy to wszystkich aspektów działań instytucji rynku pracy (począwszy od pośrednictwa pracy, poprzez poradnictwo zawodowe i informację zawodową, które mają funkcjonować w zgodzie z zasadą równości, po szkolenie zawodowe finansowane z Funduszu Pracy) mających na celu podniesie kwalifikacji, umożliwiających utrzymanie bądź uzyskanie pracy.

Zgodnie z omawianą Ustawą:

Agencja zatrudnienia nie może dyskryminować ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne i wyznanie, ani ze względu na przynależność związkową osób, dla których poszukuje zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej (art. 19c).

Powiatowy urząd pracy nie może przyjąć oferty pracy, o ile pracodawca:

Zawarł w ofercie pracy wymagania, które naruszają zasadę równego traktowania w zatrudnieniu w rozumieniu przepisów prawa pracy, i mogą dyskryminować kandydatów do pracy, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie lub orientację seksualną (art. 36 pkt 5e).

Z kolei w aspekcie świadczenia usług poradnictwa zawodowego, Ustawa zawiera nakaz o równym traktowaniu usługobiorców *bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne i wyznanie religijne lub przynależność związkową* (art. 38 pkt 2). Taka sama zasada obowiązuje przy kierowaniu na szkolenie (art. 40, pkt 6).

Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 6.05.2008³⁶³

Rozporządzenie to dotyczy udzielania pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i jest istotne z punktu widzenia przedsiębiorcy, który chce wprowadzić zarządzanie wiekiem w swojej organizacji, a dokładnie – zatrudniać osoby starsze. Zgodnie z zapisem w tym dokumencie (paragraf 3 pkt.1), pracodawca może ubiegać się o pomoc na subsydiowanie zatrudnienia pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji. Dotyczy to osób spełniających co najmniej jeden z warunków zawartych w Rozporządzeniu, np. osób, które *najpóźniej w dniu poprzedzającym dzień przystąpienia do projektu ukończyły 50. rok życia* (art. 2 pkt 9c). Zgodnie z zapisem w punkcie 1 paragrafu 4:

Pomoc, o której mowa w § 3 ust. 1, może być przeznaczona na pokrycie ponoszonych przez beneficjenta pomocy wydatków związanych z:

1. Zatrudnieniem pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji, na które składają się:

a) wynagrodzenie brutto,

b) opłacone od wynagrodzeń obowiązkowe składki na ubezpieczenia społeczne”.

³⁶³Tekst Rozporządzenia jest dostępny na portalu internetowym: www.przepisy.gofin.pl/5,161,103928,0.html [data dostępu: 10.05.2010].

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15.10.2009³⁶⁴

W Polsce obowiązuje jeszcze jeden dokument promujący zatrudnianie osób starszych, a jest nim Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie udzielania niektórych ulg w spłacie zobowiązań podatkowych stanowiących pomoc publiczną na zatrudnienie pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji i na zatrudnienie pracowników niepełnosprawnych.

Rozporządzenie stosuje się do pomocy w formie subsydiów płacowych: 1) na zatrudnienie pracowników odpowiednio znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji i znajdujących się w bardzo niekorzystnej sytuacji [...].

Podobnie jak w przypadku Rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z 6.05.2008, pracownik w szczególnie niekorzystnej sytuacji to osoba, która spełnia co najmniej jeden z wymienionych warunków, np. ukończyła 50. rok życia (paragraf 3 pkt 7c). Zgodnie z zapisem w pkt. 1 paragrafu 5, pracodawca może ubiegać się o dofinansowanie, które przeznaczone jest na koszty płacy dla nowo zatrudnionego pracownika przez 12 miesięcy od daty zatrudnienia (w przypadku subsydiowania zatrudnienia pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji).

Przytoczone dokumenty nie odnoszą się bezpośrednio do zarządzania wiekiem, lecz promują jego stosowanie w organizacji. Wynika to z faktu, że stosowanie zarządzania wiekiem w firmie znacząco obniża zagrożenie dyskryminacją ze względu na wiek. Pracodawcy mogą korzystać z pomocy, również regulowanej przepisami prawa, w postaci subsydiów czy też ulg podatkowych. Jednocześnie muszą się liczyć z konsekwencjami i odpowiedzialnością wobec prawa za nieprzestrzeganie zasady równego traktowania.

Istnieje zapis w Ustawie o świadczeniach przedemerytalnych z dnia 30.04.2004³⁶⁵, zgodnie z którym osoby, którym pozostało mniej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego (przy zastrzeżeniu, że wiąże się to z osiągnięciem prawa do emerytury), nie mogą zostać zwolnione. Przepisy te dotyczą również osób, które mają prawo do wcześniejszej emerytury (zatrudnionych w tzw. warunkach szczególnych). Okres ochronny może więc obejmować bardzo dużą grupę osób. W założeniu ma to umożliwiać ochronę zatrudnionych osób starszych, choć zdarza się, że pracodawcy rozwiązują umowy z osobami, które wkrótce wejdą w okres ochronny. Jednocześnie taki przepis utrudnia starszym bezrobotnym znalezienie pracy, ponieważ pracodawcy nie chcą zatrudniać osób, które już są lub w krótkim czasie zostaną objęte ochroną³⁶⁶. **Rekomenduje się zatem modyfikację tego zapisu. Do niedawna okres ochronny wynosił dwa lata i dotyczył mniejszej grupy osób (bez pracowników w warunkach szczególnych). Rząd – poza zmianami prawnymi – ma również inne możliwości działania, w tym stosowanie motywa-**

³⁶⁴ Tekst Rozporządzenia jest dostępny na portalu internetowym: www.przepisy.gofin.pl/5,161,114739,0.html [data dostępu: 10.05.2010].

³⁶⁵ Tekst Ustawy dostępny jest na portalu internetowym: www.abc.com.pl/serwis/du/2004/1252.htm [data dostępu: 10.05.2010].

³⁶⁶ Jaroszewska-Ignatowska I., op.cit.

torów finansowych (w formie dopłat, subsydiowania zatrudnienia itd.) dla pracodawców zatrudniających osoby starsze.

Ze względu na obowiązujące przepisy w unijnym i polskim prawodawstwie, zatrudnianie osób po 45. roku życia jest rekomendowane jako element działań antydyskryminacyjnych. W Polsce do tej pory było niewiele spraw sądowych dotyczących dyskryminacji ze względu na wiek³⁶⁷ (karą za naruszenie przepisów KP w tym wypadku jest odszkodowanie dla osoby pokrzywdzonej). Wynika to m.in. z występującego zarówno u pracowników, jak i pracodawców braku świadomości istnienia problemu dyskryminacji ze względu na wiek. **Dlatego też rekomenduje się działania zwiększające wiedzę dotyczącą praw pracowniczych i obowiązków pracodawcy, np. poprzez organizację kampanii informacyjnych czy szkoleń, m.in. po to, aby uświadomić przedsiębiorcom, że łamanie przepisów o zakazie dyskryminacji wiąże się z konkretną karą (także finansową). Mogą tym zająć się np. powiatowe urzędy pracy czy różnego rodzaju instytucje szkoleniowe, korzystając ze środków unijnych (np. w ramach Poddziałania 8.1.1 – Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw). Część spraw sądowych dotyczy przypadków, w których osiągnięcie wieku emerytalnego było ocenione jako jedyna przyczyna zwolnienia pracownika³⁶⁸.** Od 2005 roku instytucje z sektora NGO, w których statucie istnieje zapis o działalności antydyskryminacyjnej, mogą – za zgodą poszkodowanego – występować o powództwo na jego rzecz oraz uczestniczyć w sprawie na każdym etapie postępowania sądowego³⁶⁹. Niewiele jednak organizacji tego typu zdaje sobie sprawę ze swoich stosunkowo nowych możliwości. **Dlatego też rekomenduje się organizację szkoleń z zakresu nowelizacji przepisów prawnych dla osób działających w organizacjach pozarządowych. Organizacje NGO mogą dla własnych potrzeb takie szkolenia przeprowadzać, korzystając z usług ekspertów z zakresu prawa. Inną metodą upowszechniania tego typu wiedzy jest publikacja materiałów informacyjnych w postaci broszur czy w formie interaktywnej (strony internetowe).**

Nie istnieją i nie mogą istnieć żadne akty prawne, które wymuszałyby na przedsiębiorcach wdrażanie strategii zarządzania wiekiem, ponieważ nie jest możliwe wywieranie wpływu w zakresie wyboru strategii funkcjonowania organizacji (w tym zarządzania zasobami ludzkimi). **Jedynym warunkiem jest zadbanie o to, by strategia firmy nie naruszała obowiązujących praw i przepisów (Kodeksu pracy, zapisów dotyczących dyskryminacji itp.). O przestrzeganie przepisów dotyczących dyskryminacji ze względu na wiek (podobnie jak w przypadku innych zapisów prawa pracy) powinny zadbać instytucje publiczne, takie jak**

³⁶⁷ Bodnar A., op.cit.

³⁶⁸ Romer M.T., *Dyskryminacja ze względu na wiek w prawie pracy i ubezpieczeń społecznych* [w:] B. Tokarz (red.), *Stop dyskryminacji...*, op.cit.

³⁶⁹ Zgodnie z zapisem art. 61 pkt 5 Kodeksu Postępowania Cywilnego. Pełny tekst Kodeksu dostępny jest na portalu internetowym: www.prawo.money.pl/akty-prawne/ujednolicone-akty-prawne/kodeksy/kodeks;postepowania;cywilnego;z;dnia;17;listopada;1964,1964,43,296,DU,106.html [data dostępu: 15.05.2010].

Państwowa Inspekcja Pracy i Sąd Pracy. Zarządzanie wiekiem jest promowane pośrednio w różnych dokumentach, jak np. w Rozporządzeniu Rady Ministrów dotyczącym subsydiów placowych na rzecz zatrudniania osób w szczególnie niekorzystnej sytuacji. Rekomenduje się zatem korzystanie ze wsparcia wynikającego z tego typu zapisów. Ponadto ważne jest rozwijanie wiedzy pracodawców i pracowników (w tym również pracowników instytucji rynku pracy) na temat dyskryminacji ze względu na wiek poprzez różnego rodzaju szkolenia i publikacje, co omówiono już w podrozdziale 3.1.3 niniejszego opracowania. Dobrym pomysłem jest również organizacja np. przez instytucje rynku pracy czy instytucje pozarządowe (przy wykorzystaniu środków unijnych) ogólnopolskich i lokalnych kampanii informacyjnych na temat dyskryminacji ze względu na wiek, w celu poszerzenia świadomości społecznej. Kampanie takie mogą dotyczyć konsekwencji związanych z łamaniem przepisów o zasadzie równości czy ukazywać zalety osób starszych. Przykładem jest kampania w formie billboardów, promująca zatrudnianie osób po 45. roku życia w ramach łódzkiego projektu *Fachowcy 45+*.

3.3. Uwarunkowania wdrażania strategii zarządzania wiekiem

W poprzednich podrozdziałach zostały omówione powody, dla których warto wdrażać zarządzanie wiekiem w organizacji. Problem starzejącego się społeczeństwa, postępu technologicznego i niedoborów siły roboczej oraz akty prawne regulujące aspekty dyskryminacji ze względu na wiek i umożliwiające korzystanie z pomocy publicznej w przypadku zatrudniania osób starszych to jednak nie jedyne uwarunkowania wprowadzania strategii zarządzania wiekiem. Specjaliści zwracają uwagę na fakt, że zarządzanie wiekiem może być reakcją na problemy na rynku pracy, ale przede wszystkim powinno mieć charakter prewencyjny³⁷⁰. Na chwilę obecną działania skupiają się głównie na grupie osób w wieku przedemerytalnym, ale coraz częściej pojawiają się projekty skierowane do osób młodszych (45+), które wkrótce mogą być zagrożone wykluczeniem z rynku pracy ze względu na swój wiek. Aby zarządzanie wiekiem miało szanse powodzenia i skutkowało wysoką efektywnością, należy zadbać o warunki, które to umożliwią.

Naegele i Walker³⁷¹ w swoim opracowaniu wymieniają 7 warunków wdrażania strategii zarządzania wiekiem w organizacji:

- a) wzrost świadomości problemu,
- b) dokładne planowanie i implementacja projektu,
- c) poprawa warunków pracy,
- d) zaangażowanie i współpraca wszystkich zainteresowanych,
- e) ciągła komunikacja,

³⁷⁰ Naegele G., Walker A., op.cit.

³⁷¹ Ibidem.

- f) monitoring organizacji i jej otoczenia,
- g) ocena i ewaluacja.

Przede wszystkim **bardzo istotne jest rozwijanie w społeczeństwie świadomości dotyczącej procesu starzenia się, promowanie aktywnego starzenia się we wszystkich grupach wiekowych**, przyjmując jednocześnie założenie, że prędzej czy później każdego mogą dotknąć związane z wiekiem problemy na rynku pracy. Na poziomie organizacji ważne jest zwiększanie wrażliwości personelu zarządzającego zasobami ludzkimi na potrzebę wprowadzania zarządzania wiekiem. **Należy szkolić kadry działów personalnych w zakresie tego podejścia w zarządzaniu i podejmować działania mające na celu obalanie mitów dotyczących starszych osób. Dobrze również uświadamiać poszczególnych pracowników w kwestii ich własnego procesu starzenia się, ponieważ ułatwi im to planowanie własnej kariery i przygotowuje na wypadek ewentualnych problemów.** Przykładem takich działań są wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia dotyczące problematyki dyskryminacji ze względu na wiek oraz zarządzania wiekiem w organizacji. Coraz więcej instytucji szkoleniowych, także w województwie lubelskim, posiada w swojej ofercie tego typu szkolenia. Powinny brać w nich udział przede wszystkim osoby decyzyjne w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Szkolenia mogą odbywać w się w tradycyjnej formie, jak również przy zastosowaniu nowoczesnych metod, np. z wykorzystaniem platform e-learningowych. Ponadto **warto zadbać o rozpowszechnianie informacji (np. w formie gazetki dla pracowników) na temat aspektów związanych z procesem starzenia się i promocji zdrowego stylu życia, pozwalającego dłużej pozostać aktywnym w sferze zawodowej i osobistej.**

Innym warunkiem skuteczności zarządzania wiekiem jest **staranne planowanie i wdrażanie strategii zarządzania wiekiem.** Pozwoli to uniknąć możliwych kłopotów i pułapek. **Planowanie powinno obejmować wszystkie aspekty działania (tj. komunikację, uczestnictwo, szkolenie, monitoring i ewaluację), a nie tylko samą metodę.** Należy określić – przy uwzględnieniu warunków specyficznych dla danego przedsiębiorstwa (np. struktura firmy, kultura organizacyjna, profil wiekowy personelu, środki finansowe) – do kogo będzie skierowany projekt (np. pracownicy w określonym wieku) i w jaki sposób załoga zostanie poinformowana o planowanych działaniach i zmianach w trakcie projektu. Plan musi też zawierać harmonogram niezbędnych szkoleń dla osób, które będą odpowiedzialne za wykonanie projektu. Warto również zaplanować metody kontroli i oceny działań w trakcie i po zakończeniu projektu. Istotnym aspektem jest elastyczność i reaktywność na zmiany, otwarcie na sugestie i krytykę, tak by dopasować strategię do potrzeb i warunków w organizacji. **Strategie zarządzania wiekiem muszą być dostosowane do specyfiki organizacji, dlatego najlepszym rozwiązaniem jest wprowadzanie programów pilotażowych (w zależności od potrzeb firmy, np. cykl szkoleń IT dla grupy starszych pracowników), które umożliwią ocenę projektu i jego modyfikację w razie potrzeby. Dopiero**

po ocenie skuteczności programu pilotażowego należy podejmować działania na szerszą skalę.

Aby utrzymać dużą efektywność i wysoki poziom zdrowia pracowników, **należy również zadbać o poprawę warunków pracy.** Promocja i profilaktyka zdrowotna wymagają przestrzegania zasad ergonomii na stanowisku pracy. Pozwala to np. przeciwdziałać nadmiernemu obciążaniu układu szkieletowo-mięśniowego, prowadzącemu do uszkodzeń obniżających sprawność oraz wymagających hospitalizacji i długotrwałych zwolnień lekarskich, a zatem zwiększających koszty ponoszone przez pracodawcę. Okazuje się, że w profilaktyka jest opłacalna, ponieważ zwykle koszty świadczeń lekarskich znacząco przewyższają koszty działań prewencyjnych. Niestety, skomplikowane przepisy o eksploatacji nawet prostego sprzętu technicznego i konieczność jego częstej certyfikacji oraz wysokie koszty przeszkolenia jego użytkowników, zniechęcają przedsiębiorców np. do zakupu wózków widłowych ułatwiających transport ciężkich przedmiotów. **Rekomenduje się zatem opracowanie przez odpowiednie instytucje rządowe (w tym Urząd Dozoru Technicznego) przepisów dotyczących sprzętu technicznego. Przepisy te powinny umożliwiać bezpieczną eksploatację, a jednocześnie zmniejszać koszty użytkowania i tym samym promować korzystanie z urządzeń ułatwiających pracę.**

Należy pamiętać o tym, że zarządzanie wiekiem nie odnosi się jedynie do starszych pracowników, choć obecnie głównym nurtem działań jest promocja zatrudnienia osób 50+. Docelowo działania muszą obejmować wszystkie grupy wiekowe, ponieważ każdy się starzeje i prędzej czy później skończy 50 lat – warto więc zawczasu zadbać o to, by pracownicy jak najdłużej byli zdrowi i sprawni, a co za tym idzie, efektywni i przydatni w firmie. Pracodawcom **rekomenduje się zatem wprowadzanie elementów promocji zdrowego stylu życia (np. oferowanie pracownikom dofinansowania do karnetów na zajęcia sportowo-rekreacyjne, opracowanie jadłospisu stołówki zakładowej przez dietetyka itp.) oraz profilaktyki zdrowotnej (np. dofinansowanie szczepień czy badań profilaktycznych dla pracowników), skierowanej do całej załogi, nie tylko osób starszych.** Na takie cele można wykorzystać Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, środki unijne (np. w ramach Priorytetu II) czy fundusze celowe tworzone przez towarzystwa ubezpieczeniowe ze składek na ubezpieczenia pracownicze. Aby zachęcić pracodawców do takich działań, instytucje rynku pracy i instytucje pozarządowe powinny upowszechniać przykłady dobrych praktyk dotyczących promocji i profilaktyki. Z kolei jednostki badawcze (np. w ramach projektów finansowanych z EFS), uczelnie i instytucje medyczne (np. zakłady medycyny pracy) powinny prowadzić badania dotyczące skuteczności działań profilaktycznych i udostępniać uzyskane wyniki.

Kolejnym elementem warunkującym powodzenie strategii zarządzania wiekiem jest zaangażowanie i współpraca wszystkich stron w organizacji, czyli pracodawców, pracowników i związków zawodowych (a w razie potrzeby również specjalistów zewnętrznych) począwszy od etapu planowania. Zachęcanie pracowników do

aktywnego udziału powoduje, że czują się oni współodpowiedzialni za zachodzące zmiany i mają poczucie wpływu na to, co się dzieje. Zwiększa to ich motywację do rozwoju i jest świetną okazją do nabywania wiedzy i doświadczenia. Dobra współpraca kadry zarządzającej, przedstawicieli pracodawcy, a także wszystkich zainteresowanych (np. zakładowego personelu medycznego, działów HR czy szkoleń) zwiększa skuteczność projektów opartych na zarządzaniu wiekiem, podobnie jak działanie w porozumieniu z komisją zakładową. **Rekomenduje się więc angażowanie w działania z zakresu zarządzania wiekiem wszystkich zainteresowanych stron w organizacji, czyli pracowników różnych szczebli, kadry kierowniczej i zarządu oraz związków zawodowych. Dobrze zadbać o odpowiednią kooperację z partnerami społecznymi, m.in. samorządami lokalnymi czy organizacjami NGO. Jeśli w firmie nie ma odpowiednich specjalistów, warto skorzystać z pomocy zewnętrznych ekspertów (szkoleniowców, ekspertów w dziedzinie prawa, BHP czy medycyny zawodowej i zdrowia publicznego), którzy pomogą opracować optymalną strategię działań, przeszkolą personel organizacji lub poprowadzą monitoring i ewaluację projektu.**

Następnym istotnym aspektem wdrażania strategii zarządzania wiekiem jest ciągła prawidłowa komunikacja na różnych poziomach organizacji. Informowanie załogi i konsultowanie z personelem planowanych działań zwiększa jego zaangażowanie, pozwala pracownikom budować pewność siebie i zwiększa ich zaufanie do organizacji w procesie wprowadzania zmian. Otwartość decydentów (zarządu, rady nadzorczej, kadry kierowniczej) na sugestie ze strony pracowników (którzy najlepiej znają swoje potrzeby i możliwości), uwzględnianie opinii wszystkich zainteresowanych umożliwia rozwój zaufania stron względem siebie i wypracowanie najskuteczniejszych rozwiązań. **Aby usprawnić komunikację w relacji pracodawca – pracownik, można wprowadzić spotkania z personelem, posłużyć się gazetką zakładową czy innymi mediami (np. intranetem), przy czym ważne jest, aby komunikacja trwała na wszystkich etapach projektu wdrażania strategii zarządzania wiekiem. Otwarte spotkania dyskusyjne jako element kultury organizacyjnej dają szansę na wykrycie ewentualnych słabych stron projektu i rozwiązywanie problemów mu towarzyszących.**

Nie mniej ważne jest prowadzenie monitoringu, zarówno wewnątrz organizacji, jak i warunków zewnętrznych, w jakich organizacja funkcjonuje. Takie gromadzenie informacji sprawia, że firma ma szansę prawidłowo reagować na aktualne trendy i przyszłe potrzeby. **Aby zarządzanie wiekiem było skuteczne, niezbędna jest regularna analiza danych organizacyjnych, takich jak struktura wiekowa, kwalifikacje i potrzeby pracowników, a także ich poziom zdrowia i zdolność do pracy. W przypadku monitoringu otoczenia organizacji istotnym aspektem są zmiany na regionalnym rynku pracy, jego potrzeby, ale również ogólny kontekst, w tym zmiany w polityce zatrudnienia, polityce płacowej czy przepisach emerytalnych. Warto też posiadać gruntowną wiedzę z zakresu**

publicznych programów wsparcia i możliwości aplikowania do nich. Przydatne w tym przypadku mogą okazać się obserwowanie i współpraca z lokalnymi instytucjami, np. lokalnymi urzędami pracy czy ośrodkami zdrowia. Dobrym pomysłem jest także korzystanie z przykładów dobrych praktyk w innych firmach. Rekomenduje się zatem wyznaczenie i przeszkolenie pracownika lub grupy pracowników (najlepiej w dziale HR), których zadaniem byłoby prowadzenie bazy danych pracowników z uwzględnieniem wieku, kwalifikacji, poziomu zdrowia itp. Można również zorganizować specjalny zespół zajmujący się projektami w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki czy jednostki organizacyjnej ds. współpracy z partnerami społecznymi w zakresie zarządzania wiekiem.

Ostatnim, choć nie mniej ważnym, warunkiem powodzenia procesu wdrażania strategii zarządzania wiekiem jest ewaluacja. Ewaluacja formująca (w trakcie trwania projektu) służy wykrywaniu potencjalnych słabych stron zaplanowanych działań. To pozwala na szybkie reagowanie i wprowadzanie niezbędnych modyfikacji zwiększających skuteczność programu. Z kolei ewaluacja podsumowująca wskazuje ogólne korzyści z projektu zarówno dla pracowników, jak i dla firmy. Wprawdzie nie zawsze powodzenie strategii jest łatwe do zmierzenia i oceny, niemniej jednak każdy projekt powinien zostać oceniony przez zespół złożony z przedstawicieli pracodawcy i personelu organizacji, by oszacować potencjalne rezultaty działań. **Ze względu na to, że wdrażanie strategii z zakresu zarządzania wiekiem jest procesem wymagającym starannego planowania, a także ewaluacji, rekomenduje się tworzenie w organizacji specjalnych zespołów interdyscyplinarnych złożonych m.in. z pracowników działów HR, szkoleń i przedstawicieli pracodawcy oraz pracowników, których celem powinno być opracowanie planu, kontrola działań na wszystkich etapach projektu, wprowadzanie niezbędnych modyfikacji i końcowa ocena skuteczności programu.** W razie potrzeby zaleca się również korzystanie z pomocy zewnętrznych ekspertów (np. radców prawnych czy lekarzy), co pozwoli uzyskać szeroką perspektywę z uwzględnieniem aktualnej wiedzy i praktyki. To umożliwi optymalizację strategii działań w przedsiębiorstwie.

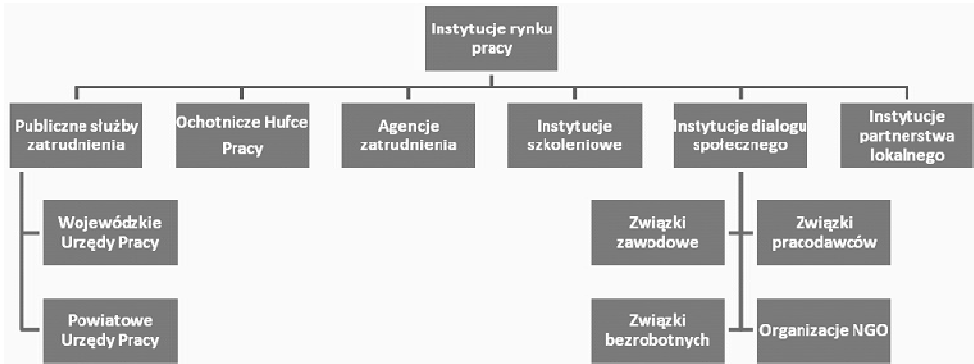
3.4. Działania podejmowane przez instytucje rynku pracy w obszarze strategii zarządzania wiekiem

W ramach niniejszej publikacji rekomenduje się wdrażanie strategii zarządzania wiekiem, przy wykorzystaniu doświadczeń i pomocy różnych partnerów, zarówno z sektora rządowego, jak i organizacji NGO. Celem podrozdziału jest zapoznanie odbiorców z informacjami dotyczącymi instytucji rynku pracy, ich podstawowymi zadaniami i możliwościami współpracy w procesie wdrażania zarządzania wiekiem.

3.4.1. Instytucje rynku pracy – podstawowe informacje

Instytucje rynku pracy odgrywają ważną rolę. Świadczone przez nie usługi skierowane są do różnych odbiorców: poszukujących pracy, aktualnych pracowników, a także pracodawców. Ich status i działalność określa w Polsce Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 roku [dalej: Ustawa]³⁷². Zgodnie z zapisem w artykule 6 tego dokumentu, można wyróżnić sześć grup instytucji rynku pracy.

Rysunek 3.1. Instytucje rynku pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

Publiczne służby zatrudnienia (PSZ)

Pkt 2 art. 6 Ustawy definiuje PSZ jako podmioty, w skład których wchodzi organy zatrudnienia wraz z powiatowymi i wojewódzkimi urzędami pracy, urzędem obsługującym ministra właściwego do spraw pracy oraz urzędami wojewódzkimi, realizującymi zadania określone Ustawą.

Do głównych zadań (zgodnie z art. 8 Ustawy) wojewódzkich urzędów pracy należą m.in. przygotowywanie i realizacja regionalnego planu działań na rzecz zatrudnienia i podział środków Funduszu Pracy. Ponadto jednostki te opracowują i realizują projekty lokalne współfinansowane m.in. ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, a także świadczą usługi EURES (czyli międzynarodowe pośrednictwo pracy oraz udzielanie informacji o warunkach życia i pracy w krajach UE, Islandii, Lichtensteinie i Szwajcarii). Odpowiadają za organizację i koordynację usług poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej na terenie województwa oraz prowadzą działania w zakresie kształcenia ustawicznego i nabywania kwalifikacji zawodowych przez bezrobotnych. W tym celu diagnozują potrzeby lokalnego rynku

³⁷² Tekst Ustawy jest dostępny na portalu internetowym: www.abc.com.pl/serwis/du/2004/1001.htm [data dostępu: 15.05.2010].

pracy i – współpracując z instytucjami szkoleniowymi – dopasowują do tych potrzeb kierunki kształcenia i szkolenia zawodowego.

W rzeczywistości polityka zatrudnienia realizowana jest na poziomie powiatów, dlatego odpowiadają za nią głównie powiatowe urzędy pracy. Ich zadania opisane są w art. 9 Ustawy. Przede wszystkim odpowiadają one za aktywizację lokalnego rynku pracy. Świadczą usługi pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej. Zatrudniają doradców i asystentów EURES oraz prowadzą kluby pracy. Inicjują, organizują i finansują projekty ukierunkowane na aktywizację bezrobotnych. Organizują również zatrudnienie w ramach prac interwencyjnych, robót publicznych i aktywizacji zawodowej absolwentów (umowy i staże absolwenckie).

Ochotnicze Hufce Pracy (OHP)

Zgodnie z art. 11 Ustawy, OHP są to państwowe jednostki budżetowe, które specjalizują się w działalności na rzecz młodzieży, szczególnie tej zagrożonej wykluczeniem społecznym, oraz osób bezrobotnych, które nie ukończyły 25. roku życia. Prowadzą one głównie działania edukacyjno-szkoleniowe, umożliwiające młodym ludziom zdobycie kwalifikacji zawodowych i ewentualne uzupełnienie wykształcenia podstawowego i gimnazjalnego. Za cel stawiają sobie również przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu młodzieży poprzez świadczenie usług z zakresu poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej, organizację międzynarodowej współpracy i wymiany młodzieży, prowadzenie agencji zatrudnienia i refundację kosztów, jakie pracodawca ponosi z tytułu zatrudnienia młodego pracownika w ramach przygotowania zawodowego.

Agencje zatrudnienia

Według zapisu w artykule 18 Ustawy, agencje zatrudnienia zajmują się pośrednictwem pracy w kraju i za granicą. Świadczą także usługi z zakresu poradnictwa zawodowego polegającego na pomaganiu w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca pracy, udzielaniu bezrobotnym i poszukującym pracy informacji zawodowych, a pracodawcom – pomocy przy znajdowaniu kandydatów na stanowiska, gdzie wymagane są określone predyspozycje psychofizyczne. Innym rodzajem działalności prowadzonej przez agencje zatrudnienia jest doradztwo personalne. Głównymi zadaniami w tym zakresie są: analiza zatrudnienia w przedsiębiorstwach, określanie kwalifikacji i predyspozycji pracowników, a także tych cech, które są wymagane przy wykonywaniu danej pracy. Ponadto doradcy wskazują pracodawcom źródła i metody wyszukiwania kandydatów na konkretne stanowiska, jak również – na bazie metod i narzędzi psychologicznych – oceniają poziom niezbędnych kwalifikacji i predyspozycji kandydatów do pracy.

Instytucje szkoleniowe

Uczestnictwo w kursach i szkoleniach okazuje się stosunkowo efektywnym sposobem zwiększania szans na znalezienie pracy, zwłaszcza w przypadku osób

w wieku powyżej 26 lat i mających niski poziom wykształcenia³⁷³. Instytucje szkoleniowe, czyli *publiczne i niepubliczne podmioty prowadzące na podstawie odrębnych przepisów edukację pozaszkolną* (art. 6 pkt 5 Ustawy), pełnią więc istotną rolę na rynku pracy. Zgodnie z zapisem w punkcie 1 artykułu 20 Ustawy, instytucje szkoleniowe mogą ubiegać się o wpis do rejestrów prowadzonych przez wojewódzkie urzędy pracy, jeśli organizują szkolenia dla bezrobotnych i poszukujących zatrudnienia. Dzięki temu mają możliwość uzyskania zleceń na szkolenia finansowane z finansów publicznych.

Instytucje dialogu społecznego

Realizacja polskiej polityki zatrudnienia odbywa się w oparciu o dialog i kooperację służb publicznych z partnerami społecznymi. Są to wszystkie organizacje i instytucje, które zajmują się problematyką rynku pracy, czyli związki zawodowe, związki pracodawców i bezrobotnych oraz organizacje pozarządowe. Przeciwdziałają one bezrobociu, współpracując z publicznymi służbami zatrudnienia i OHP. Udzielają się w ramach działań naczelnej, wojewódzkich i powiatowych rad zatrudnienia, partnerstwa lokalnego oraz uzupełniają i rozszerzają ofertę usług publicznych służb zatrudnienia.

Instytucje partnerstwa lokalnego

Są one instytucjami, które realizują *inicjatywy partnerów rynku pracy, tworzone na rzecz realizacji zadań określonych Ustawą i wspieranych przez organy samorządu terytorialnego* (art. 6 pkt 7 Ustawy). Ich rola jest istotna z tego względu, że problemy na rynku pracy, przyczyny i skutki bezrobocia są charakterystyczne dla konkretnych regionów (np. województw, powiatów). Partnerami lokalnymi są rozmaite organizacje, począwszy od przedsiębiorstw, przez różnego rodzaju grupy i związki, społeczność lokalną czy instytucje NGO. Znają doskonale problemy i możliwości w regionie, a prowadząc swoją działalność, przyczyniają się do rozwoju lokalnego, tworzą nowe miejsca pracy i tym samym przeciwdziałają bezrobociu.

3.4.2. Działania instytucji rynku pracy z zakresu zarządzania wiekiem

Zgodnie z punktem 1 artykułu 35 Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, podstawowymi usługami rynku pracy są:

- 1) pośrednictwo pracy,
- 2) usługi EURES,
- 3) poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa,
- 4) pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy,
- 5) organizacja szkoleń.

³⁷³ Piotrowski B., *Instytucje rynku pracy – regulacje i działalność*, Agencja Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2008, www.zysk50plus.pl/sto-rage/fck/file/PROJEKT/instytucje_ryнку_pracy_piotrowski.pdf [data dostępu: 15.05.2010].

Instytucje rynku pracy są zobowiązane do prowadzenia swojej działalności zgodnie ze standardami, a więc m.in. przestrzegając zasady równego traktowania w myśl przepisów międzynarodowych i krajowych. Oznacza to, że ich usługi mają być świadczone bez względu na wiek klienta.

Pośrednictwo pracy polega m.in. na zbieraniu informacji na temat wakatów i pozyskiwaniu ofert pracy, przy czym oferty te nie mogą zawierać wymagań dyskryminujących ze względu na wiek (np. „Poszukiwani pracownicy – preferowany wiek 25–35 lat”). Działania z zakresu poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej obejmują określanie potrzeb pracodawcy w zakresie zatrudnienia, sporządzanie listy wymagań względem kandydata na konkretne stanowisko i dobieranie kandydatów spełniających kryteria spośród zarejestrowanych bezrobotnych i osób poszukujących pracy. Należy więc uzyskać dane dotyczące pracodawcy, takie jak: profil działalności, stan zatrudnienia, specyfika produkcji i usług oraz warunki pracy, a także charakter zadań wykonywanych na określonym stanowisku. Znajomość wymagań stanowiskowych umożliwia identyfikację niezbędnych kwalifikacji i cech potencjalnego kandydata. Dzięki tej wiedzy doradca może dokładnie opisać kryteria doboru kandydata oraz stanowisko, na jakie prowadzona jest rekrutacja. Jest to istotne w przypadku osób starszych, które często nie próbują nawet składać aplikacji, ponieważ nie rozumieją oferty (np. wtedy, gdy nazwa stanowiska sformułowana jest w języku angielskim – „merchandiser” albo „junior accountant”) i boją się, że nie będą spełniać wymagań. W ramach poradnictwa przeprowadzana jest również analiza doświadczenia, kwalifikacji i możliwości kandydata w stosunku do kryteriów zawartych w ofercie pracy. Badania Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego wykazały, że w okresie kwiecień–lipiec 2009 około 10% ofert pracy naruszało zasadę równości ze względu na czynnik wieku³⁷⁴. Pracodawcy i agencje zatrudnienia zobowiązane są do przestrzegania przepisów o zakazie dyskryminacji. Ich łamanie wiąże się z karą grzywny. Tym podmiotom **rekomenduje się zatem opracowywanie zwięzłych, zrozumiałych dla wszystkich ogłoszeń i ofert pracy bez ustalonych granic wiekowych. Takie oferty pozwalają dotrzeć do szerszego grona odbiorców. Dzięki temu pracodawca ma większy wybór i może wyłonić kandydata najlepiej spełniającego wymagania związane z danym stanowiskiem.**

Doradcy zawodowi powinni być przygotowani do pracy ze starszymi osobami, mieć wiedzę dotyczącą rozwoju człowieka (w tym procesów starzenia się). W trakcie procesu rekrutacji dokonują oni bowiem całościowej oceny kandydata, uwzględniając nie tylko jego kwalifikacje oraz doświadczenie, ale również możliwości i kondycję psychofizyczną. Dzięki temu mogą dobrać odpowiednią ofertę przygotowania zawodowego, stażu czy pracy. To pozwala uniknąć problemów i kosztów związanych z niewłaściwym wyborem i zwiększa szansę na podpisanie umowy z pracownikiem, np. po zakończeniu stażu czy okresu próbnego. Badania wykazują, że w Polsce jest zbyt

³⁷⁴ Suchar J.A., *Zakaz dyskryminacji w ogłoszeniach rekrutacyjnych*, www.rynekpracy.pl/artukul.php/n.68/email.116868/wpis.218 [data dostępu: 14.06.2010].

mało doradców zawodowych / pośredników pracy. W 2006 roku na jednego doradcę zawodowego przypadało aż 3328 bezrobotnych, zaś na pośrednika pracy – 1132³⁷⁵. Podjęto pewne kroki mające na celu poprawę tej sytuacji, jednak projekt regulujący zasady świadczenia usług aktywizacji bezrobotnych, zaproponowany w 2007 roku przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, spotkał się z zastrzeżeniami ze strony urzędów pracy. W celu poprawy jakości i dostępu do usług rynku pracy dla bezrobotnych **rekomenduje się jednak w miarę możliwości zwiększenie zatrudnienia w PSZ, w tym zatrudniania osób starszych, które doskonale znają potrzeby i możliwości swoich rówieśników. Takim pracownikom łatwiej jest współpracować ze starszymi bezrobotnymi ze względu na własne doświadczenia oraz znajomość specyfiki swojej grupy wiekowej.** Urzędy pracy podlegają strukturom rządowym, a ich funkcjonowanie jest finansowane z budżetu państwa. Polska jest zobowiązana zapisami w Europejskiej Strategii Zatrudnienia do zwiększenia efektywności w zakresie obsługi bezrobotnych. W związku z tym omówione wyżej działania mogą być częściowo sfinansowane ze środków unijnych.

Kontakt z doradcami zawodowymi mają nie tylko pracownicy, ale też pracodawcy. Mogą oni uzyskiwać konkretne informacje, które pomagają w aplikowaniu w organizacji strategii zarządzania wiekiem, w tym reintegracji osób starszych. Dzięki danym dotyczącym kandydata na określone stanowisko, pracodawca może zadbać o odpowiednie dostosowanie miejsca pracy do możliwości potencjalnego pracownika. Profesjonalne działania z zakresu doradztwa i informacji zawodowej prowadzą nie tylko publiczne służby zatrudnienia, ale także niepubliczne agencje zatrudnienia. Mogą one wydatnie przyczynić się do aktywizacji bezrobotnych i wdrażania zarządzania wiekiem, przeprowadzając różnego rodzaju projekty, współpracując z PSZ czy partnerami społecznymi. Korzystając z funduszy europejskich (np. środków Europejskiego Funduszu Społecznego), organizują programy przygotowania zawodowego adresowane do określonych grup, kampanie informacyjne dla pracodawców i pracowników itp.

W Wielkiej Brytanii funkcjonują agencje wyspecjalizowane w usługach doradztwa zawodowego dla osób starszych³⁷⁶. Działalność tego typu agencji jest elementem rządowego programu, mającego na celu promocję pozytywnego starzenia się i zwalczanie dyskryminacji. Osoby, które czują się zagrożone lub doświadczyły dyskryminacji ze względu na wiek, chętnie zwracają się do takich wyspecjalizowanych agencji, ponieważ mogą liczyć na zrozumienie i wiedzę, że oferta usług jest dostosowana do ich potrzeb i możliwości. **Rekomenduje się zatem tworzenie specjalnych zespołów w instytucjach PSZ i agencji, których działania ukierunkowane są przede wszystkim na osoby starsze, a także szkolenie osób zajmujących się doradztwem zawodowym i przygotowanie ich do pracy ze starszymi osobami. Takie działania**

³⁷⁵ Informacja Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 18.06.2007, www.wup.pl/files/content/x/MPiPS.pdf [data dostępu: 21.05.2010].

³⁷⁶ Np. Agencje: Over 50's Employment Bureau czy MaturityWorks.

zapewnią wysoką jakość usług adresowanych do starszych bezrobotnych i poszukujących pracy, a także pracodawców chętnych do zatrudniania osób starszych.

Ważną rolę w procesie wdrażania strategii zarządzania wiekiem mają do odegrania instytucje szkoleniowe, które na bazie zapotrzebowania na określone kwalifikacje przygotowują odpowiednie, tak ogólne, jak i specjalistyczne, szkolenia i kursy oraz opracowują nowe metody kształcenia. **W przypadku starszych osób rekomenduje się dopasowanie oferty do ich potrzeb i możliwości. Np. jeśli szkolenie ma być prowadzone w trybie *blended-learning*³⁷⁷, to należy uwzględnić w programie czas na opanowanie podstawowych umiejętności z zakresu obsługi komputera. Odpowiednio dobrane grupy (np. w podobnym wieku, o podobnych możliwościach, aby zapewnić w miarę równe tempo pracy) i materiały (np. skrypty z dużą czcionką) maksymalizują korzyści odnoszone przez uczestników. Jeśli jest taka opcja, to warto zaangażować również starszego wykładowcę. Jego atutem jest nie tylko wiedza i praktyka, ale także znajomość potrzeb i możliwości grupy wiekowej, do której należy.**

Ponadto rekomenduje się, by w swojej ofercie szkoleniowej firmy proponowały kursy dotyczące problematyki zarządzania wiekiem dla przedsiębiorców, pracowników działów personalnych, przedstawicieli organizacji związkowych i innych osób działających w tym zakresie.

Instytucje dialogu społecznego, takie jak organizacje sektora pozarządowego, mogą służyć wsparciem w procesie wdrażania zarządzania wiekiem. Często posiadają ogromne doświadczenie w pracy z konkretnymi grupami (np. osobami starszymi), którym mogą dzielić się z pracodawcami, np. poprzez cykliczne spotkania informacyjno-promocyjne i doradcze dla przedsiębiorców i samozatrudnionych. Kampanie uświadamiające pomagają obalać stereotypy i zwalczać obawy przed zatrudnianiem starszych osób. **Rekomenduje się zatem organizację akcji promocyjno-informacyjnych dotyczących zarządzania wiekiem czy specyfiki współpracy z osobami starszymi. Ważne jest również prowadzenie analiz umożliwiających określenie sytuacji gospodarczej i społecznej regionów, przygotowywanie raportów dotyczących luk kompetencyjnych aktualnych pracowników i bezrobotnych, określanie „zawodów przyszłości”. Na bazie tych informacji można planować optymalne działania, w tym zabezpieczenie zasobów ludzkich niezbędnych dla funkcjonowania danego regionu i pełnego wykorzystania jego potencjału. Zalecane jest również badanie (np. przy współpracy z lokalnymi ośrodkami naukowymi) potrzeb i możliwości osób starszych oraz korzyści płynących z ich zatrudniania. Badania takie mogą prowadzić specjalnie powołane (w ramach projektów EFS czy Krajowej Strategii Zatrudnienia) zespoły naukowe oraz regionalne uczelnie wyższe i instytucje naukowe zajmujące się szeroko pojętą problematyką rynku pracy (np. instytuty medycyny pracy). Upowszechnianie wyników**

³⁷⁷ Blended-learning to metoda kształcenia łącząca nauczanie tradycyjne (bezpośrednie) z nauczaniem przy użyciu komputera, m.in. platform e-learningowych.

takich badań (zarówno w postaci tradycyjnych drukowanych opracowań, jak i publikacji internetowych) umożliwi opracowanie optymalnej strategii działań. Jest to również źródło wiedzy dla pracodawców, pracowników i wszystkich zainteresowanych problematyką starzenia się i dyskryminacji ze względu na wiek. **Wspieranie przedsiębiorstw znajdujących się na etapie restrukturyzacji i modernizacji wynikających ze zmian gospodarczych, prawnych i ekonomicznych, to kolejne działania rekomendowane dla instytucji dialogu społecznego (opisanych w podrozdziale 3.4.1.). Działania mogą obejmować współfinansowanie projektów szkoleniowych czy zakupu odpowiedniego sprzętu (np. środków ochrony indywidualnej), udostępnianie zasobów informacji, pomoc techniczną itp.** Umożliwi to np. lepszą organizację i poprawę warunków pracy oraz pozwoli na stworzenie nowych miejsc pracy. **Z kolei związkom czy stowarzyszeniom pracodawców rekomenduje się rozpowszechnianie w swoim środowisku pozytywnych przykładów w zakresie stosowania strategii zarządzania wiekiem, opracowywanie publikacji przedstawiających dobre praktyki i przekazywanie sobie wzajemnie informacji praktycznych.** Najważniejszym jednak zaleceniem jest, aby wszyscy aktorzy, zajmujący się problematyką rynku pracy, działali wspólnie, wspierając się wzajemnie. Instytucje dialogu społecznego – realizując wspólny cel, jakim jest rozwój regionu – mogą oddziaływać na prowadzoną na poziomie lokalnym politykę socjalną (w tym działalność ośrodków pomocy społecznej), politykę rynku pracy i wpływać na strategię zarządzania zmianą gospodarczą w regionie. Dlatego też partnerstwo lokalne wydaje się najskuteczniejszą formą kooperacji, ze względu na wspólne pole oddziaływania, znajomość zasobów, potrzeb i problemów w danym obszarze.

3.5. Strategie zarządzania wiekiem w firmach – obszary działania, szczegółowe uwarunkowania, konkretne korzyści

Zarządzanie wiekiem jest kompleksowym procesem mającym na celu stworzenie takich warunków, w których każdy pracownik bez względu na wiek będzie funkcjonował w sposób optymalny, wykorzystując swoje umiejętności z pożytkiem dla siebie i przedsiębiorstwa. Działania skierowane są na wszystkie grupy wiekowe ze szczególnym uwzględnieniem tych zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy, czyli starszych pracowników i emerytów (zwłaszcza na wcześniejszej emeryturze), ale również do osób dopiero wchodzących na rynek pracy. Warto pamiętać, że istotne jest zarówno zatrudnianie osób młodych, jak i zatrzymywanie starszych, doświadczonych pracowników w organizacji, a także inwestowanie w obecne kadry, by nie dopuścić do ich zniechęcenia oraz dezaktualizacji ich kwalifikacji. Wdrażanie poszczególnych strategii i ich kombinacji musi bazować na odpowiednich przygotowaniach na poziomie organizacji. **Rekomenduje się zatem przeprowadzenie pełnego audytu wiekowego w firmie.** Umożliwi to orientację w zakresie dostępnych zasobów i ewentualnych

potrzeb w bliższej i dalszej przyszłości. Informacje uzyskane w wyniku takich analiz pomogą sformułować plan zarządzania wiekiem, ścieżek kariery, szkoleń, a także opracowanie i aplikację programów zatrzymujących starszych pracowników. **To podejście w zarządzaniu wymaga elastyczności organizacji i pracowników, wiąże się bowiem z zastosowaniem elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy. Kluczowa jest również kultura organizacyjna promująca różnorodność oraz pozytywne relacje interpersonalne. W takich warunkach możliwe jest działanie w zespołach różnorodnych wiekowo, transfer wiedzy i doświadczeń między pokoleniami i wzajemne wsparcie.**

W podrozdziale 3.1.3. zostały wymienione aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach których można wprowadzić konkretne strategie zarządzania wiekiem. W tej części rozdziału zostaną one dokładniej opisane wraz z przykładowymi strategiami, warunkami ich zastosowania i korzyściami, jakie odnoszą pracodawcy oraz pracownicy.

Rekrutacja zewnętrzna

W przypadku procesów rekrutacji można zastosować szereg strategii. **Przed wszystkim należy zadbać o to, by oferty pracy nie zawierały limitów wiekowych, co zostało omówione w podrozdziale 3.1.3.** Jest to niezgodne z obowiązującymi przepisami antydyskryminacyjnymi, a jednocześnie ogranicza liczbę ewentualnych kandydatów, którzy z powodzeniem mogliby pracować na określonym stanowisku. **Dobra praktyka polega również na tym, że w trakcie selekcji i rozmów kwalifikacyjnych, personel odpowiednio przeszkolony pod względem zarządzania wiekiem bierze pod uwagę umiejętności i doświadczenie aplikujących oraz indywidualne potrzeby, a nie ich wiek. Rekomenduje się więc szkolenie w zakresie zarządzania wiekiem pracowników działów HR zajmujących się procesem rekrutacji. Coraz więcej firm, także w województwie lubelskim, organizuje zamknięte i otwarte szkolenia z tej tematyki. Powiatowe urzędy pracy mogłyby również szkolić swoich pracowników w tym zakresie, by mogli oni stosować tę wiedzę w praktyce i – w razie potrzeby – doradzać przedsiębiorcom.** Regularny kontakt i współpraca z lokalnymi agencjami zatrudnienia oraz dobra znajomość odpowiednich programów wsparcia publicznego (np. subsydiowanie zatrudnienia konkretnych grup), włącznie z zasadami korzystania z nich, znacząco ułatwiają promowanie różnorodności wiekowej w organizacji. **Wdrażanie zarządzania wiekiem w organizacji może też polegać na formułowaniu ofert w sposób zachęcający do aplikacji osoby starsze, bezrobotne, zagrożone zwolnieniem lub będące na wcześniejszej emeryturze³⁷⁸. Świetnym przykładem jest działanie specjalistów HR szwedzkiej spółki IKEA. Oferty pracy w tej firmie są oznaczone logo *Też dla 50+*. Osoby takie dobrze sprawdzają się na stanowiskach, które wymagają kontaktu**

³⁷⁸ Zgodnie z Dyrektywą 2000/78/WE, dyskryminacją nie jest odmienne traktowanie, jeśli jest ono uzasadnione np. celami polityki zatrudnienia. Przykładem jest ułatwianie dostępu do edukacji i zatrudnienia osobom z konkretnych grup wiekowych.

z klientem, zwłaszcza w branżach, których usługi skierowane są do starszych (np. sprzęt rehabilitacyjny). Ponadto mogą efektywnie pracować w działach obsługi posprzedażowej (jeśli wcześniej pracowali w danej firmie, to na pewno bardzo dobrze znają określony produkt), także przy komputerze po odpowiednim przeszkoleniu i zapewnieniu dobrych warunków pracy (odpowiednie oświetlenie, ustawienie większej czcionki, kontrastu).

Warunkiem polityki zatrudnienia promującej zarządzanie wiekiem jest przede wszystkim elastyczne podejście i otwartość w aspekcie rekrutacji oraz prowadzenie jej zgodnie z zasadą neutralności względem wieku. Zaznaczenie, że oferta pracy jest skierowana również do grupy osób starszych, jest w tym kontekście przejawem otwartości na potencjał tkwiący w szerokim gronie odbiorców i promowania różnorodności w organizacji. Kluczowym elementem prawidłowej selekcji jest koncentracja na wiedzy i doświadczeniu kandydatów przydatnych na danym stanowisku, a nie jedynie na ich wieku. W razie potrzeby warto korzystać z pomocy zewnętrznych ekspertów. **Aby zachęcić starsze osoby do aplikowania, należy wziąć pod uwagę ich potrzeby i możliwości, proponując np. niestandardowe godziny pracy czy elastyczne formy zatrudnienia, które umożliwią im pogodzenie obowiązków prywatnych i zawodowych. Rozwiązanie to wymaga dużej elastyczności organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Równie ważnym warunkiem jest przekonanie aktualnego personelu o korzyściach, jakie może on odnieść ze współpracy z nowo przyjętymi starszymi, doświadczonymi osobami.** Starsi pracownicy często postrzegani są jako konserwatywni, słabsi, mniej dyspozycyjni i efektywni w działaniu³⁷⁹. **Rekomenduje się więc organizację spotkań informacyjno-szkoleniowych uświadamiających, że starsze osoby również zwiększają szanse na rozwój przedsiębiorstwa i wspólny sukces całej załogi.**

Pracodawcy odnoszą określone korzyści z wdrażania strategii zarządzania wiekiem w obszarze rekrutacji. Przede wszystkim zyskują doświadczoną kadrę, której umiejętności często dobrze pasują do potrzeb firmy. Wzrasta ogólny poziom kompetencji w firmie, ponieważ zatrudnianie starszych, doświadczonych osób umożliwia przekazywanie ich wiedzy młodszej generacji. Zwiększa się różnorodność wiekowa zarówno w poszczególnych zespołach, jak i w całej organizacji. Połączenie doświadczenia i kompetencji starszych oraz zapału i nowych umiejętności (np. z zakresu IT) młodszych pracowników daje efekt synergii – wspólnie wypracowywane rozwiązania są bardziej innowacyjne, rośnie także produktywność. Ponadto w pewnych przypadkach starsi pracownicy właśnie ze względu na swój wiek sprawdzają się lepiej (np. w kontaktach z klientami wykazują większą cierpliwość, a w przypadku produktów adresowanych do osób starszych – znając wymagania i potrzeby tej grupy odbiorców – mogą doskonale dostosować do nich ofertę). Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa i zyskanie statusu organizacji społecznie

³⁷⁹ *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2006.

odpowiedzialnej sprawia, że klienci chętniej korzystają z jej usług. Firma staje się również atrakcyjna w oczach potencjalnych i obecnych pracowników (w każdym wieku), w związku z czym nie musi borykać się z problemem braku siły roboczej na rynku pracy.

Na podstawie powyższych informacji rekomenduje się zwiększenie otwartości pracodawców i pracowników. Jednym z możliwych działań jest prowadzenie przez PSZ kampanii informacyjnych ukazujących korzyści płynące z zatrudniania starszych pracowników i związane z tym bariery. Dobrym pomysłem jest organizacja dla pracodawców konferencji lokalnych, które umożliwiłby upowszechnianie wiedzy na temat zarządzania wiekiem oraz dzielenie się doświadczeniami i prezentowanie dobrych praktyk. Na poziomie przedsiębiorstwa dobrze sprawdza się praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Umożliwia to lepsze wzajemne poznanie się pracowników z różnych grup wiekowych i wymianę doświadczeń między nimi. Rekomenduje się także kierowanie się w procesach rekrutacyjnych kompetencjami kandydatów, a nie ich wiekiem, o czym mowa była już w podrozdziale 3.2. Zaleca się również podniesienie poziomu elastyczności organizacji pracy i odpowiednie przeszkolenie obecnych pracowników pod kątem zarządzania wiekiem w organizacji (zwłaszcza personelu ds. zarządzania zasobami ludzkimi).

Szkolenie, rozwój, kształcenie ustawiczne

Starsi pracownicy często posiadają kluczowe umiejętności, przede wszystkim specjalistyczne kwalifikacje zawodowe (np. w krawiectwo, hydraulika, ślusarstwo, budownictwo). W obecnych czasach trudno znaleźć wyspecjalizowanych pracowników fizycznych, ponieważ młodzi ludzie niechętnie korzystają z niezbyt atrakcyjnej oferty szkół zawodowych i techników (choćby ze względu na sytuację panującą w obszarze szkolnictwa zawodowego). Jednocześnie jednak grupa ta paradoksalnie kojarzona jest z zagrożeniem z powodu braku kwalifikacji. Odnosi się to głównie do umiejętności związanych z nowoczesną technologią (np. Internet), a także znajomości języków obcych. Okazuje się, że te braki wynikają często z faktu, że pracodawcy z różnych powodów nie inwestują w kształcenie i rozwój starszych pracowników. Uwidacznia się to w analizach uczestnictwa w projektach edukacyjnych – starsza część załogi ma zdecydowanie niższy wskaźnik uczestnictwa w szkoleniach organizowanych przez firmę³⁸⁰.

Tymczasem kwalifikacje stają się coraz ważniejsze, także z ekonomicznego punktu widzenia (im lepiej wyszkolona i bardziej doświadczona kadra, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu przedsiębiorstwa). **Dlatego tak istotne jest wprowadzenie polityki szkoleniowej, która nie wyklucza starszych pracowników. Należy unikać ustalania limitów wiekowych jako warunku uczestnictwa w szkoleniu, natomiast warto promować kształcenie ustawiczne i zachęcać personel do brania udziału**

³⁸⁰ Jaroszevska-Ignatowska I., op.cit.

w różnorodnych kursach i szkoleniach, zapewniając rozmaite wsparcie dla uczących się. Pomocna jest systematyczna analiza potrzebnych w organizacji kwalifikacji, ewaluacja projektów, a także monitoring edukacyjnego statusu załogi. Umożliwia to dopasowanie umiejętności już posiadanych przez starszych pracowników do potrzeb szkoleniowych organizacji i wykorzystanie ich wiedzy w przygotowaniu metodyki i treści prowadzonych szkoleń. Na uwagę zasługuje podejście, w którym możliwości szkoleniowe są uznawane za integralną część rozwoju i zarządzania karierą, a nie są specyficzne tylko dla zajmowanego stanowiska i wynikających z niego obowiązków. Coraz częściej mówi się o kształceniu ustawicznym, w ramach którego promuje się uzupełnianie wiedzy i umiejętności praktycznych na każdym etapie życia, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb i możliwości szkolonego. Inną strategią z zakresu zarządzania wiekiem w dziedzinie szkoleń i rozwoju jest optymalizacja warunków uczenia się i organizacja pracy sprzyjająca międzypokoleniowej wymianie doświadczeń, np. praca w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku. Jeszcze innym sposobem jest wykorzystanie starszej kadry jako źródła wiedzy i bazy umiejętności w organizacji, a także zaangażowanie jej w projekty mentoringowe dla pracowników z wszystkich grup wiekowych. Warto również pamiętać o tym, że transfer wiedzy i umiejętności następuje w obie strony. Starsi pracownicy dzielą się swoimi doświadczeniami zawodowymi, wypracowanymi rozwiązaniami i specyficzną wiedzą. Z kolei młodszy mogą pełnić rolę mentorów technologicznych, ponieważ zwykle lepiej orientują się w nowoczesnych technologiach (np. informatycznych).

Aby polityka szkolenia i rozwoju pracowników była efektywna, osoby odpowiedzialne za takie programy muszą być uwrażliwione na aspekty związane ze starzeniem się personelu. Przygotowanie i kursy zawodowe należy dopasować do aktualnych i przewidywanych potrzeb organizacji, a także możliwości i potencjału załogi. Warto prowadzić bazy danych zawierające informacje na temat kwalifikacji, umiejętności i doświadczenia poszczególnych pracowników. System szkoleń wewnętrznych dobrze sprawdza się w wielu firmach, czasem jednak konieczne może być skorzystanie z usług zewnętrznych wyspecjalizowanych ekspertów i instytucji szkoleniowych. Organizacja, metodyka i treść szkoleń (np. czy będą to szkolenia indywidualne, czy dla grup pracowników, prowadzone na miejscu, czy też w odpowiedniej instytucji specjalistycznej itp.) muszą być podyktowane potrzebami przedsiębiorstwa. Praktyka zawodowa powinna być połączona z rotacją w miejscu pracy – to pozwala zdobyć większe doświadczenie. Praktykant poznaje różne obszary działalności firmy, obserwując doświadczonych pracowników poszczególnych działów i pomagając im w ich zadaniach. Na bazie tej wiedzy może dokonać świadomego wyboru stanowiska, na które chciałby aplikować. Łatwiej mu również – już w trakcie pracy – opanować pewne zagadnienia czy umiejętności i w razie potrzeby zastąpić innego pracownika (np. przebywającego na dłuższym zwolnieniu lekarskim). Ponadto warto ułatwiać pracownikom korzystanie z kursów i szkoleń, np. ustalając dla nich odpowiedni grafik czy elastyczne godziny pracy.

Główną korzyścią z inwestycji w szkolenie i rozwój starszych pracowników jest podniesienie ogólnego poziomu kwalifikacji w firmie, co przekłada się na wzrost jakości produktów i usług, a zatem – wzrost konkurencyjności firmy na rynku. Angażowanie starszej części załogi jako mentorów lub ekspertów-szkoleniowców zmniejsza koszty wyszkolenia nowych, nie tak doświadczonych osób. Starsi pracownicy czują się doceniani i potrzebni, zaś młodsi widzą, że będą mieli szansę rozwoju przez całą swoją karierę. U wszystkich zwiększa się poczucie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia.

Biorąc pod uwagę potencjalne zyski ze szkolenia starszych pracowników, rekomenduje się inwestowanie w rozwój tej właśnie grupy. Należy przeprowadzać systematyczne analizy niezbędnych w przedsiębiorstwie kwalifikacji oraz możliwości i potencjału pracowników, by dobrać odpowiednie kursy i warsztaty. Zaleca się przy tym korzystanie z doświadczenia i wiedzy starszych pracowników, opracowując system szkoleń wewnętrznych i projektów mentoringowych.

Rozwój kariery

Podobnie jak w przypadku kształcenia ustawicznego i szkoleń, rozwój i zarządzanie karierą powinny być ogólnie dostępne bez względu na wiek. Oznacza to, że zarówno młodzi, jak i starsi pracownicy mają możliwość awansu (pionowego i poziomego) oraz utrzymywania i rozbudowania swojej wiedzy i kwalifikacji. Dobre praktyki w tym obszarze mogą również obejmować wyrównywanie szans i działania na rzecz starszych osób, by mogły one nadrobić zaległości, np. z zakresu nowych technologii. Przy zarządzaniu karierą bardzo istotne jest branie pod uwagę aspektu zdrowia w cyklu życia, przekładającego się na możliwości i potrzeby pracownika. Zwłaszcza w odniesieniu do starszych należy zadbać o dopasowanie specyfiki zadań i obowiązków do zmian, jakie wiążą się z procesem starzenia człowieka. Optymalną sytuacją byłoby, gdyby na dalszych etapach życia i kariery starszy pracownik mógł wykonywać pracę odpowiadającą jego wiedzy i doświadczeniu zawodowemu. Można to osiągnąć, uzyskując informacje na temat indywidualnych celów oraz ambicji zawodowych i na tej podstawie tworząc odpowiednie plany i ścieżki kariery. Warunkiem skuteczności planowania ścieżki rozwoju pracownika w organizacji są szczegółowe informacje na temat wymagań stanowiskowych oraz ewentualnych obciążeń fizycznych i psychicznych z nimi związanych. Niezbędna jest także wiedza na temat samych pracowników, ich potencjału i elastyczności, a także zapewnienie im możliwości zmian i rotacji na stanowiskach. Powodzenie zarządzania wiekiem w obszarze rozwoju kariery zależy również od uelastycznienia czasu pracy, szkoleń wewnętrznych, odpowiedniego przygotowania pracowników, motywatorów (m.in. finansowych) itp. Implementacja przejrzystego systemu baz danych jest również niezwykle istotna, podobnie jak zadbanie o odpowiednie kwalifikacje (w zakresie różnorodności, rozwoju i zmian w cyklu życia) kadry zarządzającej zasobami ludzkimi. Jeśli w przedsiębiorstwie nie ma takich specjalistów, warto skorzystać z pomocy zewnętrznych doradców.

Zadbanie o programy rozwoju kariery dla wszystkich zatrudnionych z uwzględnieniem potrzeb firmy oraz indywidualnych celów i potencjału jednostki powoduje, że pracownicy odczuwają większą motywację i zaangażowanie. To przekłada się na wzrost produktywności i jakości wykonywanej pracy. Dopasowanie na każdym etapie kariery zadań i obowiązków do możliwości pracownika optymalizuje jego działania, redukuje nadmierne obciążenie fizyczne i stres, a więc sprzyja pozostaniu w pracy, nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Dzięki temu przedsiębiorstwo nie traci cennego doświadczenia i kluczowych kompetencji.

Rekomenduje się zatem umożliwienie rozwoju i zarządzania karierą bez względu na wiek pracownika. Działania przygotowawcze powinny obejmować szczegółową analizę wymagań stanowiskowych i obciążeń z nimi związanych oraz możliwości i wymagań pracowników. W razie potrzeby należy skorzystać z pomocy specjalistów z zakresu zarządzania różnorodnością oraz rozwoju człowieka (np. psychologów, wyspecjalizowanych w problematyce zatrudnienia osób starszych doradców zawodowych, ekspertów HR).

Elastyczna organizacja pracy

Celem dobrych praktyk w tym obszarze jest optymalne dopasowanie form zatrudnienia i czasu pracy do wymagań i potrzeb przedsiębiorstwa oraz – w wymiarze indywidualnym – pogodzenie pracy z celami osobistymi i prywatnymi zobowiązaniami (równowaga życie – praca), np. studia, wychowanie dzieci czy – w przypadku starszych pracowników – opieka nad rodzicami, wnukami³⁸¹. Umożliwia to praca na niepełny etat (mniej godzin dziennie lub mniej dni w tygodniu) czy ustalenie ram czasowych, w których pracownik musi przepracować określoną ilość godzin. Dzięki temu pracownik sam mógłby decydować o tym, kiedy wykonuje swoją pracę (niekoniecznie tyle samo godzin każdego dnia czy zawsze w te same dni tygodnia). To jednak wymaga zmiany krajowych przepisów dotyczących czasu pracy, np. doby pracowniczej. Elastyczny czas pracy może być skuteczną strategią zatrzymywania starszych, doświadczonych pracowników, którzy zwykle poza zobowiązaniami zawodowymi mają również obowiązki osobiste, rodzinne. Na poziomie organizacji dobre praktyki wykorzystujące elastyczną organizację pracy to m.in. optymalne dopasowanie grafików i zmian, redukcja godzin w ciągu dnia lub tygodnia pracy, elastyczne godziny pracy. W odniesieniu do starszych pracowników dobrym pomysłem może być częściowa emerytura lub takie rotacje stanowiskowe, które pozwolą im uniknąć nadgodzin czy nocnych zmian. Warto też zadbać o odpowiednie przepisy czy porozumienia w sprawie specjalnych urlopów na określone cele (np. częściowo płatny urlop na studia). Wdrażanie tego typu strategii nie jest łatwe, budzi obiekcje zarówno pracodawców (dodatkowe koszty, działania administracyjne), jak

³⁸¹ Urbanik A., op.cit.; *Doświadczeni i kompetentni* [w:] „Dziennik Polska Europa Świat”, dodatek 3, 21.01.2008 oraz www.equal.gov.pl/NR/rdonlyres/289B0490-DB6E-49EA-A35D-FB343E0B376D/44713/Dowiad-czeni-ikompetentni.pdf [data dostępu: 15.05.2010].

i pracowników, którzy boją się zmniejszenia pensji, obniżenia statusu, zmian organizacyjnych, nowych zadań i obciążeń. Dostępność elastycznych form i czasu pracy dla jak największej części personelu (zgodnie z zasadą równości), omawianie z pracownikami wad i zalet proponowanego systemu oraz staranna ewaluacja efektów w połączeniu z ostrożnością przy wprowadzaniu nowych zasad powinny przynieść dobre efekty przedsiębiorstwu i jego załodze.

Podstawową zaletą elastycznego czasu pracy jest optymalizacja wykorzystania dostępnych zasobów ludzkich. Okazuje się, że w zakresie godzin wykonywania pracy potrzeby starszych i młodszych pracowników (ze względu na ich możliwości i obowiązki pozaorganizacyjne) często są komplementarne. Uwzględnianie prywatnych celów czy zobowiązań przy ustalaniu czasu pracy i grafików jest pozytywnie postrzegane przez personel i otoczenie, co sprawia, że nie brakuje chętnych na ewentualne wakaty. Skutkiem jest niższy wskaźnik absencji czy spóźnień. Jednocześnie wzrasta motywacja i zaangażowanie pracowników, poprawia się ich stan zdrowia i ogólna jakość życia³⁸².

Rekomendowane jest zatem wprowadzanie odpowiednich zapisów w regulaminie pracy lub układzie zbiorowym, które umożliwiają uelastycznienie czasu pracy (ruchomy czas pracy) oraz wprowadzenie różnorodnych form zatrudnienia w zgodzie z potrzebami przedsiębiorstwa i pracowników. Zaleca się ostrożność i dokładne planowanie przy wprowadzaniu modyfikacji, a także omówienie systemu zmian z pracownikami. To sprawia, że załoga czuje się współodpowiedzialna za powodzenie projektu, ma poczucie posiadania wpływu na działania firmy, a więc jest bardziej zaangażowana i zmotywowana do działania.

Promocja i ochrona zdrowia, adaptacja miejsca pracy, ergonomia i projektowanie stanowisk pracy

Optymalizacja procesów i środowiska pracy to kolejny obszar, w którym można zastosować strategie promujące różnorodność wiekową. Podstawą są działania profilaktyczne, a w przypadku starszych osób – także kompensujące ewentualne ubytki w zdrowiu i kondycji psychofizycznej. Należy zadbać przede wszystkim o stanowiska pracy zgodne z zasadami BHP i ergonomii, o czym ogólnie wspomiano już w podrozdziale 3.3. (np. wygodne i prozdrowotne fotele, dobre oświetlenie, a w przypadku starszych pracowników – unikanie dźwigania ciężarów, ustawienie większej czcionki czy kontrastu na ekranie itd.). Dobre praktyki obejmują też m.in. badania nad ryzykiem zawodowym, raporty na temat poziomu zdrowia załogi (np. analiza rocznej ilości zwolnień lekarskich), ankiety pracownicze (dotyczące aspektów zdrowotnych, proponowanych rozwiązań, udogodnień, wymagań itp.), regularne badania lekarskie pracowników, kształcenie i instruktaż odnośnie bezpieczeństwa i higieny pracy. W niektórych firmach z powodzeniem funkcjonują grupy pracownicze promujące zdrowy styl życia. Skuteczne jest również szkolenie kadry kierującej w zakresie zarządzania

³⁸² Naegele G., Walker A., op.cit.

zdrowiem i promocji zdrowia, tworzenie zespołów zajmujących się tą problematyką, a także konsultacje z zewnętrznymi specjalistami: lekarzami medycyny pracy, promotorami zdrowia itp. Jednocześnie warto uświadamić pracodawcom korzyści płynące z działań profilaktycznych. Można to osiągnąć np. poprzez upowszechnianie wyników badań prowadzonych przez jednostki naukowe i instytuty medycyny pracy.

Efektywność ochrony i promocji zdrowia w miejscu pracy ma źródło w systematycznych analizach i prawidłowej dokumentacji ryzyka zawodowego. Kluczowe są także działania profilaktyczne dla określonych grup narażonych na problemy zdrowotne (np. regularne badania kontrolne, m.in. osób starszych czy pracujących na nocnych zmianach). Należy przy tym pamiętać, że choroby zawodowe wynikają z obciążeń we wczesnych etapach kariery, dlatego nie wolno zaniedbywać młodszych pracowników w aspekcie ochrony i promocji zdrowia.

Dobrze opracowany, skuteczny system bezpieczeństwa i higieny pracy w połączeniu z działaniami z zakresu promocji zdrowia obniża poziom ryzyka zawodowego, obciążeń fizycznych i psychicznych w miejscu pracy. Przekłada się to na polepszenie stanu zdrowia załogi, a w konsekwencji na mniejsze koszty pracodawcy z tytułu absencji personelu. Ponadto pracownicy rzadziej odchodzą wtedy na rentę czy wcześniejszą emeryturę z powodu kłopotów zdrowotnych, co nie pozostaje bez wpływu na wysokość nakładów finansowych na rekrutację i przeszkolenie następców. Skuteczna promocja zdrowia i profilaktyka skutkują wzrostem motywacji, satysfakcji z pracy oraz poprawą atmosfery w środowisku pracy, a to z kolei pozytywnie oddziałuje na produktywność i jakość wykonywanych zadań³⁸³.

Działania z zakresu poprawy warunków pracy były już rekomendowane w podrozdziale 3.3. jako jedno z uwarunkowań wdrażania zarządzania wiekiem w organizacji. W świetle informacji przytoczonych w niniejszym podrozdziale, ponownie – tym razem już jako strategię zarządzania wiekiem – rekomenduje się konsekwentne przestrzeganie przepisów BHP (w tym wdrożenie skutecznego systemu oceny ryzyka zawodowego). Należy projektować i adaptować stanowiska pracy zgodnie z zasadami ergonomii. Niezbędny jest systematyczny monitoring stanu zdrowia personelu i wprowadzanie działań profilaktycznych. Zaleca się również promowanie wśród pracowników zdrowego stylu życia.

Rotacja stanowiskowa, przekwalifikowanie, reorganizacja

Zmiana stanowiska czy zakresu obowiązków w celu dopasowania potrzeb firmy i możliwości pracowników to kolejna ze strategii zarządzania wiekiem. Często jest to postrzegane jako działanie kompensacyjne ukierunkowane na utrzymanie wysokiej efektywności w momencie, gdy dotychczasowe zadania z pewnych powodów (np. zdrowotnych) nie mogą być już wykonywane. Starsi pracownicy doskonale sprawdzają się w kontaktach z klientami, można więc np. przesunąć ich ze stanowisk bardzo obciążających fizycznie do działu obsługi posprzedażowej. Oczywiście takie zmiany

³⁸³ Naegele G., Walker A., op.cit.

mogą mieć również charakter prewencyjny – w ramach ochrony zdrowia – czy być elementem planu rozwoju kariery. Należy jednak pamiętać, by reorganizacja nie polegała na obniżaniu statusu pracownika czy przesunięciu go na proste, niewymagające stanowisko. Ma to bowiem efekt demotywujący i raczej prowadzi do odejścia pracownika, np. na wcześniejszą emeryturę, oraz pogarsza atmosferę w zespole (co zwykle przekłada się na obniżenie produktywności).

Skuteczność takich działań zależy do kilku istotnych czynników. Przede wszystkim zmiany stanowiskowe czy obowiązków powinny funkcjonować jako element systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a nie pojawiać się w sposób niezorganizowany, nieprzewidywalny. Wszelkie modyfikacje należy uzgadniać z pracownikiem, którego dotyczą, tak by czuł się zaangażowany i współodpowiedzialny, a przede wszystkim, by zmiana odpowiadała jego możliwościom, chęciom i kwalifikacjom. Niezbędnym warunkiem jest współpraca wszystkich ważnych aktorów (m.in. pracownika, działu HR, lekarza zakładowego, rady pracowniczej, związków zawodowych itp.). W miarę możliwości należy wprowadzić do porozumień i układów zbiorowych przepisy, które zabezpieczą pracownika przed ewentualnym obniżeniem zarobków czy statusu, jeśli dojdzie do rotacji czy reorganizacji.

Zmiana stanowiska czy modyfikacja zakresu obowiązków, jeśli odpowiada potrzebom przedsiębiorstwa i pracownika, przynosi szereg korzyści obu stronom. Z punktu widzenia przedsiębiorcy pozwala na optymalne wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich. Z kolei pracownik jest wolny od nadmiernych obciążeń i monotonii oraz ma szansę zastosowania swoich umiejętności, wiedzy, doświadczenia w nowym kontekście. Dzięki temu jest bardziej zmotywowany do działania, czuje się wartościowy i potrzebny, wzrasta także jego poczucie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia.

Aby zmaksymalizować korzyści ze strategii zarządzania wiekiem w obszarze rotacji i reorganizacji stanowisk, zaleca się wprowadzenie jasnego systemu zasad takich działań. Należy opracowywać odpowiednie zapisy w regulaminie pracy oraz porozumieniach, a także omawiać wszelkie zmiany z pracownikiem, którego one dotyczą, ponieważ zwiększa to jego zaangażowanie i odpowiedzialność. Kluczowym aspektem jest współpraca pracodawcy, załogi, związków zawodowych itp.

Zakończenie współpracy / przejście na emeryturę

Nawet w najlepiej zorganizowanym przedsiębiorstwie, w którym bierze się pod uwagę również strategię różnorodności i zarządzania wiekiem, zwolnienia i wcześniejsze emerytury są czasem niemożliwe do uniknięcia. Tymczasem efektywne radzenie sobie ze zmianą w życiu związaną z koniecznością zakończenia kariery zawodowej (po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego) to problem wielu jednostek, a w konsekwencji całych społeczeństw. Mimo to, wciąż pewne działania na poziomie organizacji mogą znacząco ułatwić proces odchodzenia z pracy (z powodu zwolnienia czy emerytury), np. umożliwiając spotkania i kontakty byłych pracowników z kolegami. Firma może zorganizować dla swoich byłych pracowników specjalne

punkty konsultacyjno-doradcze służące pomocą w związku z doświadczanymi zmianami, porady w razie poszukiwania innej pracy (np. w przypadku, gdy zwolnienie pracowników wynika z reorganizacji czy zamknięcia zakładu). **Dobre praktyki polegają też na wprowadzaniu elastycznych form emerytury pozwalających na pracę w zmniejszonym wymiarze godzin czy oferowanie chętnym umów tymczasowych w ramach okresu przejściowego.** Jest to korzystne i dla jednostki (brak gwałtownych zmian), i dla przedsiębiorstwa (możliwość korzystania z wiedzy i doświadczenia emeryta np. w procesie przyuczania jego zastępcy).

Polityka emerytalna przedsiębiorstwa zależy od czynników, nad którymi pracodawcy mają stosunkowo ograniczoną kontrolę, czyli powszechnie obowiązujących przepisów prawnych, a także warunków ekonomicznych i sytuacji na rynku pracy. Działania te to nie tylko sposób na bezpośrednią poprawę stanu gospodarki, ale również – poprzez łagodzenie społecznych konsekwencji przechodzenia na wcześniejszą emeryturę – środek do celu, jakim jest dobrostan jednostek i całego społeczeństwa. Na poziomie organizacji niezbędne jest pozytywne podejście do procesu starzenia się. Jeśli zaś chodzi o warunki zewnętrzne, należy zadbać o odpowiednie zmiany w przepisach odnośnie częściowych emerytur, na bazie których opracowywane są porozumienia i układy zbiorowe. Za modyfikacje systemu emerytalnego i przepisów z tym związanych odpowiada rząd.

Odpowiednie działania w ramach rozwiązywania stosunku pracy (czy to z powodu osiągnięcia przez pracownika wieku emerytalnego, czy też zmian w organizacji) pozwalają zabezpieczyć przynajmniej do pewnego stopnia przyszłość pracownika (np. pomoc w znalezieniu nowej pracy, zatrudnienie emeryta na tym samym bądź innym stanowisku w niepełnym wymiarze) i przedsiębiorstwa (dostęp do zasobów ludzkich, zatrzymywanie kluczowych pracowników, skuteczny transfer wiedzy). Zdecydowanie łatwiej zatrudnić znanego już sobie pracownika (choćby na zastępstwo), ogranicza to bowiem koszty jego wykszolenia. Pracownicy czują się docenieni i potrzebni bez względu na swój wiek, firma zaś zyskuje wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej.

Ze względu na korzyści społeczne związane z rozsądną polityką emerytalną, zaleca się wprowadzanie przepisów dotyczących elastycznych form emerytur. Na poziomie przedsiębiorstwa warto prowadzić rejestry pracowników, którzy odeszli z pracy, by na wypadek braków kadrowych mieć bazę znanych (i znających firmę), potencjalnych zastępców. Utrzymywanie kontaktu z byłymi pracownikami pozwala też w razie potrzeby korzystać z ich doświadczenia i wiedzy.

Podejście holistyczne

Zmiany na dużą skalę wiążą się oczywiście z większym nakładem działań administracyjnych, kosztami i lękiem przed dezorganizacją i nowością. W związku z tym przedsiębiorcy decydują się na raczej stopniowe wdrażanie poszczególnych strategii zarządzania wiekiem. Jest to jednak pierwszy krok do holistycznego podejścia dotyczącego wszystkich grup wiekowych pracowników i obejmującego wszystkie

elementy zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od rekrutacji, aż do przejścia na emeryturę³⁸⁴. Dobre praktyki polegają m.in. na podejmowaniu skutecznych środków zwalczających przeszkody i bariery przy wprowadzaniu zarządzania wiekiem, uwzględnianiu w działaniach wszystkich pracowników bez względu na wiek i etap kariery, na jakim się znajdują, a w ramach doraźnych rozwiązań – na szczególnej koncentracji na tych, którzy już doświadczyli problemów zawodowych związanych z wiekiem (np. dezaktualizacja kwalifikacji, słaby stan zdrowia na skutek nadmiernych obciążeń w poprzednich latach pracy). Ogólnie rzecz ujmując, chodzi o kombinację strategii z poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, np.:

- Bardziej elastyczne godziny pracy, ochrona zdrowia i dopasowanie kwalifikacji do potrzeb organizacji oraz jednostki;
- Zatrudnianie młodych pracowników połączone z programami transferu wiedzy i doświadczenia w procesie przygotowywania do objęcia stanowiska oraz objęcia działaniami profilaktyki zdrowotnej;
- Kompleksowe szkolenia i programy uświadamiające problematykę zmian w cyklu życia i aspekty związane ze starzeniem się oraz działania na rzecz optymalizacji organizacji, procesów i środowiska pracy;
- Opracowane na nowo grafiki pracy i struktur organizacyjnych połączone z wynagrodzeniem za wykonanie projektów czy zadań, a nie za godziny.

W przypadku starszych pracowników niewystarczające są motywatory finansowe, dlatego należy zadbać o różnorodne zachęty do pozostania w pracy (rozmowy motywujące, dostosowanie miejsca i organizacji pracy do potrzeb i możliwości pracowników, elastyczne formy zatrudnienia, szanse na dalszy rozwój i kształcenie).

Jednym z warunkowań sukcesu podejścia holistycznego jest silna orientacja na zespołowość i integrację w pracy. Ważną rolę pełnią też kampanie świadomościowe w obrębie przedsiębiorstwa. **Kierownicy i liderzy zespołów powinni zostać przeszkoleni w aspektach związanych z wiekiem pracowników (zdolności, możliwości, niebezpieczeństwa i ryzyko, możliwe rozwiązania, interwencje i ich niezamierzone efekty, sprzeczności między poszczególnymi strategiami). Zarządzanie wiekiem powinno być elementem ogólnej strategii działań firmy, popieranej przez kadrę kierowniczą i związki zawodowe.** Wdrażanie podejścia holistycznego wiąże się z większą elastycznością w zarządzaniu wiekiem w organizacji, a także ze wzrostem efektywności poszczególnych strategii. Zintegrowany system działań łatwiej włączyć w istniejącą ogólną strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Przede wszystkim jednak, podejście holistyczne daje lepsze, długotrwałe rezultaty, przyczynia się do rozwoju stabilnej polityki i kultury organizacyjnej, oferujących skuteczne rozwiązania i szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu firmy (np. zmiany demograficzne w regionie)³⁸⁵. **Wdrażanie poszczególnych strategii jest bardzo istotne i powinno być podyktowane potrzebami przedsiębiorstwa. Zaleca się wprowadzanie przynajm-**

³⁸⁴ Naegele G., Walker A., op.cit.

³⁸⁵ Ibidem.

niej jednego z elementów zarządzania wiekiem w organizacji i – w miarę możliwości – stosowanie podejścia holistycznego, a przynajmniej dążenie do jego implementacji. Należy zwiększać świadomość personelu wszystkich szczebli w zakresie procesów starzenia się i zarządzania wiekiem.

3.6. Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem

Wiele firm w Europie i coraz więcej w Polsce w ramach strategii zarządzania i rozwoju wprowadza elementy zarządzania wiekiem. Powstają specjalne opracowania zawierające dobre praktyki, aby przedsiębiorcy mogli wzajemnie wykorzystywać swoje doświadczenia i sprawdzone sposoby działania. Wybrane³⁸⁶ z nich zostały krótko omówione w tym podrozdziale.

3.6.1. Przykłady dobrych praktyk pracodawców zagranicznych

Kauno Autobusai – rekrutacja, szkolenia, ergonomia

Firma ta świadczy usługi transportu publicznego w Kownie. Zatrudnia około 550 osób, głównie kierowców i personel administracyjny. Rekrutacja odbywa się zgodnie z zasadą równości (tj. wiek kandydata nie ma znaczenia). Po wejściu do Unii Europejskiej wielu młodych ludzi wyjechało, by pracować w krajach lepiej rozwiniętych. W efekcie dostępne na rynku pracy zasoby ludzkie uległy zmniejszeniu, więc firma Kauno Autobusai chętnie zatrudnia starszych, doświadczonych ludzi i zachęca swoich pracowników, by pozostali aktywni zawodowo także po osiągnięciu wieku emerytalnego. Stanowiska pracy w przedsiębiorstwie zostały zmodyfikowane i zaadaptowane do stanu zdrowia (nawet niepełnosprawności) pracownika. Wszyscy, bez względu na wiek, uczestniczą w szkoleniach, a godziny pracy w przypadku starszych osób są ustalane z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb. W wyniku tych działań zarówno pracodawca, jak i personel odnoszą konkretne korzyści. Przede wszystkim został rozwiązany problem niedoboru siły roboczej, więc organizacja może działać bez zastoju. Niski poziom rotacji zatrudnionych wpływa pozytywnie na współpracę i komunikację w zróżnicowanych wiekowo zespołach oraz obniża ilość konfliktów. Doświadczenie i wyszkolenie załogi przekłada się na jakość świadczonych usług. Pracownicy z kolei są zadowoleni z tego, że ich potrzeby i możliwości są brane pod uwagę, praca jest do nich dopasowana i mają możliwości rozwoju.

Swiss Chair Corporation – szkolenia, zarządzanie karierą

W tym znajdującym się na Węgrzech przedsiębiorstwie, wykupionym przed kilkoma laty przez szwajcarską korporację o długoletnich tradycjach, zatrudnionych jest około 130 osób, z czego ponad 20% stanowią osoby w wieku 50+. Firma zajmuje się produkcją oraz eksportem mebli, więc pracownicy muszą posiadać umiejętności, które

³⁸⁶ Wszystkie przykłady działań opisane w tym rozdziale zostały zaczerpnięte ze zbioru dobrych praktyk zamieszczonych na portalu internetowym: www.zysk50plus.pl [data dostępu: 18.05.2010].

trudno uzyskać w toku formalnej edukacji. W związku z tym, pracodawcy zależy na zatrzymaniu doświadczonej, wykwalifikowanej załogi. Na stawkę godzinową wpływa jakość pracy, a ponieważ starsi pracownicy doskonale znają swój fach i zazwyczaj lepiej wykonują powierzone zadania, ich zarobki są wyższe. Atrakcyjna płaca sprawia, że stosunkowo późno kończą karierę zawodową, a przy tym są wzorem dla młodszych, którzy mają motywację do pracy i rozwoju, ponieważ wiedzą, że na późniejszych etapach kariery przełoży się to na konkretne korzyści finansowe. Organizacja podpisała umowy ze szkołami zawodowymi, wypracowano też specjalny system szkoleń i przygotowania zawodowego dla młodych osób, które zostają potem zatrudnione w SCC i praktykują pod okiem starszych opiekunów. W ten sposób firma uzyskuje lojalnych pracowników, utrzymujących wysokie standardy jakości. Pracownicy są usatysfakcjonowani systemem motywacyjnym opartym m.in. na długości stażu i jakości produkcji, a także chętnie korzystają z szansy kształcenia ustawicznego.

Banca Nazionale del Lavoro – kształcenie ustawiczne, partnerstwo społeczne

To lider usług finansowych we Włoszech, należący do organizacji pracodawców ABI. Zatrudnia ponad 15 000 osób w 900 oddziałach. Firma postawiła na kształcenie ustawiczne pracowników, ze względu na niezwykle intensywny rozwój i zmiany w bankowości. W porozumieniu z partnerami społecznymi (m.in. związkami zawodowymi) opracowano strategię działania i wprowadzono specjalny system szkoleń, obejmujący trzy różne programy. Pierwszy z nich (szkolenia techniczne) dotyczy specjalistycznych kompetencji w konkretnych dziedzinach, np. IT, zarządzanie zasobami ludzkimi, kredyty itp. W ramach drugiego programu uczestnicy – głównie młodsza i starsza kadra kierownicza – opanowują kompetencje uznane przez BNL za kluczowe. Trzeci program natomiast obejmuje szkolenia opracowane na potrzeby aktualnych działań i projektów. We wszystkich przypadkach stosuje się różnorodne metody (e-learning, blended-learning, szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, także w domu). Zadaniem partnerów społecznych jest monitoring i kontrola, a w razie konieczności – interwencje i modyfikacja działań. Rozwój i edukacja pracowników podwyższają ich satysfakcję oraz motywację do pracy, a dla pracodawcy oznaczają lepszych specjalistów o kwalifikacjach dopasowanych do potrzeb firmy, co automatycznie powoduje wzrost jej konkurencyjności na rynku.

AMI Austria – elastyczne formy i czas pracy, promocja zdrowia

W 1995 roku 70% kadry było w wieku około 43 lat, w związku z czym firma zdecydowała się wdrożyć specjalny program *Productive ageing* (*Produktywne starzenie się*). Zmieniono harmonogram pracy (5 zmian) i obniżono wymiar godzin do 34 tygodniowo. Zmniejszono także ilość nocnych zmian z 8 do 6 dyżurów. Wszyscy pracownicy zostali zobligowani do uczestnictwa w szkoleniach. Wprowadzono również działania z zakresu promocji zdrowia. Na terenie zakładu otwarto centrum fitnessu dostępne dla personelu 24 godziny na dobę. Osoby pracujące na nocnych zmianach przeszkolono w zakresie relaksacji i radzenia sobie ze stresem. Przedsię-

biorstwo organizuje specjalne programy szkoleniowe połączone z gimnastyką, a także coroczny maraton miejski. Menu stołówki zakładowej opracował dietetyk, uwzględniając zapotrzebowanie energetyczne robotników fizycznych. W ten sposób firma zyskała wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej. Poprawił się też stan zdrowia pracowników, którzy rzadziej korzystają ze zwolnień chorobowych i wcześniejszej emerytury. Dzięki temu przedsiębiorstwo może w pełni wykorzystywać potencjał i możliwości zatrudnionych osób. Satysfakcja pracowników wzrasta, a poziom ich stresu się obniża. Rzadziej uskarżają się oni na problemy ze snem i nadmierne obciążenia po nocnych zmianach.

Grupa Danone – promocja zdrowia

W bułgarskim oddziale ogromnej korporacji wprowadzono bezpłatne usługi zdrowotne i dobrowolne ubezpieczenie na życie opłacane przez pracodawcę. Przedsiębiorstwo dba również o zabezpieczenie swojej załogi w przyszłości, oferując jej dodatkowe składki emerytalne. Każdy może wybrać sobie dowolny fundusz emerytalny, na który firma wpłaca około 5 euro miesięcznie pod warunkiem, że pracownik wpłaci co najmniej tyle samo.

OHL ZS Czechy – podejście holistyczne

Ta firma budowlana zatrudnia około 1900 osób. Ze względu na brak wykwalifikowanych robotników (stolarzy, hydraulików itp.) na rynku pracy i problem starzenia się aktualnej załogi, przedsiębiorstwo podjęło konkretne działania mające na celu zatrzymanie doświadczonych pracowników jak najdłużej, m.in. przyznano dodatkowy tydzień płatnego urlopu, co wraz z ustawowym wymiarem daje pięć tygodni rocznie. Organizacja oferuje swojemu personelowi różne plany emerytalne i ubezpieczeniowe. Pracownicy otrzymują kupony żywieniowe, upominki rocznicowe, mogą też korzystać z nieoprocentowanych pożyczek z funduszu socjalnego. Organizowane są imprezy rekreacyjne. W miarę możliwości wprowadzane są elastyczne godziny pracy. Robotnicy podlegają regularnym badaniom lekarskim, a dla kierownictwa przewidziano programy profilaktyki nowotworowej. Dofinansowywane są także szczepienia dla pracowników. W efekcie zmniejszyła się ilość wypadków przy pracy i zwolnień chorobowych. Szkolenia – często prowadzone przez doświadczonych specjalistów zatrudnionych od lat w przedsiębiorstwie – przeznaczone są głównie dla średniego i wyższego szczebla kadry technicznej i zarządzającej, ale niezależnie od wieku pracownika. Nowo zatrudnieni biorą udział w programach mentoringowych prowadzonych przez starszych kolegów. Dzięki tym strategiom firma nie odczuwa problemów związanych z niedoborem siły roboczej. Niska absencja i rotacja pracowników w połączeniu z odpowiednimi kwalifikacjami przekładają się na wysoką produktywność oraz jakość pracy. Z kolei pracownicy są zadowoleni z elastyczności czasu pracy i oferowanego im pakietu socjalnego. Mają poczucie bezpieczeństwa, pewności i stabilności zatrudnienia.

3.6.2. Dobre praktyki w działaniach polskich pracodawców

Centrum Techniki Okrętowej SA – szkolenia, rozwój kariery, elastyczne formy pracy

W przedsiębiorstwie starsi pracownicy są bardzo cenieni ze względu na ich kompetencje i doświadczenie. Dlatego zatrudnionym osobom po 50. roku życia oraz emerytom zleca się zadania wymagające specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Utrzymywany jest stały kontakt z byłymi pracownikami firmy, by w razie potrzeby móc korzystać z ich pomocy. Oferuje się także możliwość powrotu do pracy po przejściu na emeryturę. Z takimi osobami podpisywane są umowy na czas określony lub kontrakty zadaniowe umożliwiające elastyczny czas pracy. Najczęściej emerytowani pracownicy pełnią funkcje wewnętrznych ekspertów i mentorów. Takie rozwiązanie oznacza dla zakładu dodatkowe źródło zasobów ludzkich oraz płynny transfer wiedzy i znaczące obniżenie kosztów szkolenia. Nowo zatrudnieni mają szansę pracować ze specjalistami, więc w procesach rekrutacji nie brakuje chętnych. Tym samym firma zyskuje godnych zaufania następców osób, które odchodzą na emeryturę.

Filter Service Zgierz – rekrutacja, szkolenia, ochrona zdrowia

Firma zatrudnia około 200 osób, w tym 41% powyżej 45. roku życia. Główna działalność to produkcja specjalistycznych filtrów oraz środków ochrony indywidualnej. Zakład promuje różnorodność oraz wspieranie osób narażonych na wykluczenie społeczne (niepełnosprawni, starsi). W procesie rekrutacji stawia się na osoby wykwalifikowane, chętne do długotrwałej współpracy, elastyczne, bez względu na wiek. Branża charakteryzuje się dużą innowacyjnością i zmiennością, dlatego pracownicy (niezależnie od wieku) biorą udział w cyklicznych szkoleniach mających na celu zapoznanie z nowymi technologiami i ich wdrażaniem w przedsiębiorstwie. Ponadto, jako element dbałości o kulturę organizacyjną i atmosferę w zakładzie, zatrudniane są całe rodziny (np. dorosłe dzieci pracowników). Pracowników zachęca się też do pozostawania w firmie po osiągnięciu wieku emerytalnego. Emeryci mogą po okresie odpoczynku wrócić na pół etatu, najczęściej jako mentorzy i nauczyciele dla młodszych kolegów. Ten transfer wiedzy i doświadczenia pozytywnie wpływa na wydajność oraz jakość produkcji i usług. Pracownicy mogą korzystać ze specjalnego programu opieki zdrowotnej, a poczucie bezpieczeństwa wynikające ze stabilności zatrudnienia zwiększa ich satysfakcję i zaangażowanie w działania przedsiębiorstwa.

P.W. Kampoł Legnica – podejście holistyczne

Przedsiębiorstwo jest liderem w branży piekarniczo-cukierniczej w województwie dolnośląskim. Prawie 50% zatrudnionych to osoby powyżej 50. roku życia. Dobre praktyki w ramach zarządzania wiekiem bazują na współpracy działów kadr, BHP i doradcy zawodowego. Rekrutacja prowadzona jest w taki sposób, by uniknąć dyskryminacji ze względu na wiek. Młodzi ludzie mogą skorzystać z praktyk i staży pod okiem doświadczonych pracowników 50+. Organizowane są również programy mentoringowe.

W zakładzie stanowiska pracy są monitorowane pod względem bezpieczeństwa oraz możliwości i wymagań pracowników, a w razie potrzeby dostosowywane i adaptowane zgodnie z zasadami ergonomii i BHP. W ramach promocji i ochrony zdrowia personel podlega regularnym badaniom i może korzystać z konsultacji lekarskich. Prowadzone są też systematyczne kontrole środowiska pracy. Pracownicy podzieleni są na zróżnicowane wiekowo zespoły i uczestniczą w szkoleniach mających na celu poprawę komunikacji. Osoby 50+ zachęcane są do angażowania się w działalność społeczną zakładu (m.in. wolontariat w Przyzakładowym Kole Towarzystwa Przyjaciół Dzieci czy innych organizacjach pozarządowych). Wszystkie te strategie ukierunkowane są na zapewnienie sobie i zatrzymanie w firmie wyspecjalizowanej, doświadczonej załogi, ponieważ odpowiednie kwalifikacje są niezbędne w branży piekarniczo-cukierniczej. Połączenie entuzjazmu otwartych na zmiany młodych ludzi z wiedzą i lojalnością starszych doskonale zdaje egzamin, przekładając się na wysoką efektywność i jakość pracy, a w konsekwencji – wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ponadto firma zyskała wizerunek organizacji odpowiedzialnej społecznie. Pracownicy są zadowoleni z warunków pracy, korzystają z możliwości rozwoju, a ich motywacja do pracy rośnie.

W wielu firmach zagranicznych i polskich wdrażane są bardzo zróżnicowane strategie zarządzania wiekiem, dopasowane do możliwości pracodawcy i potrzeb pracowników. Kluczowym elementem jest rozważenie tych dwóch zmiennych oraz monitoring i ewentualne modyfikacje, aby wprowadzone zmiany i środki przynosiły pozytywne efekty. Na bazie podanych przykładów widać, że z odpowiednio dobranych działań korzyści odnoszą zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Wachlarz metod jest bardzo szeroki, a strategia musi być dopasowana do specyfiki danego zakładu, więc rekomenduje się przeprowadzenie analizy warunków w organizacji. Dopiero na podstawie jej wyników możliwe jest staranne planowanie strategii, przy czym warto wzorować się na działaniach firm, które już wdrożyły dobre praktyki. Rekomendowana jest także ciągła kontrola i ewentualne korygowanie stosowanych działań.

3.7. Wyniki badań empirycznych dotyczących opracowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach i instytucjach rynku pracy

Niniejszy podrozdział – oparty na wynikach badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w ramach projektu *Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego*³⁸⁷ ma na celu analizę stopnia wdrożenia strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego, a także uwarunkowań jej efektywnej realizacji. Polityka zarządzania wiekiem powinna być dostosowana do potrzeb zarówno przedsiębiorców, jak i pracowników, gdyż zmieniają się one z wiekiem, podobnie jak umiejętności oraz możliwości. Z tego powodu punktem wyjścia poniższych analiz

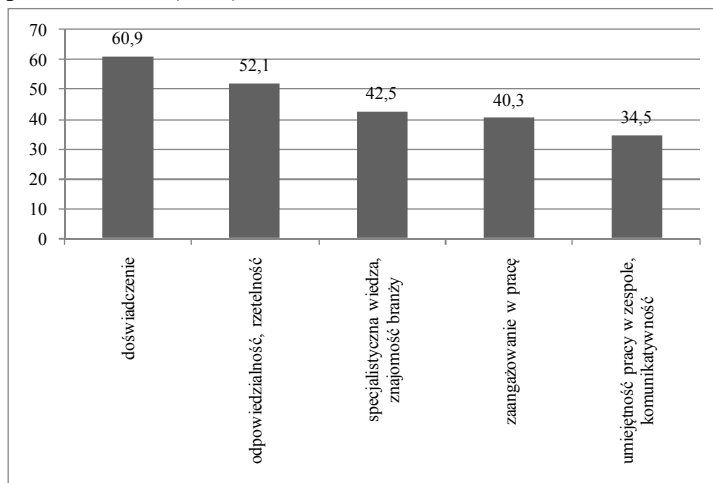
³⁸⁷ Szczegóły dotyczące metodologii badania przedstawiono w podrozdziale 1.7.1.

jest określenie cech osób powyżej 45. roku życia oraz wskazanie percepcji tychże osób przez pracodawców. W dalszej kolejności podjęto problem prowadzenia efektywnej polityki zarządzania wiekiem na Lubelszczyźnie, w dużej mierze uzależnionej od opinii lokalnych pracodawców na temat osób w wieku niemobilnym. Kolejnym obszarem analizy jest określenie możliwości wsparcia przedsiębiorstw przez organy władzy centralnej i samorządowej w skutecznym wdrażaniu i prowadzeniu polityki zarządzania wiekiem.

3.7.1. Stosunek pracodawców do pracowników w wieku niemobilnym

Wyniki badania kwestionariuszowego przeprowadzonego wśród przedsiębiorców wskazują, że wśród cech najbardziej przez nich cenionych znajdują się przede wszystkim te, które na ogół kojarzą się z pracownikami w dojrzałym wieku. Trzy najbardziej cenione przez ankietowanych przedsiębiorców cechy to doświadczenie, odpowiedzialność i rzetelność oraz specjalistyczna wiedza wsparta znajomością branży. Doświadczenie oraz wiedzę na temat funkcjonowania sektora zdobywa się wraz z wiekiem, natomiast odpowiedzialność i rzetelność są cechami kojarzonymi z dojrzałością. Wskazania respondentów są zatem korzystne dla pracowników relatywnie starszych. Wykres 3.6. ilustruje dokonywane przez pracodawców oceny cech pracowników.

Wykres 3.6. Cechy pracowników najbardziej cenione przez pracodawców – odpowiedzi pracodawców (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Tezę o utożsamianiu powyższych cech z osobami w dojrzałym wieku potwierdzają odpowiedzi przyporządkowujące te cechy do pracowników powyżej i poniżej 45. roku życia. W tabelicy 3.2. (patrz s. 219) przedstawiono cechy, które pracodawcy przyporządkowywali na ogół pracownikom powyżej 45. roku życia. Biorąc pod uwagę najważniejszą cechę dla przedsiębiorców (doświadczenie), można zauważyć, że dwóch na trzech respondentów uznawało, że jest ona domeną pracowników bardziej

zaawansowanych wiekowo. Ponad połowa ankietowanych wskazała także, że specjalistyczna wiedza oraz znajomość branży cechują głównie pracowników powyżej 45. roku życia. Z kolei w przypadku odpowiedzialności, zaangażowania w pracę oraz umiejętności pracy w zespole (w połączeniu z komunikatywnością) na ogół przeważało stanowisko, że cechy te są niezależne od wieku pracownika. Niemniej jednak ci ankietowani, którzy łączyli te cechy z określoną grupą wiekową, byli raczej skłonni przypisywać je pracownikom starszym.

Tablica 3.2. Przyporządkowanie wybranych cech do pracowników powyżej i poniżej 45. roku życia (odpowiedzi przedsiębiorców w %)

Cecha	Bardziej typowe dla pracowników powyżej 45. roku życia	Bardziej typowe dla pracowników poniżej 45. roku życia	Różnica pomiędzy odsetkiem przedsiębiorców wskazujących, że dana cecha jest bardziej typowa dla osób powyżej 45. roku życia i odsetkiem osób mających zdanie przeciwne	Wiek nie ma znaczenia
doświadczenie	67,2	4,6	62,6	28,2
popelnianie mniejszej liczby błędów w pracy	34,2	15,0	19,2	50,6
wiedza specjalistyczna, znajomość branży	53,2	10,0	43,2	36,6
odpowiedzialność, rzetelność	27,6	5,2	22,4	67,0
lojalność, przywiązanie do firmy	49,2	5,8	43,4	45,0
możliwość służenia wiedzą i doświadczeniem innym pracownikom	62,2	5,2	57,0	32,6
dyspozycyjność	28,2	11,4	16,8	60,4
umiejętność pracy w zespole, komunikatywność	10,8	10,2	0,6	79,0
uczciwość	14,4	3,4	11,0	82,0
zaangażowanie w pracę	22,0	9,4	12,6	68,6
samodzielność, zaradność	23,2	9,6	13,6	67,0
szacunek dla pracy	35,0	4,2	30,8	60,8

Uwaga: pominięto odpowiedzi „Trudno powiedzieć”, stąd wartości zawarte w drugiej, trzeciej i piątej kolumnie nie sumują się do 100.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Przedstawione dane wskazują, że cechy najbardziej cenione przez pracodawców charakteryzują głównie populację pracowników bardziej zaawansowanych wiekowo. Z drugiej jednak strony, cechy kojarzone z nowoczesnością i kreatywnością – tak istotne w gospodarce opartej na wiedzy – zazwyczaj kojarzone są z osobami młodszymi. Aż 72,4% respondentów uznało, że biegłość w posługiwaniu się komputerem dotyczy pracowników poniżej 45. roku (drugiej grupie wiekowej tę umiejętność przypisało nieco ponad 2% ankietowanych). Pracownicy poniżej 45. roku życia zostali także uznani za lepiej wykształconych (39,4% odpowiedzi wobec 4,8% dla osób powyżej 45. roku), bardziej kreatywnych (odpowiednio 37% i 9,4%), lepiej znających języki obce (70% i 3%), łatwiej dostosowujących się do nowych warunków (60,8% i 6,6%), bardziej chętnych do uczenia się nowych kwalifikacji (60,2% i 4,4%) oraz bardziej skłonnych do podejmowania nowych wyzwań (48% i 4,6%). Oznacza to konieczność rozwijania wśród starszych pracowników przede wszystkim kompetencji związanych z technologiami teleinformatycznymi i znajomością języków obcych oraz skłaniania ich do rozwoju nowych kwalifikacji. Rozwój zdolności niezbędnych do skutecznego funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy z pewnością wpłynąłby pozytywnie na perspektywy zawodowe osób powyżej 45. roku życia.

W tym miejscu warto nadmienić, że mieszkańcy województwa lubelskiego mają dużą świadomość tego, które cechy pracodawcy przypisują osobom powyżej i poniżej 45. roku życia. Oznacza to także, że mają oni również wiedzę na temat tego, które grupy wiekowe posiadają cechy poszukiwane przez pracodawców. Potwierdzeniem powyższych rozważań są wyniki analizy korelacji pomiędzy dokonaniem przez pracodawców i mieszkańców regionu przypisaniem określonych cech dwóm wyżej wskazanym grupom wiekowym. W celu określenia kierunku oraz siły korelacji posłużono się współczynnikiem korelacji liniowej rang Spearmana. Procedura obliczeń była następująca. W pierwszej kolejności określono różnice pomiędzy odsetkiem przedsiębiorców wskazujących, że dana cecha jest bardziej typowa dla osób powyżej 45. roku życia i odsetkiem osób mających zdanie przeciwne. Analogiczne różnice obliczono dla wskazań dokonanych przez mieszkańców Lubelszczyzny. Kolejnym etapem badawczym było uporządkowanie tychże różnic od największej do najmniejszej i nadanie im na tej podstawie odpowiednich rang. W rezultacie otrzymano dwa rangowania, na podstawie których obliczono współczynnik korelacji rang. Otrzymany wynik (0,974) oznacza występowanie silnej, dodatniej korelacji między analizowanymi zmiennymi.

Należy zauważyć, że choć starsi pracownicy posiadają cechy najbardziej pożądane i cenione przez pracodawców, to jednak należą oni do grupy wiekowej najmniej chętnie zatrudnianej przez przedsiębiorstwa. Z wyników badania firm wynika, że jedynie co szósty przedsiębiorca zatrudniłby osobę w wieku 46–55 lat w przypadku zwiększania zatrudnienia, a jedynie jeden na osiemdziesięciu zatrudniłby osobę powyżej 55. roku życia. W lepszym położeniu znajdują się nawet osoby poniżej 25. roku życia, które posiadają mniejsze doświadczenie. Dane potwierdzające powyższe tezy znajdują się w tablicy 3.3. (patrz s. 221).

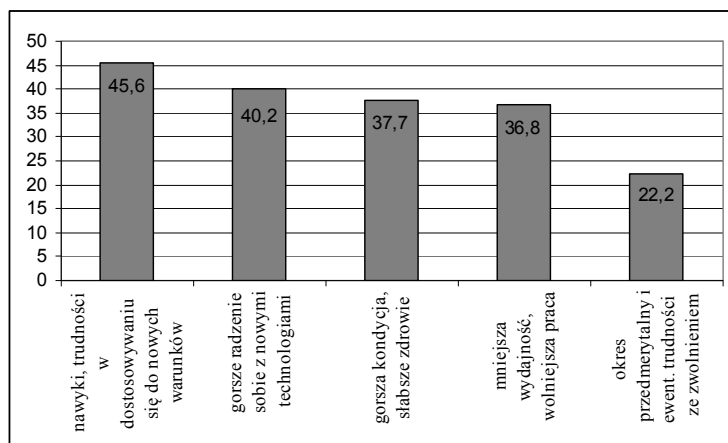
Tablica 3.3. Odsetek odpowiedzi przedsiębiorców na pytanie: *W sytuacji zwiększania zatrudnienia – osoby z jakich grup wiekowych zatrudnił(a)by Pan(i) najchętniej? (w %)*

Kategoria wiekowa	Odsetek odpowiedzi
do 25 lat	20,8
26–35 lat	51,9
36–45 lat	33,7
46–55 lat	15,6
56 lat i więcej	1,2
wiek nie ma znaczenia	36,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Analizując odpowiedzi przedsiębiorców, można stwierdzić, że osoby powyżej 45. roku życia są grupą wiekową, w której firmy najrzadziej poszukują pracowników. Na pytanie: „Osoby, z jakich grup wiekowych zatrudnił(a)by Pan(i) najmniej chętnie?” grupa wiekowa powyżej 45. roku życia zebrała niemal 60% odpowiedzi, przy czym osoby mające co najmniej 56 lat były wskazywane aż przez 46% respondentów. Przyczyną niskiej skłonności pracodawców do zatrudniania osób w wieku niemobilnym jest wspomniane już mniejsze przystawanie do wymogów gospodarki opartej na wiedzy. Przeszkodą do zatrudnienia tych osób dla 45% ankietowanych była mniejsza elastyczność tychże jednostek przejawiająca się trudniejszym dostosowywaniem się do nowych warunków oraz posiadaniem pewnych nawyków, które utrudniają wszakże adaptację do innych technik i sposobów organizacji pracy. 40% respondentów wskazywało także słabą znajomość nowych technologii, a niewiele mniej – czynniki natury zdrowotnej oraz niższą wydajność. Najczęściej wymieniane przyczyny niskiej skłonności do zatrudniania osób powyżej 45. roku życia zostały zaprezentowane na wykresie 3.7.

Wykres 3.7. Najczęściej wskazywane przyczyny niechęci pracodawców do zatrudniania osób powyżej 45. roku życia (odpowiedzi pracodawców, w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Warto dodać, że wiek był drugą najczęściej wskazywaną trudnością, którą mieszkańcy województwa lubelskiego napotykali podczas poszukiwania pracy. Czynniki te wymieniane były przez trzy czwarte respondentów. Wiek był wymieniany najczęściej w sposób trudności związanych z charakterystyką osoby poszukującej pracy – wyprzedzany był jedynie przez „brak wolnych miejsc pracy na rynku”, czyli czynnik o charakterze ogólnogospodarczym. Dane zawarte w tabelicy 3.4. przedstawiają trudności, z którymi mieszkańcy regionu spotykali się najczęściej podczas poszukiwania pracy.

Tablica 3.4. Najczęściej wymieniane przez mieszkańców województwa trudności związane z poszukiwaniem pracy (w %)

Trudność	Odsetek odpowiedzi
brak wolnych miejsc pracy na rynku	87,9
odmowa zatrudnienia ze względu na wiek	76,1
brak oferty pracy w odpowiadającej formie (np. etat, umowa zlecenie)	61,0
brak znajomości, kontaktów	60,9
nieodpowiednie kwalifikacje, nieodpowiedni zawód	53,0

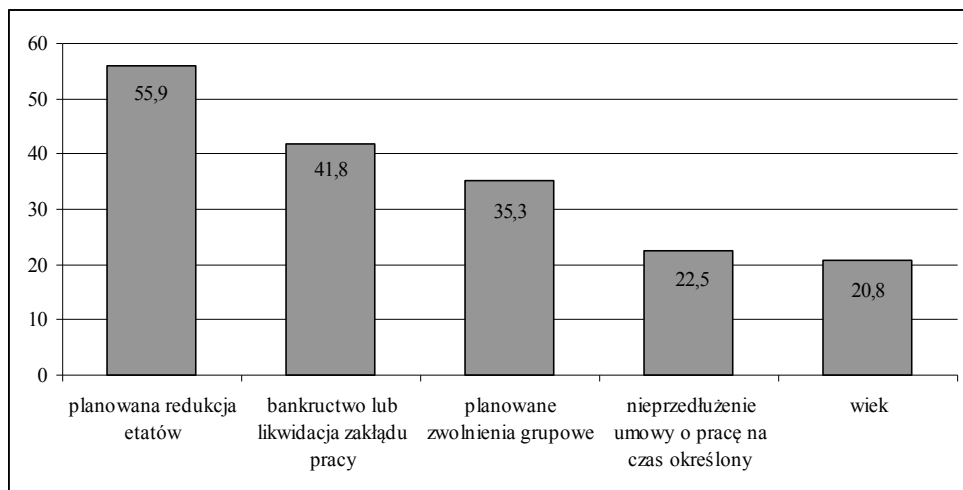
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Warto jednak zwrócić uwagę na to, że zdaniem respondentów wiek nie miałby znaczenia w przypadku ewentualnego zwalniania pracowników. Tego zdania było aż trzech na czterech ankietowanych przedsiębiorców. Niemniej jednak grupa wiekowa powyżej 55. roku życia była wymieniana najczęściej przez tych przedsiębiorców, którzy wskazali konkretną kategorię wiekową. 13,6% pracodawców poszukiwałoby kandydatów do zwolnienia wśród pracowników mających co najmniej 56 lat. Powody były zbieżne z wymienionymi wcześniej przyczynami niechęci do zatrudniania osób bardziej zaawansowanych wiekowo – gorsza kondycja i słabsze zdrowie (41,4% odpowiedzi wskazujących konkretną grupę wiekową), nawyki oraz trudności w dostosowaniu się do nowych warunków (34,3%), niższa wydajność i wolniejsza praca (34,3%) oraz gorsze radzenie sobie z nowymi technologiami (27,1%).

Potwierdzeniem tezy o podobieństwie powodów wskazywanych jako przyczyny ewentualnego niezatrudnienia osoby powyżej 45. roku życia i przyczyny ewentualnego zwolnienia takiego pracownika jest rezultat przeprowadzonej analizy korelacji. Wskazania przedsiębiorców uszeregowano według częstości odpowiedzi i następnie na tej podstawie przypisano każdej przyczynie określoną rangę. W rezultacie otrzymano uporządkowanie przyczyn niechęci do zatrudniania osób starszych i uporządkowanie przyczyn wskazywania pracowników zaawansowanych wiekowo jako osób, które mogłyby zostać zwolnione. Opierając się na przypisanych rangach, obliczono współczynnik korelacji rang Spearmana. Jego wartość (0,52) sugeruje istnienie dodatniej, choć umiarkowanej co do siły, korelacji między analizowanymi zmiennymi. Można stwierdzić, że niechęć pracodawców do zatrudniania osób powyżej 45. roku życia oraz skłonność do zwalniania takich jednostek ma podobne przyczyny, choć ich kolejność (według znaczenia) jest zróżnicowana.

Mieszkańcy województwa lubelskiego również wskazują wiek jako istotną przyczynę obaw przed potencjalną utratą pracy. Tę okoliczność wskazało około 20% ankietowanych osób, które w chwili badania wykonywały pracę zarobkową. Wartość ta wskazuje na istnienie również innych powodów lęku przed zwolnieniem. Z analizy odpowiedzi respondentów wynika jednak, że powody te związane są raczej z kondycją finansową przedsiębiorstwa stanowiącego miejsce pracy oraz z czynnikami koniunkturalnymi. Wykres 3.8. obrazuje, które czynniki były najczęściej wskazywane przez mieszkańców Lubelszczyzny jako przyczyny ewentualnego zwolnienia.

Wykres 3.8. Najważniejsze powody obawy przed utratą pracy – rozkład odpowiedzi mieszkańców Lubelszczyzny (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Należy zauważyć, że wskazywane powody ewentualnych zwolnień pracowników najstarszych oraz niskiej skłonności do zatrudniania osób mających ponad 45 lat często mają związek ze stereotypowym postrzeganiem tych osób. Poza tym o opisywanych tendencjach decydują problemy zdrowotne i związane z obsługą nowoczesnych urządzeń (np. teleinformatycznych). Nie jest zatem prawdą, że firmy nie zatrudniają lub chętnie zwalniają pracowników zaliczanych do omawianej grupy wiekowej „dla zasady”. Choć co piąty ankietowany przyznał, że nie zatrudniłby osoby powyżej 45. roku życia, gdyż bardziej opłacalne jest inwestowanie w młodszych pracowników, to jedynie co dziesiąty uznał, że starsi pracownicy nie pasują do firmy / instytucji. Jedynie 17% respondentów wyjaśniało ewentualne zwalnianie pracowników starszych korzyściami z inwestowania w młodsze osoby, a tylko 4% twierdziło, że powodem takiego postępowania byłoby nieprzystawanie tych pracowników do firmy / instytucji. Dane te wskazują, że nie można mówić o powszechnym prowadzeniu w województwie lubelskim polityki jawnie niechętej osobom powyżej 45. roku życia. Innymi słowy, o ewentualnym zwolnieniu starszego pracownika lub odrzuceniu aplikacji osoby mającej co najmniej 46 lat

decydowałyby raczej indywidualne predyspozycje i stan zdrowia, a nie czynniki wizerunkowe (dopasowanie osób starszych do wizerunku jednostki gospodarczej) i strategiczne (związane z inwestowaniem w młodszych). Nawet wśród firm, które nie zatrudniają pracowników powyżej 45. roku życia, jedynie co druga wyjaśnia taki stan rzeczy rozbieżnością z wizerunkiem podmiotu, a co dziesiąta – inwestowaniem w młodszych pracowników. Stosowne dane zawarte zostały w tabelicy 3.5.

Tablica 3.5. Odsetek odpowiedzi pracodawców wskazujących daną przyczynę jako decydującą o niezatrudnieniu, zwolnieniu lub braku w strukturze zatrudnienia osób po 45. roku życia (w%)

Tendencja / Przyczyna tendencji	Inwestowanie w młodsze osoby	Osoby w tym wieku nie pasują do firmy / instytucji
niska skłonność do zatrudniania osób powyżej 45. roku życia	19,2	10,0
ewentualne zwalnianie osób powyżej 45. roku życia	17,1	4,3
brak osób powyżej 45. roku życia w bieżącej strukturze zatrudnienia	10,5	52,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Należy mieć na uwadze, że stwierdzenie, że osoby powyżej 45. roku życia nie pasują do firmy / instytucji, może być wynikiem zatrudniania w przeważającej części kadry młodszej. W tabelicy 3.6. zgromadzono dane dotyczące opinii pracodawców na temat preferencji młodszych osób co do wieku ich współpracowników. Okazuje się, że młodszy pracownicy lepiej czują się w zespołach względnie jednorodnych – zdaniem pracodawców trzech na czterech młodszych pracowników woli bowiem pracować z osobami w wieku podobnym do swojego.

Tablica 3.6. Rozkład odpowiedzi pracodawców na pytanie: *Czy młodzi pracownicy wolą współpracować z osobami w podobnym wieku do siebie?*

Odpowiedź	Odsetek odpowiedzi
zdecydowanie się zgadzam	21,6
raczej się zgadzam	51,5
raczej nie zgadzam się	10,0
zdecydowanie nie zgadzam się	5,2
trudno powiedzieć	11,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Dodać należy, że większość przedsiębiorców uznała, że osoby powyżej 45. roku życia są dyskryminowane na rynku pracy. Tego zdania było niemal 55% ankietowanych. Niemniej jednak odpowiedzi respondentów charakteryzowały się znaczną polaryzacją, co ilustrują dane przedstawione w tabelicy 3.7. (patrz s. 225).

Tablica 3.7. Rozkład odpowiedzi pracodawców na pytanie, czy zgadzają się ze stwierdzeniem o dyskryminacji osób powyżej 45 roku życia na rynku pracy

Odpowiedź	Odsetek odpowiedzi
zdecydowanie się zgadzam	10,8
raczej się zgadzam	33,9
raczej nie zgadzam się	44,3
zdecydowanie nie zgadzam się	10,6
trudno powiedzieć	0,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

3.7.2. Skala stosowania strategii zarządzania wiekiem w małych i średnich firmach województwa

Różne dane uzyskane w wyniku badania ankietowego sugerują, że na terenie województwa lubelskiego firmy na ogół nie prowadzą polityki niechętej osobom powyżej 45. roku życia. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa z tego regionu prowadzą politykę zarządzania wiekiem, rozumianą jako świadome działanie jednostki gospodarczej ukierunkowane na rozwój kapitału ludzkiego poprzez dostosowywanie zmieniających się z wiekiem cech psychofizycznych zatrudnionych osób do potrzeb firmy oraz kształtowanie środowiska pracy do skorelowanych z wiekiem cech pracowników. Aby zbadać, czy tego rodzaju polityka jest na Lubelszczyźnie prowadzona, należy poddać analizie odpowiedzi respondentów dotyczące jej poszczególnych aspektów.

Widocznym efektem prowadzenia polityki zarządzania wiekiem jest przesuwanie pracowników na inne stanowiska pracy w sytuacji, gdy zmieniają się ich możliwości ze względu na wiek. Dane zebrane w wyniku badania kwestionariuszowego wskazują, że jedynie co trzecia firma z województwa lubelskiego dokonuje takich przesunięć z powodu zaawansowanego wieku lub niepełnosprawności pracownika. Z drugiej jednak strony aż 90% respondentów wskazywało, że w ich firmach starsi pracownicy przekazują umiejętności zawodowe osobom młodszym. Taki stan rzeczy koresponduje ze wskazywanym już w tym podrozdziale przypisywaniem starszym pracownikom służenia wiedzą i doświadczeniem. Oznacza to, że do elementów polityki zarządzania wiekiem prowadzonej przez firmy z województwa lubelskiego należy tworzenie warunków do dyfuzji wiedzy pomiędzy pracownikami w różnym wieku.

Kolejnym przejawem polityki zarządzania wiekiem jest przygotowywanie dla pracowników ścieżki kariery. Jeśli firmy z województwa lubelskiego wprowadzałyby w życie takie rozwiązanie, można by spodziewać się, że na wyższych szczeblach zarządzania firmą wzrastałby udział pracowników zaawansowanych wiekowo. Dane zebrane w wyniku badania kwestionariuszowego sugerują, że wskazywane przygotowywanie ścieżki kariery rzeczywiście jest prowadzone w firmach z Lubelszczyzny. O ile udział pracowników powyżej 45. roku życia w liczbie zatrudnionych ogółem w typowym przedsiębiorstwie z regionu wynosi około 44%, o tyle na szczeblu kierowniczym udział ten wynosi aż 62%. Dane potwierdzające te rozważania zawarte są w tablicy 3.8. (patrz s. 226).

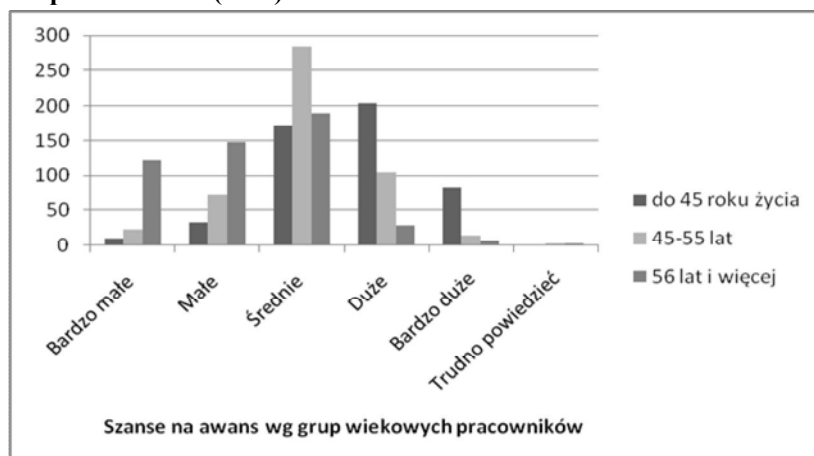
Tablica 3.8. Udział pracowników powyżej 45. roku życia w liczbie zatrudnionych w typowej firmie z województwa lubelskiego (odpowiedzi przedsiębiorców)

Pozycja w strukturze organizacyjnej firmy	Średnia liczba pracowników	Średnia liczba pracowników powyżej 45. roku życia	Udział pracowników powyżej 45. roku życia (w %)
pracownicy ogółem	37,1	16,4	44,2
szczebel kierowniczy	3,5	2,2	62,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Z drugiej jednak strony należy mieć na uwadze, że wśród analizowanej grupy wiekowej zdecydowanie większe szanse na awans mają osoby w wieku 46–55 lat, niż osoby w wieku 56 lat i więcej. Uczestnicy badania firm trzykrotnie częściej oceniali jako niewielkie (suma odpowiedzi 1 i 2 na wykresie 3.9.) szanse na awans osób w wieku ponad 55 lat niż takie szanse osób w wieku 46–55 lat. Dane zawarte na wykresie 3.9. wskazują zatem, że wśród starszych pracowników możliwość uzyskania awansu maleje wraz z wiekiem. Niezbyt duża szansa na awans w przypadku starszych kadr w połączeniu z dużym udziałem pracowników zaawansowanych wiekowo wśród kadry kierowniczej prowadzi do jednoznacznego wniosku, że pracownicy otrzymują szansę awansu już przed osiągnięciem 45. roku życia. W kolejnych latach ścieżka kariery się kończy, co częściowo można tłumaczyć wyczerpaniem się możliwości dalszego awansu z braku dużej liczby wyższych stanowisk. Innymi słowy, struktura organizacyjna firmy na pewnym etapie ulega spłaszczeniu i szansa na uzyskanie wyższego stanowiska znacznie się zmniejsza. Oznacza to, że przy braku możliwości zachęcenia pracowników do dalszej wyteżonej pracy poprzez awans pracodawcy zmuszeni są do stosowania innego rodzaju bodźców.

Wykres 3.9. Szanse na awans według grup wiekowych pracowników – rozkład odpowiedzi pracodawców (w %)



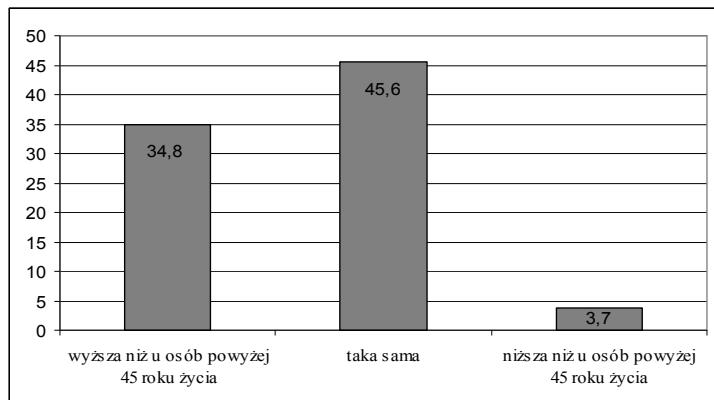
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Potwierdzeniem tezy o częstym wyczerpywaniu się możliwości awansu są odpowiedzi mieszkańców województwa lubelskiego na pytanie „Dlaczego Pan(i) nie spodziewa się awansu?”. Nieco ponad 20% ankietowanych, którzy w chwili badania byli zatrudnieni, twierdziło, że firma, stanowiąca miejsce pracy, była zbyt mała. Co więcej – trzech na ośmiu respondentów zajmowało najwyższe stanowisko w danym podmiocie gospodarczym. Dane te potwierdzają tezę o konieczności zapewnienia na coraz wyższym szczeblu zarządzania rozmaitych bodźców, które rekompensowałyby negatywny wpływ braku możliwości dalszego awansu na produktywność pracownika. Do takich bodźców może należeć np. wielkość wynagrodzenia, rodzaj wykonywanej pracy, uznanie i pochwały, zakres odpowiedzialności czy możliwość samodoskonalenia zawodowego.

Warto dodać, że dwie trzecie ankietowanych firm przeprowadziło w ciągu ostatnich 12 miesięcy szkolenie dla pracowników (inne niż BHP i przeciwpożarowe). W niemal 90% tych przedsiębiorstwach uczestnikami owych szkoleń byli m.in. pracownicy mający ponad 45 lat. Przyczynami ewentualnego nieuwzględniania w tych formach doskonalenia zawodowego pracowników starszych były przede wszystkim dostosowanie tematyki szkoleń do innych grup pracowników oraz wcześniejsza znajomość tematyki szkoleń wśród pracowników zaawansowanych wiekowo. Duży odsetek szkoleń, w których brali udział pracownicy zaawansowani wiekowo sugeruje, że firmy podejmują działania ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji pracowników powyżej 45. roku życia.

Powyższe dane sugerują, że przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego na ogół wykorzystują elementy polityki zarządzania wiekiem, choć nie we wszystkich jej aspektach. W szczególności przesuwanie pracowników w obrębie firmy ma charakter wertykalny, czyli doświadczeni pracownicy wykazujący się pozytywnymi efektami swojej pracy zyskują możliwość awansu, choć na ogół przed osiągnięciem 45. roku życia. Niekorzystne jest natomiast pomijanie przez pracodawców przesunięć o charakterze horyzontalnym. Jak zasygnalizowano, dwie trzecie ankietowanych firm nie dokonuje przesunięć pracowników w związku z zaawansowanym wiekiem. Tymczasem koniecznością jest dostosowanie środowiska pracy w ramach danego szczebla do zmieniających się z wiekiem możliwości i cech psychofizycznych pracowników. Należy także zauważyć, że zdaniem przedsiębiorców pracownicy powyżej 45. roku życia nie są skłonni do podnoszenia swoich kwalifikacji. Dziewięciokrotnie więcej respondentów przypisuje większą gotowość do podnoszenia kwalifikacji osobom młodszym niż bardziej zaawansowanym wiekowo. Świadczą o tym dane zilustrowane na wykresie 3.10. (patrz s. 228).

Wykres 3.10. Gotowość osób poniżej 45. roku życia do podnoszenia kwalifikacji – rozkład odpowiedzi pracodawców (w %)

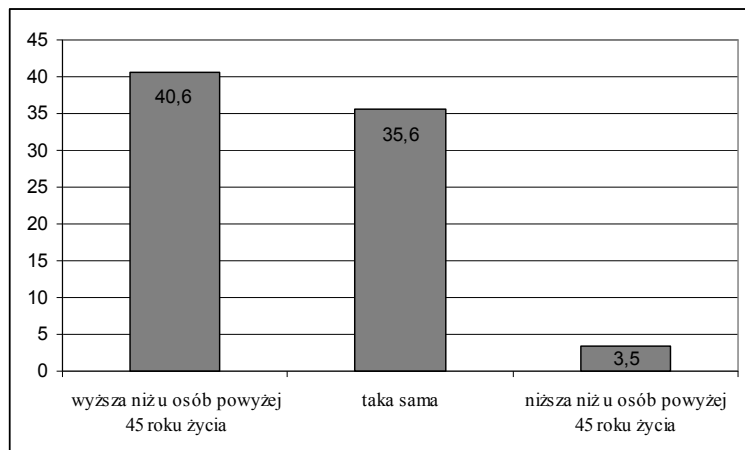


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Analizując przedstawione dane, można sformułować wniosek, że pracownicy zaawansowani wiekowo są mniej skłonni do podnoszenia kwalifikacji niż pracownicy młodszy, choć osoby powyżej 45. roku życia bardzo często uczestniczyły w szkoleniach organizowanych w ciągu ostatniego roku przez firmy. Oznacza to, że często udział w szkoleniach był dla pracowników narzucony i nie wynikał z wewnętrznej potrzeby rozwoju brakujących kwalifikacji. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw z regionu lubelskiego będzie zatem ustanowienie bodźców skłaniających starszych pracowników do dobrowolnego udziału w szkoleniach. Dotyczy to głównie zwiększania lub nawet nabywania od podstaw umiejętności obsługi komputera i Internetu. Jak zostało wskazane, są to umiejętności niezwykle istotne w gospodarce opartej na wiedzy. Tymczasem jedynie co trzydziesty przedsiębiorca uznał, że pracownicy powyżej 45. roku życia są bardziej gotowi do podnoszenia kompetencji w tym zakresie niż ich młodszy odpowiednicy³⁸⁸. Przeciwnego zdania było natomiast dwóch na pięciu ankietowanych, co zostało zobrazowane na wykresie 3.11. (patrz s. 229).

³⁸⁸ W odniesieniu do wcześniejszych rozważań należy jednak pamiętać, że prowadzenie skutecznej polityki zarządzania wiekiem wymaga m.in. wprowadzenia instrumentów skłaniających zaawansowanych wiekowo pracowników do dobrowolnej partycypacji w kursach i szkoleniach rozwijających brakujące, a niezbędne w nowoczesnej gospodarce, umiejętności.

Wykres 3.11. Gotowość osób poniżej 45. roku życia do podnoszenia umiejętności w zakresie obsługi komputera i Internetu – rozkład odpowiedzi pracodawców (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Także odpowiedzi mieszkańców województwa lubelskiego wskazują na niezbyt duże zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji pracowniczych. Na pytanie „Czy w ciągu najbliższego roku zamierza Pan(i) brać udział w kursach lub szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe?” padło ponad 60% odpowiedzi przeczących. W tabelicy 3.9. podano przyczyny tego stanu rzeczy oraz częstotliwość powoływania się na nie przez osoby, które w najbliższym czasie nie zamierzają brać udziału w kursach i szkoleniach.

Tablica 3.9. Przyczyny braku zamiaru uczestniczenia mieszkańców województwa lubelskiego w kursach i szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe (odpowiedzi mieszkańców Lubelszczyzny)

Przyczyna braku zamiaru uczestniczenia w kursach lub szkoleniach	Odsetek odpowiedzi twierdzących
posiadanie wystarczających kompetencji zawodowych	38,6
spodziewany brak wzrostu wynagrodzenia	54,3
spodziewany brak awansu	54,2
spodziewany brak powodzenia w poszukiwaniu lepszej pracy	55,8
brak możliwości opłacenia kursów, szkoleń	40,2
brak oferty, która dobrze odpowiada na potrzeby danej osoby	30,2
brak potrzeby	72,0
zaawansowany wiek respondenta	65,4
brak czasu i duże obciążenie różnymi obowiązkami	34,2
zły stan zdrowia	40,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Warto zauważyć, że zaawansowany wiek znalazł się na drugim miejscu pod względem częstotliwości wskazań przyczyn przewidywanej absencji podczas kursów i szkoleń. Niemal dwie trzecie osób, które podjęły decyzję o nieuczestniczeniu w ta-

kich działaniach, wskazywało właśnie na swój wiek. Co więcej, zły stan zdrowia zebrał ponad 40% odpowiedzi. Jest to o tyle istotne, że bardzo często przyczyną złego stanu zdrowia jest zaawansowany wiek. Również najczęściej wskazywana odpowiedź („brak potrzeby”) może być powiązana z wiekiem. Wyczerpywanie się możliwości awansu, a tym samym mniejsze perspektywy na wzrost wynagrodzeń, mogą powodować pewne zniechęcenia pracowników w dojrzałym wieku, a tym samym odpowiadać za ich skłonność do udzielania odpowiedzi o braku potrzeby uczestniczenia w kursach i szkoleniach. Wiek wywiera zatem bezpośredni oraz pośredni wpływ na odpowiedzi respondentów na temat przyczyn potencjalnej absencji pracowników w działaniach poprawiających kwalifikacje zawodowe.

Należy dodać, że częściowo za brak chęci do uczestnictwa w kursach i szkoleniach odpowiadają negatywne doświadczenia mieszkańców Lubelszczyzny związane z niewielkimi lub zerowymi efektami dotychczasowych działań ukierunkowanych na podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Spośród osób, które w ciągu ostatnich dwóch lat brały udział w tego typu inicjatywach, zdecydowana większość była zdania, że te kursy i szkolenia nie pozwoliły na poprawę sytuacji zawodowej, zwiększenia możliwości awansu, otrzymania podwyżki itd. Świadczą o tym dane zawarte w tabelicy 3.10.

Tablica 3.10. Wpływ odbytych kursów i szkoleń na sytuację zawodową jednostki – udział negatywnych odpowiedzi mieszkańców województwa lubelskiego

Efekt kursów / szkoleń	Odsetek odpowiedzi negatywnych
otrzymanie pracy	92,6
poprawa szans na rynku pracy	68,4
otrzymanie podwyżki lub awansu	82,1

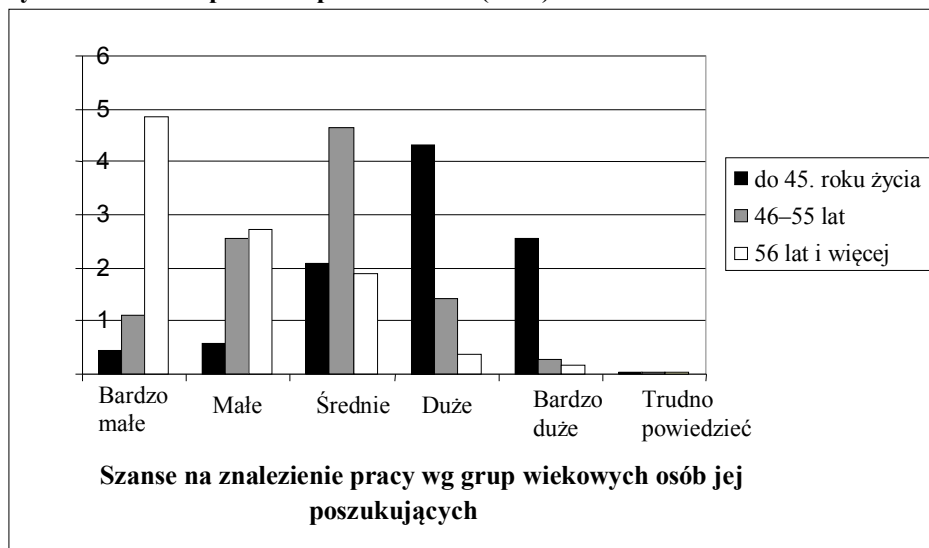
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Przy braku wymiernych efektów odbytych kursów i szkoleń mieszkańcy województwa lubelskiego, w tym osoby powyżej 45. roku życia, nie wykazują zainteresowania dalszym doskonaleniem zawodowym, co jedynie zwiększa trudności związane z funkcjonowaniem tychże osób na rynku pracy. Należy zwrócić uwagę na fakt, że kursy i szkolenia nie poprawiły sytuacji zawodowej ich uczestników ani w obrębie dotychczasowego miejsca pracy, ani w zakresie poszukiwań nowego pracodawcy. Pierwszą część tej tezy można uzasadnić tym, że czterech na pięciu ankietowanych stwierdziło, że w wyniku odbytego szkolenia lub kursu nie otrzymało ani podwyżki, ani awansu. Drugą – chociażby częstością odpowiedzi, że w następstwie kursów i szkoleń uczestnik nie otrzymał pracy. Zdanie takie wyraziło ponad 90% respondentów. Taki stan rzeczy oznacza istnienie na terenie województwa lubelskiego samonapędzającego się mechanizmu utrudniającego mieszkańcom podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Zniechęcenie wynikające z negatywnych doświadczeń skutkuje brakiem chęci do dalszego kształcenia się i nabywania dodatkowych umiejętności. W rezultacie osoby, które były wcześniej uczestnikami nieefektywnych kursów i szkoleń, albo nie biorą udziału w kolejnych tego typu działaniach, albo biorą w nich udział z uwagi

na presję obecnego pracodawcy, ale nie mają wewnętrznego przekonania, że nowy kurs poprawi ich sytuację zawodową. Wynikiem tego jest niechęć do nabywania nowych kompetencji lub pogłębiania dotychczasowej wiedzy. Można wnioskować, że z uwagi na możliwość zdobycia większej puli negatywnych doświadczeń taka sytuacja dotyczy zwłaszcza osób bardziej zaawansowanych wiekowo, np. pracowników powyżej 45. roku życia.

Naturalną konsekwencją braku umiejętności umożliwiających efektywne działanie w ramach nowoczesnego przedsiębiorstwa są niewielkie szanse osób zaawansowanych wiekowo na znalezienie pracy. Udział pracodawców uważających, że osoby w wieku 46–55 lat mają bardzo małe szanse na znalezienie pracy jest dwukrotnie wyższy niż przedsiębiorców mających zdanie o znikomych szansach na zatrudnienie wśród osób należących do niższej kategorii wiekowej. Duże szanse na znalezienie pracy są czterokrotnie częściej przypisywane grupie osób w wieku do 45 lat (68,6% – suma odpowiedzi „Duże” i „Bardzo duże” na wykresie 3.12.) niż osobom w wieku 46–55 lat (16,6%). Zdecydowanie gorzej oceniono perspektywę osób mających ponad 55 lat. Niemal połowa respondentów uznała, że szanse tych osób na znalezienie pracy są bardzo małe, podczas gdy jako bardzo duże zostały one określone jedynie przez co pięćdziesiątego ankietowanego. Dane ilustrujące owe tezy zostały zawarte na wykresie 3.12.

Wykres 3.12. Szanse na znalezienie pracy według grup wiekowych osób jej poszukujących – rozkład odpowiedzi pracodawców (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

3.7.3. Zarządzanie wiekiem w kontekście działań organów administracji publicznej

Poza działaniami prowadzonymi przez przedsiębiorstwa, niezbędne do poprawy sytuacji zawodowej osób powyżej 45. roku życia jest działanie szeroko rozumianych instytucji rynku pracy oraz innych organów władz centralnych i samorządowych. Trzeba zaznaczyć, że ankietowani przedsiębiorcy różnie oceniają skuteczność takich ogólnych instrumentów z zakresu zarządzania wiekiem. Do najbardziej racjonalnych rozwiązań zaliczają refundację części kosztów wynagrodzenia pracowników w wieku niemobilnym oraz refundację części składek na ubezpieczenia społeczne. Przekonanie co do faktycznego oddziaływania takiej zachęty na wielkość zatrudnienia osób po 45. roku życia wyraża aż dwie trzecie respondentów. Niewiele mniej pozytywnych opinii zebrała refundacja składek na rzecz Funduszu Pracy i Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Świadczy to o dostrzeganej przez pracodawców istotności wpływu instytucji państwowych i samorządowych na zarządzanie wiekiem w obrębie poszczególnych firm. Z kolei poglądy na temat dodatniego wpływu takich instrumentów jak refundacja kosztów szkolenia czy niskoprocentowana pożyczka na tworzenie nowych miejsc pracy dla osób w dojrzałym wieku są bardziej spolaryzowane. Oznacza to, że firmy preferują przede wszystkim rozwiązania bezzwrotne (niskoprocentowana pożyczka wiąże się z przyszłymi płatnościami zwrotnymi) oraz ukierunkowane na zmniejszanie kosztów pracy, a nie kosztów doskonalenia zawodowego. Stosowne dane potwierdzające powyższe tezy zostały zawarte w tabelicy 3.11.

Tabela 3.11. Opinie respondentów na temat wybranych instrumentów jako skutecznych zachęt do zatrudniania osób powyżej 45. roku życia – rozkład odpowiedzi (w %)

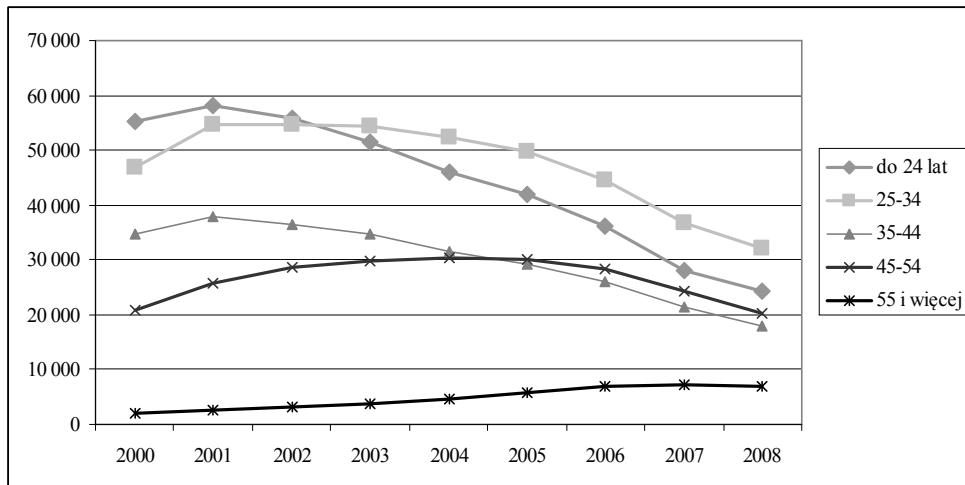
Rodzaj wsparcia	Odpowiedź twierdząca	Odpowiedź przecząca	Brak zdania
refundacja części kosztów wynagrodzenia	68,1	31,7	0,2
refundacja kosztów szkolenia	54,5	45,3	0,2
niskoprocentowana pożyczka na tworzenie nowych miejsc pracy	44,7	55,1	0,2
refundacja części składek na ubezpieczenia społeczne	66,5	33,3	0,2
refundacja składek na rzecz FP i FGŚP	62,7	37,1	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Dane zawarte w tabelicy 3.11. pozwalają ocenić preferowane działania władz w zakresie poprawy sytuacji zawodowej osób powyżej 45. roku życia. Szereg konkretnych rozwiązań na poziomie zarówno ogólnym, jak i oddolnym zaprezentowano w części teoretycznej niniejszego rozdziału. Podjęcie stosownych działań jest istotne z uwagi na fakt, że wskazywane niedostosowanie osób zaawansowanych wiekowo do

wymogów gospodarki opartej na wiedzy skutkuje znacznymi trudnościami w efektywnym funkcjonowaniu tychże osób na rynku pracy. Jednym z przejawów tych trudności jest wzrost bezrobocia osób starszych w województwie. Z danych zebranych na potrzeby prognoz można sformułować wniosek, że w latach 2000–2008 jedyną grupą wiekową, w której odnotowano zwiększenie się liczby bezrobotnych, były osoby w wieku powyżej 45 lat. W owym okresie liczba bezrobotnych w tym wieku wzrosła o 19,1%, podczas gdy liczba bezrobotnych ogółem zmniejszyła się na terenie województwa o 36,4%. W szczególnie trudnej sytuacji znalazły się osoby powyżej 55. roku życia. W omawianym okresie liczba bezrobotnych zaliczanych do tej grupy wzrosła o około 240%, co oznacza średnioroczną stopę wzrostu rzędu 16,6%. Z kolei liczba bezrobotnych w wieku 45–54 lat była względnie stabilna – w latach 2000–2008 spadła o 2,6%, czyli średniorocznie o 0,33%. Dla porównania, zmniejszenie się zasobu bezrobotnych w okresie pomiędzy rokiem 2000 i 2008 w przypadku innych kategorii wiekowych było o wiele bardziej zauważalne (spadek o niemal 56% w przypadku osób poniżej 25. roku życia, około 32% w grupie wiekowej 25–34 lat i ponad 48% w grupie osób pomiędzy 35. a 44. rokiem życia). Zmiany liczby bezrobotnych na terenie Lubelszczyzny w omawianym okresie w podziale na kategorie wiekowe zobrazowano na wykresie 3.13.

Wykres 3.13. Liczba bezrobotnych na terenie województwa lubelskiego w latach 2000–2008 według kategorii wiekowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Należy zwrócić uwagę na fakt, że długookresową tendencją charakteryzującą województwo lubelskie jest wzrost udziału osób w wieku produkcyjnym w strukturze ludności. Z danych zgromadzonych dla celów prognostycznych wynika, że o ile w 1995 roku udział ten wynosił niemal 22%, a w 2000 roku – 28,6%, to w 2008 roku osiągnął poziom niemal 41%. Przy kontynuacji tego trendu można się spodziewać, że firmy i instytucje z Lubelszczyzny będą miały dostęp do stosunkowo dużej (i wzrastającej) liczby osób w wieku pro-

dukcynym, co może być czynnikiem zniechęcającym do podejmowania działań z zakresu szeroko rozumianej polityki zarządzania wiekiem. Ścisłej biorąc, firmy i instytucje mogą w mniejszym stopniu dbać o rozwój pracowników w dojrzałym wieku z uwagi na łatwość zastąpienia ich przez osoby młodsze. Skala i zakres działań wchodzących w skład polityki zarządzania wiekiem są bowiem często wynikiem konieczności – podmioty podejmują takie działania, by w maksymalnym stopniu wykorzystać wiedzę i doświadczenie pracowników starszych, tym bardziej że mają problemy z zastąpieniem ich przez młodszy – zatem bardziej dynamiczny i kreatywny – personel. Zatem trendy demograficzne występujące w województwie lubelskim powodują konieczność stymulowania firm (np. poprzez ustanowienie różnego rodzaju bodźców przez organy władzy zwierzchniej) do prowadzenia roztropnej polityki zarządzania wiekiem.

Rozważania zawarte w niniejszym podrozdziale prowadzą do wniosku, że osoby powyżej 45. roku życia mają trudności w zakresie skutecznego funkcjonowania na regionalnym rynku pracy. Wynika to przede wszystkim z braku umiejętności szczególnie cennych w gospodarce opartej na wiedzy. Taki stan rzeczy utrudnia także funkcjonowanie wielu przedsiębiorstw, gdyż część ich pracowników nie posiada niezbędnych kwalifikacji (np. umiejętność sprawnego posługiwania się komputerem), powoduje problemy związane z efektywnym wykorzystaniem kapitału ludzkiego w obrębie przedsiębiorstwa. Z uwagi na tendencje demograficzne zachodzące w województwie lubelskim istnieje ryzyko, że przedsiębiorstwa nie będą jednak w najbliższym czasie dążyły do prowadzenia (w większym stopniu niż ma to miejsce obecnie) szeroko zakrojonej polityki zarządzania wiekiem. Powoduje to konieczność podjęcia stosownych działań przez organy władzy zwierzchniej.

3.8. Podsumowanie – raport końcowy dotyczący opracowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach i instytucjach rynku pracy

Tendencje demograficzne oraz konieczność bardziej efektywnego wykorzystywania kapitału ludzkiego sprawiają, że przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie województwa lubelskiego będą w najbliższych latach zmuszone do stopniowego wprowadzania rozwiązań z zakresu polityki zarządzania wiekiem. Ze względu na dodatkowe obowiązki, również instytucje rynku pracy będą musiały zrewidować pewne obszary swojej działalności. W niniejszym podsumowaniu zgromadzono najważniejsze wnioski dotyczące przygotowywania oraz wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach i instytucjach rynku pracy z Lubelszczyzny, zawarte w części teoretycznej i empirycznej rozdziału 3 niniejszej publikacji. Punkt wyjścia stanowi określenie przesłanek prowadzenia polityki zarządzania wiekiem. Mają one różnorodny charakter – demograficzny, prawno-instytucjonalny, a także stricte ekonomiczny. Następnie omawia się korzyści z tytułu skutecznego wdrożenia strategii zarządzania wiekiem. W dalszej kolejności przedstawiono warunki efektywności tej strategii. Wskazano przy tym działania umożliwiające ich spełnienie, a tym samym umożliwiające realizację skutecznej polityki zarządzania wiekiem. Następnie zapre-

zentowano szereg praktycznych rozwiązań z zakresu omawianej polityki zarówno na szczeblu przedsiębiorstw, jak i instytucji rynku pracy.

Zarządzanie wiekiem stanowi ważny element szeroko rozumianego zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmuje ono szereg podejmowanych przez podmioty gospodarcze działań zmierzających do pełnego wykorzystania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, przy uwzględnieniu związanych z wiekiem różnic doświadczenia, umiejętności czy cech psychofizycznych pracowników. W Polsce omawiane zjawisko jest relatywnie słabo znane, choć należy podkreślić, że jego znaczenie będzie stopniowo rosnąć z uwagi na niekorzystne tendencje demograficzne. Szacuje się, że w 2025 roku liczba osób w wieku poprodukcyjnym wyniesie niemal 9 mln, co będzie stanowić 24% całej populacji kraju. Wzrastający udział osób zaawansowanych wiekowo w strukturze ludności Polski jest wynikiem:

- Niskiej liczby urodzeń – współczynnik dzietności w Polsce kształtuje się na poziomie około 1,3, co nie zapewnia zastępowalności pokoleń;
- Zwiększającej się długości życia Polaków – prognozy GUS wskazują, że w 2035 roku średnia długość życia kobiet wyniesie niemal 83 lata, a mężczyzn – nieco ponad 77 lat.

O konieczności wprowadzenia technik z zakresu zarządzania wiekiem świadczy także niska aktywność zawodowa Polaków. Za ten stan rzeczy częściowo odpowiada system emerytalny, który umożliwia względnie łatwe przechodzenie na wcześniejszą emeryturę. W rezultacie Polacy przechodzą na emeryturę średnio w wieku 59 lat, a Polki w wieku 57 lat. Efektem tego jest niski wskaźnik zatrudnienia osób powyżej 55. roku życia, który wynosi mniej niż 30%. Podobne tendencje obserwuje się w województwie lubelskim. Co więcej, istotnym problemem, na jaki natrafiają zaawansowani wiekowo mieszkańcy Lubelszczyzny, jest wysokie bezrobocie. W latach 2000–2008 jedyną grupą wiekową w województwie, w której bezrobocie znacząco wzrosło, były osoby powyżej 45. roku życia (wzrost liczby bezrobotnych o 19,1%). Oznacza to konieczność przeciwdziałania niekorzystnym tendencjom na rynku pracy, które skutkują złą sytuacją społeczną i materialną ludności starszej.

Podjęcie szeroko zakrojonych działań można uzasadniać znacznymi trudnościami, jakie napotykają ludzie starsi na regionalnym rynku pracy. Osoby zaawansowane wiekowo mają niewielkie szanse na znalezienie pracy. Szanse te w grupie osób powyżej 55. roku życia zostały ocenione przez niemal połowę pracodawców jako bardzo małe. Szanse osób w wieku 46–55 lat zostały zaś uznane przez jedną trzecią respondentów za niewielkie. Również szanse na awans zawodowy są w tej grupie wiekowej niezbyt duże.

Trudności napotymane przez osoby starsze wpływają negatywnie także na same przedsiębiorstwa. Powodem jest niechęć starszych osób do uczestnictwa w szkoleniach. Nie mając większych szans na awans czy wzrost wynagrodzenia, osoby w bardziej zaawansowanym wieku nie odczuwają wewnętrznej potrzeby, by brać udział w kursach i szkoleniach zwiększających ich kwalifikacje. Przykładowo, ponad 90% uczestników badania przeprowadzonego wśród mieszkańców Lubelszczyzny uznało, że odbyte kursy

i szkolenia nie przełożyły się na otrzymanie pracy. Czterech na pięciu ankietowanych dodało, że prowadzone kursy / szkolenia nie skutkowały podwyżką ani awansem.

Powyższe tendencje wskazują m.in. na konieczność prowadzenia przez podmioty gospodarcze zlokalizowane w województwie lubelskim polityki zarządzania wiekiem. Na potrzeby opracowania posłużono się szeroką definicją tej polityki. Będzie ona oznaczać: świadome działanie jednostki gospodarczej ukierunkowane na rozwój kapitału ludzkiego poprzez dostosowywanie zmieniających się z wiekiem cech psychofizycznych zatrudnionych osób do potrzeb firmy oraz kształtowanie środowiska pracy do skorelowanych z wiekiem cech pracowników. Uznaje się, że zarządzanie wiekiem pozwala nie tylko na lepsze wykorzystywanie kapitału ludzkiego, ale także pomaga zapobiegać różnym praktykom dyskryminacyjnym. Z tego powodu problem zarządzania wiekiem znajduje wyraz w wielu aktach prawnych dotyczących dyskryminacji. W szczególności należy wymienić akty takie jak:

- Powszechna Deklaracja Praw Człowieka,
- Europejska Karta Społeczna,
- dokumenty unijne, w tym Traktat Lizboński,
- dokumenty Międzynarodowej Organizacji Pracy,
- Konstytucja RP,
- Kodeks pracy,
- ustawy i rozporządzenia krajowe.

Niestety, część przepisów prawnych dotyczących dyskryminacji oraz zarządzania wiekiem (zwłaszcza krajowych) przynosi skutek odwrotny od zamierzonego. Przykładowo osoby, którym pozostało mniej niż cztery lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, nie mogą zostać zwolnione. Skutkiem tego jest niechęć pracodawców do zatrudniania osób, które w niedalekiej przyszłości mogą zostać objęte tą formą ochrony. **Postuluje się zatem modyfikację odpowiedniego zapisu Ustawy o świadczeniach przedemerytalnych. Rekomenduje się przywrócenie poprzedniego zakresu ochrony (czyli dwuletni okres ochronny, dotyczący mniejszej grupy osób, gdyż pomijający osoby pracujące w warunkach szczególnych). Zaleca się także wprowadzenie przez organy rządowe motywatorów finansowych, np. subsydiowania zatrudnienia osób starszych.**

Dobrym pomysłem wydaje się także organizacja lokalnych konferencji, podczas których specjaliści omawialiby problemy ludzi starszych w kontekście ich funkcjonowania na rynku pracy. Podczas tych konferencji możliwa byłaby wymiana wiedzy na temat dobrych praktyk. Wymiana tego typu informacji jest niezwykle istotna, gdyż umożliwia ona upowszechnianie skutecznych i efektywnych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem. Warto dodać, że istnieje wiele przykładów dobrych praktyk (wdrażanych zarówno przez firmy zagraniczne, jak i krajowe), o czym świadczą informacje zgromadzone w tablicy 3.12. (patrz s. 237).

Tablica 3.12. Przykłady dobrych praktyk w kontekście zarządzania wiekiem – firmy zagraniczne i krajowe

Firma	Wybrane działania / rozwiązania
Firmy zagraniczne	
Kauno Autobusami	przedsiębiorstwo zachęca pracowników do pozostania w pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego; pracownicy bez względu na wiek uczestniczą w licznych szkoleniach; ergonomia stanowisk pracy jest dostosowywana do potrzeb i stanu zdrowia pracowników
Swiss Chair Corporation	firma stosuje atrakcyjny dla osób starszych system motywacyjny; wynagrodzenia są uzależnione w szczególności od jakości pracy, która jest skorelowana z doświadczeniem, co premiuje pracowników bardziej zaawansowanych wiekowo
Banca Nazionale del Lavoro	podmiot ten współpracuje z partnerami społecznymi w zakresie szkoleń dla pracowników; w szkoleniach biorą udział osoby w różnym wieku (przy czym jedna z grup szkoleń przeznaczona jest dla pracowników zajmujących stanowiska kierownicze), partnerzy społeczni zaś zajmują się monitoringiem i ewaluacją
AMI Austria	firma zmniejsza obciążenie stanowiskowe pracownikom starszym; oprócz tego podejmowane są rozmaite działania promujące aktywny i zdrowy tryb życia (m.in. na terenie zakładu zlokalizowane zostało centrum fitness)
Grupa Danone	jeden z oddziałów firmy wprowadził możliwość opłacania przez pracowników dodatkowych składek emerytalnych, przy czym wybór funduszu emerytalnego pozostawiono pracownikowi.; oddział ten wprowadził również bezpłatne usługi medyczne dla pracowników
OHL ZS Czechy	firma prowadzi rozmaite działania skierowane do osób starszych; przykładami mogą być regularne badania pracowników, wydłużenie urlopu dla najbardziej doświadczonych pracowników, jak również organizacja imprez rekreacyjnych
Firmy krajowe	
Centrum Techniki Okrętowej SA	zawieranie umów na czas określony i kontraktów zadaniowych z pracownikami znajdującymi się na emeryturze; tacy pracownicy pełnią następnie funkcję mentora / wewnętrznego eksperta
Filter Service Zgierz	firma przeprowadza częste szkolenia, w których uczestniczą osoby powyżej 45. roku życia; osoby, które przeszły na emeryturę, otrzymują możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu w charakterze mentorów
P.W. Kampil Legnica	firma prowadzi szereg rozmaitych działań z zakresu zarządzania wiekiem; wśród nich znajduje się zachęcanie osób powyżej 50. roku życia do angażowania się w działalność społeczną przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Należy dodać, że w Polsce występuje niewielki stopień świadomości problemu dyskryminacji osób starszych na rynku pracy. Z tego powodu rekomenduje się podjęcie działań zwiększających wiedzę dotyczącą praw pracowniczych i obowiązków pracodawców. **Przykładem może być organizacja kampanii informacyjnej oraz szkoleń, w trakcie których pracodawcom byłyby przekazywane informacje dotyczące ewentualnych sankcji z tytułu naruszenia praw pracowniczych. Organizacja tego typu szkoleń mogłaby zostać powierzona powiatowym urządowi pracy oraz instytucjom szkoleniowym. Środki niezbędne do podjęcia tych działań mogą zostać zdobyte z programów unijnych. Z kolei kampanię społeczną mogłoby przeprowadzić Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (kampania ogólnokrajowa) lub wojewódzki urząd pracy, powiatowe urzędy pracy czy też regionalne organizacje pozarządowe (kampanie wojewódzkie). Innym rekomendowanym działaniem jest organizacja szkoleń dla osób**

działających w organizacjach pozarządowych, dotyczących nowelizacji przepisów prawnych. Przykładem takiej nowelizacji jest możliwość występowania przez dane organizacje pozarządowe (mające odpowiedni zapis w swym statucie) z powództwem na rzecz osoby poszkodowanej w wyniku praktyk dyskryminacyjnych. **Przekazywanie wiedzy na temat zmian przepisów prawnych może odbywać się także drogą elektroniczną (za pośrednictwem stron internetowych) lub poprzez specjalne broszury informacyjne.**

Kampania informacyjna oraz organizacja lokalnej konferencji stanowią przykłady działań ukierunkowanych na zapobieganie praktykom dyskryminacyjnym oraz zwiększenie społecznej świadomości dotyczącej problemu dyskryminacji osób starszych na rynku pracy. Niezbędne jest też jednak podjęcie inicjatyw służących rozwojowi kapitału społecznego w ramach poszczególnych podmiotów gospodarczych. Szczególnie potrzebne jest uświadamianie pracodawcom korzyści z tytułu prowadzenia odpowiedniej polityki zarządzania wiekiem. Konieczność przeprowadzenia tego typu działań może wynikać z:

- Potrzeby utrzymania bazy umiejętności – **istotne jest nakłanianie starszych pracowników do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego (np. poprzez oferowanie elastycznych form zatrudnienia, zmianę zakresu obowiązków w kierunku mniejszych obciążeń itd.).** Wśród korzyści, jakie mogą odnieść przedsiębiorcy, można wymienić korzystanie z doświadczeń starszych pracowników. Dla osób starszych istotną korzyścią jest możliwość uzyskania wyższej emerytury po zakończeniu stosunku pracy (z uwagi na wzrost jej wysokości wraz z wydłużeniem się okresu pracy, czyli okresu płacenia składek emerytalnych);
- Procesu starzenia się społeczeństwa i związanej z tym trudności w zastępowaniu dotychczasowych pracowników przez osoby młodsze – **koniecznością staje się wobec tego zatrudnianie osób starszych.** Jednocześnie pracodawca może wykorzystać fakt, że starsi pracownicy lepiej rozumieją potrzeby swojej grupy wiekowej. Wiedza ta może być użyta m.in. w firmach adresujących swoje dobra / usługi do starszych konsumentów (np. w sektorze usług medycznych);
- Potrzeby redukcji kosztów związanych z wiekiem pracownika – **rekomenduje się dostosowywanie ergonomii stanowiska pracy oraz organizację programów profilaktycznych (np. z wykorzystaniem środków unijnych), gdyż korzyści z tego typu działań mogą przewyższać konieczne do poniesienia koszty.** Przykładowo pracownicy, którzy cechują się lepszym stanem zdrowia (co może być efektem dostosowania stanowiska pracy do potrzeb pracowników w danym wieku), są bardziej produktywni;
- Możliwości sprawnego reagowania na zmiany na rynku pracy – **zaleca się podjęcie działań zwiększających wiedzę pracodawców na temat zmian przepisów prawnych dotyczących rynku pracy (np. poprzez organizację przez publiczne służby zatrudnienia odpowiednich szkoleń i kampanii in-**

formacyjnej z wykorzystaniem środków unijnych, w tym z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Korzyścią wynikającą z takiego rozwiązania byłoby uzyskanie przez pracodawców cennej wiedzy na temat prawno-instytucjonalnych warunków prowadzenia polityki zarządzania wiekiem.

Oprócz powyżej zasygnalizowanych korzyści należy wspomnieć także o kreowaniu pozytywnego wizerunku, co ma szczególne znaczenie dla firm działających w oparciu o koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Specjaliści podkreślają, że wskazane korzyści z tytułu zarządzania wiekiem mogą być urzeczywistnione jedynie wówczas, gdy zostaną spełnione określone warunki. Tablica 3.13. zawiera wyszczególnienie tych warunków oraz wskazanie działań umożliwiających ich spełnienie.

Tablica 3.13. Warunki skuteczności polityki zarządzania wiekiem prowadzonej na poziomie przedsiębiorstwa oraz działania umożliwiające ich spełnienie

Warunek	Konieczne działania
wzrost świadomości problemu	<ul style="list-style-type: none"> organizacja szkoleń z zakresu aktywnego szkolenia się (w szkoleniach tych w szczególności powinny brać udział kadry działów personalnych); rozpowszechnianie informacji na temat procesu starzenia się i zdrowego trybu życia (np. w postaci gazetki dla pracowników)
dokładne planowanie i implementacja projektu	<ul style="list-style-type: none"> szczegółowe planowanie działań z zakresu zarządzania wiekiem (np. ustalanie harmonogramu szkoleń); prowadzenie programów pilotażowych przed ostatecznym podjęciem działań na szerszą skalę
poprawa warunków pracy	<ul style="list-style-type: none"> wdrożenie opracowanych przez instytucje rządowe (np. Urząd Dozoru Technicznego) przepisów dotyczących bezpiecznej eksploatacji sprzętu technicznego; promowanie zdrowego trybu życia wśród personelu (np. z wykorzystaniem środków unijnych, Funduszu Świadczeń Socjalnych i funduszy celowych); przygotowanie przez jednostki badawcze (np. zakłady medycyny pracy) badań dotyczących skuteczności działań profilaktycznych
zaangażowanie i współpraca wszystkich zainteresowanych	<ul style="list-style-type: none"> zaangażowanie w działania z zakresu zarządzania wiekiem pracowników różnych szczebli i z różnych działów przedsiębiorstwa; kooperacja z partnerami społecznymi, m.in. organami samorządu lokalnego, organizacjami pozarządowymi
ciągła komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> organizacja regularnych spotkań pracodawcy z pracownikami; utworzenie kanałów przekazywania informacji (np. gazetka firmowa, intranet)
monitoring organizacji i jej otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> wyznaczenie pracownika lub zespołu pracowników do monitorowania personelu pod kątem wieku, stanu zdrowia itp.; utworzenie zespołu zajmującego się projektami w ramach PO KL i współpracującego z partnerami społecznymi; monitorowanie działań innych firm z branży celem korzystania z dobrych praktyk
ocena i ewaluacja	<ul style="list-style-type: none"> uwzględnianie w procesie oceniania i ewaluacji przedstawicieli różnych działów firmy z różnych szczebli; w razie konieczności odwoływanie się do ekspertów zewnętrznych (np. radców prawnych, lekarzy) celem uzyskania szerokiej perspektywy i optymalizacji działań dotyczących zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwo może podejmować różnorodne działania z zakresu zarządzania wiekiem w wielu sferach swej działalności. Na etapie rekrutacji pracowników przedsiębiorstwa mogą przygotowywać oferty pracy bez podawania limitu wiekowego. Takie działanie zwiększa pulę potencjalnych kandydatów. Rolą instytucji rynku pracy jest zatem nakłanianie przedsiębiorstw do takich rozwiązań. **Rekomendowanym działaniem jest organizacja przez publiczne służby zatrudnienia szkoleń dla firm, a także agencji rekrutacyjnych. Przykładem tematyki tego typu szkoleń mogą być elastyczne formy zatrudnienia.**

Z uwagi na konieczność godzenia obowiązków prywatnych i pracowniczych, jak również ze względu na stan zdrowia, osoby starsze są zainteresowane tego typu formami zatrudnienia. Szczegółowe omówienie takich form pracy, wynikających z nich korzyści i obowiązków, powinno być jednym z tematów wspomnianych szkoleń.

Kluczowe dla poprawy sytuacji osób starszych na rynku pracy województwa lubelskiego jest zapewnienie przez ich pracodawców odpowiednich szkoleń. Wynika to chociażby z konieczności podniesienia przez starszych pracowników kwalifikacji istotnych dla firmy funkcjonującej w gospodarce opartej na wiedzy.

Niezbędne jest zatem rozwijanie tych umiejętności osób starszych, które zostały opanowane przez nie w niewielkim stopniu lub których w ogóle nie posiadają. W szczególności dotyczy to obsługi komputera oraz znajomości (na poziomie co najmniej komunikatywnym) języków obcych. **Zaleca się, aby przedsiębiorstwa przeprowadzały regularne analizy kwalifikacji niezbędnych w przedsiębiorstwie i na podstawie uzyskanych wyników organizowały szkolenia. W szczególności te, które pozwalają rozwijać umiejętności starszych pracowników. Publiczne służby zatrudnienia mogłyby odpowiadać za koordynację tych szkoleń. Przykładowo, pracownicy tych instytucji mogliby przeprowadzać szkolenia dla więcej niż jednej zainteresowanej firmy.**

Z badania przeprowadzonego wśród przedsiębiorców z województwa lubelskiego wynika, że starsi pracownicy postrzegani są jako: niepotrafiący sprawnie posługiwać się komputerem, słabo znający języki obce oraz jako mniej kreatywni niż ich młodsi współpracownicy.

Starsi pracownicy posiadają jednak również ważne umiejętności i cechy z punktu widzenia pracodawców. W szczególności są bardziej doświadczeni, odpowiedzialni oraz dysponują specjalistyczną wiedzą na temat branży. Wyszczególnienie cech wskazywanych przez przedsiębiorców jako utożsamianych z pracownikami powyżej 45. roku życia ilustruje tablica 3.14. (patrz s. 241).

Tablica 3.14. Typowe cechy pracowników powyżej i poniżej 45. roku życia (w %)

Cecha	Bardziej typowe dla pracowników powyżej 45. roku życia	Bardziej typowe dla pracowników poniżej 45. roku życia
doświadczenie	67,2	4,6
popelnianie mniejszej liczby błędów w pracy	34,2	15,0
wiedza specjalistyczna, znajomość branży	53,2	10,0
odpowiedzialność, rzetelność	27,6	5,2
lojalność, przywiązanie do firmy	49,2	5,8
możliwość służenia wiedzą i doświadczeniem innym pracownikom	62,2	5,2
dyspozycyjność	28,2	11,4
umiejętność pracy w zespole, komunikatywność	10,8	10,2
uczciwość	14,4	3,4
zaangażowanie w pracę	22,0	9,4
samodzielność, zaradność	23,2	9,6
szacunek dla pracy	35,0	4,2

Uwaga: pominięto odpowiedzi „Trudno powiedzieć”, stąd wartości zawarte w drugiej i trzeciej kolumnie nie sumują się do 100.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

W szkolenia osób zaawansowanych wiekowo powinny być zaangażowane także podmioty prywatne, w szczególności instytucje szkoleniowe. Szkolenia powinny być dostosowane do specyfiki grupy docelowej, co wymusza na wspomnianych instytucjach konieczność podjęcia stosownych działań. **Przykładowo, do prowadzenia tego rodzaju szkoleń powinna być zaangażowana kadra specjalnie w tym celu przygotowana, znająca sposób pracy ze starszymi osobami, rozumiejąca ich sposób uczenia się i zapamiętywania. Firmy szkoleniowe powinny również powiększyć swoją ofertę o kursy z zakresu zarządzania wiekiem dla przedsiębiorców, pracowników działów personalnych czy też organizacji związkowych. Rolą publicznych służb zatrudnienia jest przeprowadzanie konsultacji z instytucjami szkoleniowymi celem wskazania proponowanej tematyki szkoleń dla osób starszych, a następnie monitorowania oferty tego typu podmiotów. Rekomenduje się, by podmiotem inicjującym owe konsultacje był Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie.**

Należy zaznaczyć, że wszelkie działania ukierunkowane na poprawę sytuacji osób zaawansowanych wiekowo na rynku pracy województwa lubelskiego będą nieskuteczne, jeśli odpowiednie rozwiązania nie zostaną wprowadzone przez same przed-

siębiorstwa. Firmy mogą podjąć działania z zakresu zarządzania wiekiem w różnych sferach działalności. Tablica 3.15. zawiera przykłady tego typu działań.

Tablica 3.15. Działania z zakresu zarządzania wiekiem – poziom firm

Sfera działalności firmy	Działanie
rekrutacja zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> niewyznaczanie limitów wiekowych w ofertach pracy; przeszkolenie zespołu rekrutującego pod kątem umiejętności i doświadczenia osób starszych; dostosowanie formy oferty pracy do potrzeb osób starszych (m.in. wielkość czcionki, kolorystyka)
szkolenie, rozwój, kształcenie ustawiczne	<ul style="list-style-type: none"> prowadzenie systematycznej analizy potrzeb przedsiębiorstwa oraz monitoringu statusu edukacyjnego kadry; utworzenie bazy danych zawierającej informacje na temat wykształcenia, umiejętności i doświadczenia pracowników; uwzględnianie w harmonogramach pracy osób zatrudnionych możliwych do przebycia kursów i szkoleń; opracowanie i prowadzenie systemu projektów mentoringowych, umożliwiających korzystanie z doświadczeń starszych pracowników
rozwój kariery	<ul style="list-style-type: none"> dokonanie analizy wymagań stanowiskowych i związanych z nim obciążeń; przeprowadzenie konsultacji ze specjalistami z zakresu zarządzania różnorodnością oraz rozwoju człowieka
elastyczna organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none"> zwiększenie możliwości korzystania przez pracowników z elastycznych form zatrudnienia; przeprowadzenie akcji informacyjnej wśród pracowników na temat korzyści wynikających z elastycznej formy zatrudnienia.
promocja i ochrona zdrowia, adaptacja miejsca pracy, ergonomia i projektowanie stanowisk pracy	<ul style="list-style-type: none"> projektowanie i adaptowane stanowiska pracy zgodnie z zasadą ergonomii; przeprowadzanie systematycznego monitoringu stanu zdrowia personelu; podjęcie działań profilaktycznych (np. promowanie zdrowego trybu życia)
rotacja stanowiskowa, przekwalifikowanie, reorganizacja	<ul style="list-style-type: none"> wprowadzenie jednoznacznych zasad rotacji i reorganizacji miejsc pracy; uwzględnianie psychofizycznych możliwości pracowników starszych podczas ich przekwalifikowania
zakończenie współpracy, przejście na emeryturę	<ul style="list-style-type: none"> oferowanie elastycznych form zatrudnienia oraz umów tymczasowych osobom w okresie przejściowym; prowadzenie rejestru osób, które odeszły z pracy

Źródło: opracowanie własne

Jednym z możliwych sposobów zachęcenia przedsiębiorstw do podjęcia stosownych działań jest ustanowienie przez instytucje samorządowe i instytucje rynku pracy z województwa lubelskiego (np. Urząd Marszałkowski w Lublinie i Wojewódzki Urząd Pracy) certyfikatu dla firm przyjaznych pracownikom po-

wyżej 45. roku życia. Jego otrzymanie warunkowane byłoby prowadzeniem efektywnej polityki zarządzania wiekiem w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa. Można przypuszczać, że część firm z Lubelszczyzny byłaby zainteresowana uzyskaniem tego certyfikatu z uwagi na prowadzenie działalności w oparciu o koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu.

Szczególnie ważną funkcję w promowaniu zatrudnienia osób starszych pełnią publiczne służby zatrudnienia oraz agencje zatrudnienia. Warto zaznaczyć, że nie tylko dysponują one instrumentami mogącymi poprawić sytuację osób dojrzałych wiekowo na regionalnym rynku pracy, ale także stanowią potencjalne miejsce pracy dla tych osób. **Zwiększenie zatrudnienia osób starszych w tego rodzaju placówkach może być uzasadnione faktem, że lepiej niż osoby młodsze znałyby one potrzeby i sposób myślenia swoich bezrobotnych rówieśników, ze względu na zbliżony wiek.** Zatrudnienie osób bardziej zaawansowanych wiekowo jako doradców zawodowych mogłoby więc przyczynić się do większej efektywności pełnionej przez te podmioty funkcji doradczej względem bezrobotnych osób starszych.

Alternatywną wobec powyższego działania inicjatywą, którą mogą podjąć publiczne służby zatrudnienia oraz prywatne agencje zatrudnienia, jest tworzenie zespołów ukierunkowanych przede wszystkim na potrzeby osób starszych. Dodatkowo zaleca się, by osoby zajmujące się doradztwem zawodowym były szkolone pod kątem potrzeb i możliwości osób starszych oraz napotykanym przez nich trudności w związku z funkcjonowaniem na regionalnym rynku pracy. Szkolenia te mogłyby być finansowane ze środków unijnych (np. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej). Przykładem tego typu szkoleń mogłyby być sposoby przekazywania ludziom starszym wiedzy o instytucjach rynku pracy, o możliwościach niestandardowego (z ich punktu widzenia) poszukiwania pracy (np. przez Internet) itd. Szkolenia te mogłyby mieć formę warsztatów w celu zapewnienia uczestnikom praktycznej wiedzy na temat funkcjonowania osób starszych na regionalnym rynku pracy.

Warto podkreślić, że wsparcie zatrudniania osób starszych może przybierać różnorodną formę. Poza przekazywaniem informacji na temat korzyści, jakie firma może osiągnąć z zatrudnienia osoby starszej (a co za tym idzie – doświadczonej), odpowiednie organy władzy centralnej i samorządowej mogą wprowadzić zachęty finansowe. Przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego mają określone preferencje dotyczące sposobów i rodzajów wsparcia. Z przeprowadzonego wśród przedsiębiorców badania wynika, że firmy oczekują pomocy finansowej mającej charakter bezzwrotny i zmniejszający koszty pracy. Najczęściej wymienianą formą zachęty finansowej była refundacja części kosztów wynagrodzenia. Dane zawarte w tabelicy 3.16. (patrz s. 244) przedstawiają ocenę przedsiębiorstw z Lubelszczyzny dotyczącą skuteczności różnych form wsparcia.

Tablica 3.16. Ocena skuteczności form wsparcia zatrudnienia w przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego (w %)

Instrument polityki gospodarczej	Odsetek przedsiębiorców pozytywnie oceniających skuteczność danego instrumentu
refundacja części kosztów wynagrodzenia	68,1
refundacja kosztów szkolenia	54,5
niskooprocentowana pożyczka na tworzenie nowych miejsc pracy	44,7
refundacja części składek na ubezpieczenia społeczne	66,5
refundacja składek na rzecz FP i FGŚP	62,7

Źródło: opracowanie własne

Należy podkreślić, że ewentualne wprowadzenie w życie powyższych rozwiązań wymaga uprzedniego przeprowadzenia analizy możliwości budżetowych samorządu województwa lubelskiego (mogłaby ona być przeprowadzona np. przez Departament Finansów Urzędu Marszałkowskiego). Możliwe jest także ograniczenie wprowadzenia wyżej wymienionych zachęt finansowych do firm zlokalizowanych w znajdujących się na Lubelszczyźnie podstrefach różnych specjalnych stref ekonomicznych. Po pewnym czasie możliwe byłoby przeprowadzenie oceny skuteczności wprowadzonych rozwiązań i ewentualne rozszerzenie ich zakresu na inne podmioty z województwa lubelskiego.

Zaprezentowane powyżej zalecenia mają charakter holistyczny. Trzeba bowiem mieć na uwadze, że zarządzanie wiekiem jest działaniem wieloaspektowym. Konieczne jest przy tym współdziałanie wielu podmiotów różnego rodzaju, w tym przedsiębiorstw i instytucji rynku pracy. Przeciwdziałanie trudnej sytuacji zawodowej osób po 45. roku życia wymaga poniesienia dużego wysiłku organizacyjnego i finansowego, jednak jest ono niezbędne dla prawidłowego rozwoju społeczno-gospodarczego Lubelszczyzny.

Rozdział 4

Rekomendacje dotyczące upowszechniania wiedzy na temat zarządzania wiekiem i modeli ich stosowania

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie szeregu rekomendacji dotyczących popularyzacji zarządzania wiekiem w województwie lubelskim. Struktura rozdziału obejmuje część teoretyczną i empiryczną. W pierwszym podrozdziale zostały omówione różne zagraniczne i krajowe inicjatywy ukierunkowane na upowszechnianie omawianego podejścia w zarządzaniu. W kolejnej części opisano kluczowych aktorów odpowiedzialnych za poszczególne działania, aby uświadomić odbiorcy możliwe źródła wsparcia i ewentualnych partnerów do współpracy w zakresie upowszechniania zarządzania wiekiem. Kolejny podrozdział odnosi się do koncepcji zarządzania, jaką jest społeczna odpowiedzialność biznesu, obejmująca praktyki dotyczące zarządzania wiekiem. Podrozdział czwarty opisuje działania z zakresu doradztwa zawodowego, mogące przyczynić się do upowszechniania zarządzania wiekiem oraz zawiera rekomendacje z zakresu poprawy jakości i dostępności tego rodzaju usług rynku pracy. W następnym podrozdziale została omówiona koncepcja mentoringu umożliwiającego wykorzystanie potencjału osób starszych i doświadczonych. Szósty podrozdział odnosi się bezpośrednio do województwa lubelskiego i zawiera rekomendacje dotyczące różnego rodzaju działań upowszechniających zarządzanie wiekiem tym regionie. Podrozdział siódmy stanowi część empiryczną opracowaną na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w ramach projektu. Całość analiz dotyczących rozpatrywanej problematyki została podsumowana w ostatniej części opracowania, która ma formę raportu końcowego i zawiera najważniejsze wnioski sformułowane w trakcie procesu badawczego.

4.1. Europejskie i krajowe inicjatywy w zakresie upowszechniania zarządzania wiekiem

Zmiany w strukturze demograficznej sprawiają, że obecne systemy emerytalne różnych krajów (w tym Polski) są bardzo obciążone. W przedsiębiorstwach natomiast zaczyna brakować wykwalifikowanych, doświadczonych pracowników. W związku z tym Unia Europejska motywuje rządy państw członkowskich do działań nastawionych na ograniczenie negatywnych efektów starzenia się społeczeństw. Część państw UE (np. Finlandia, Wielka Brytania czy kraje bałtyckie) już opracowała i aktywnie wdraża konkretne plany modyfikacji systemów emerytalnych, a także programy mające na celu wspieranie obywateli w trakcie wydłużonego okresu aktywności zawodowej.

4.1.1. Inicjatywy europejskie

Finlandia³⁸⁹

Działania rządu fińskiego są sztandarowym przykładem pojawiającym się w wielu opracowaniach dotyczących starzenia się społeczeństwa i zarządzania wiekiem. Rzeczywiście Narodowy Program Wiekowy może służyć za model wielu innym krajom. Przede wszystkim zreformowany został system emerytalny. Główna zmiana polegała na wprowadzeniu elastycznego wieku emerytalnego. Obecnie obywatel Finlandii uzyskuje prawa do emerytury najwcześniej w wieku 62 lat, a faktyczny wiek emerytalny jest elastyczny i wynosi 63–68 lat. Wysokość emerytury zależy od poziomu zarobków w całym okresie aktywności zawodowej, przy czym pełne świadczenie przysługuje od 63. roku życia. Jeżeli pracownik decyduje się na kontynuację kariery zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego, to z każdym przepracowanym rokiem kwota emerytury wzrasta o 4,5%.

Finowie już w latach 90. wprowadzili szereg zmian i strategii, pogrupowanych w pięć programów (w ramach Narodowego Programu Wiekowego). Ich celem było przede wszystkim:

- Zwiększanie produktywności i jakości życia zawodowego poprzez promowanie i wdrażanie nowych modeli organizacyjnych i systemów współpracy na różnych poziomach kadry pracowniczej (program *TYKES*);
- Wydłużanie okresu aktywności zawodowej osób po 45. roku życia (program *VETO*);
- Zwiększanie poziomu kwalifikacji osób między 30. a 59. rokiem życia – organizacją i finansowaniem szkoleń m.in. dla osób starszych w ramach tego programu (program *NOSTE*) zajmuje się fińskie Ministerstwo Pracy;
- Promowanie działań ukierunkowanych na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, poprawę stanu zdrowia i warunków pracy (w tym związanych z bezpieczeństwem), a także zwiększenie atrakcyjności pracy i wydajności pracowników (program *KESTO*);
- Polepszenie warunków i efektywności pracy w instytucjach administracji lokalnej (program *KUNTATYO*).

Narodowy Program Wiekowy był szeroko promowany za pomocą różnorodnych kampanii informacyjnych (outdoorowych, telewizyjnych, publikacji broszur, specjalnej gazetki i innych materiałów) skierowanych do dużego grona odbiorców, m.in. do pracodawców, ale też do osób starszych i ogółu społeczeństwa. Działania komunikacyjne ukierunkowane były nie tylko na zwalczanie stereotypów dotyczących starszych pracowników (niska produktywność, obniżenie sprawności uczenia się) oraz przedstawienie ich atutów (takich jak ogromne doświadczenie, lojalność wobec firmy), ale także na rozpowszechnianie dobrych praktyk wśród pracodawców. Zauważono, że

³⁸⁹ Linkola P., *Nowa polityka wiekowa w Finlandii od 1995 roku* [w:] Tokarz J. (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+ ...*, op.cit.

przechodzenie na wcześniejszą emeryturę jest elementem stylu życia (jako wynik życiowych celów, planów i oczekiwań względem własnej roli w społeczeństwie); akcje informacyjne motywowały również do jego zmiany, w tym wydłużania okresu aktywności zawodowej. W ramach Programu prowadzono także akcje badawcze, m.in. poszukujące czynników eliminujących zmęczenie pracą i wypalenie zawodowe oraz zwiększających produktywność i zadowolenie z pracy, które sprzyjają zaangażowaniu i motywacji do kontynuacji działalności zawodowej.

Wielka Brytania

W Wielkiej Brytanii również podjęto działania modyfikujące system emerytalny. Aktualnie ustalony wiek emerytalny dla kobiet wynosi 60, a dla mężczyzn 65 lat, przy czym warunkiem uzyskania pełnego świadczenia jest odpowiednia długość okresu składkowego (dla kobiet 39, a dla mężczyzn 44 lata). Obecnie wprowadzane są zmiany mające na celu zrównanie wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn (65 lat), przy jednoczesnym skracaniu okresu składkowego (do 30 lat); jest to istotne przede wszystkim dla kobiet, które ze względu na obowiązki rodzinne (urlop macierzyński, wychowawczy) często mają przerwę w aktywności zawodowej³⁹⁰. Promowana jest kontynuacja aktywności zawodowej po nabyciu praw emerytalnych, nie ma natomiast możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę. Osoby po osiągnięciu wieku emerytalnego mogą pracować jeszcze 5 lat, przy czym nie obowiązują żadne limity dotyczące poziomu zarobków, a składki emerytalne opłacane są przez pracodawcę. W Wielkiej Brytanii bardzo popularne są elastyczne formy zatrudnienia (w 2007 roku aż 31,3% pracowników 50+ pracowało na część etatu³⁹¹), co sprzyja wydłużaniu aktywności zawodowej.

Brytyjski rząd wprowadził dwa programy, z których korzystać mogą osoby po 50. roku życia. Pierwszy z nich to *New Deal 50+*³⁹² (w niektórych regionach od 2009 roku *New Deal Flexible*). Program skierowany jest do osób, które ukończyły 50 lat, w ciągu wcześniejszych 6 miesięcy korzystały z określonych świadczeń socjalnych i wykazują chęć powrotu do pracy. Oferowane usługi obejmują doradztwo zawodowe i opracowanie indywidualnego programu działania opartego na analizie kompetencji klienta. Działania doradcy polegają również na znalezieniu odpowiedniego szkolenia lub oferty pracy i pomocy w procesie aplikacji. Uczestnicy programu mogą także skorzystać ze wsparcia finansowego, m.in. ze stypendium na cele szkoleniowe (nawet do 1500 funtów na kursy zawodowe).

³⁹⁰ *Reforma emerytalna w Wielkiej Brytanii ruszy w kwietniu 2010*, www.wyborcza.biz/biznes/1,101562,7143181,Reforma_emerytalna_w_Wielkiej_Brytanii_ruszy_w_kwietniu.html [data dostępu: 16.06.2010].

³⁹¹ Belczyk K., *50+: Przykłady dobrych praktyk w Europie*, 2008, www.rynekpracy.pl/artty-kul.php/wpis.77 [data dostępu: 12.06.2010].

³⁹² Informacyjny portal programu: www.direct.gov.uk/en/Employment/Jobseekers/programmesandservices/DG_173728 [data dostępu: 16.06.2010].

Drugi program, *Pathways to Work*³⁹³, przeznaczony jest dla beneficjentów zasiłków z tytułu niezdolności do pracy i ma na celu reintegrację zawodową takich osób. Obejmuje usługi doradztwa zawodowego i pośrednictwa pracy, a także pomoc w staraniach o różnego rodzaju wsparcie finansowe oraz możliwość uczestnictwa w specjalnych programach opieki medycznej.

Kraje bałtyckie³⁹⁴

W Estonii, na Łotwie oraz Litwie, pomimo braku konkretnych programów czy projektów adresowanych do osób starszych, poziom zatrudnienia osób z grupy wiekowej 50–64 lat jest bardzo wysoki. Estońskie przepisy ustalają wiek emerytalny na 63 lata w przypadku mężczyzn i 60 dla kobiet, przy czym uprawnione do świadczeń są osoby, które przepracowały co najmniej 15 lat. Istnieje możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę, jednak nie wcześniej niż na trzy lata przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego. Wsparciem ze strony rządu objęci są pracodawcy, którzy zatrudniają osoby z niższymi kwalifikacjami i osoby, którym do uzyskania uprawnień emerytalnych brakuje mniej niż 5 lat. Kontynuacja aktywności zawodowej jest promowana poprzez wzrost świadczenia emerytalnego proporcjonalnie do czasu przepracowanego po uzyskaniu prawa do emerytury (10,8% za każdy rok). Do 2016 roku planowane jest zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn.

Z kolei na Łotwie uprawnienia emerytalne nabywa się w wieku 62 lat zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn, przy minimum dziesięcioletnim okresie składkowym. Do 2016 roku okres składkowy ma zostać wydłużony do co najmniej 15 lat, a wiek emerytalny ma wynosić 65 lat³⁹⁵. Średni wiek zakończenia kariery zawodowej wynosił w 2007 roku 62,7³⁹⁶. Dla porównania, w Polsce kobiety odchodzą na emeryturę w wieku około 57 lat, a mężczyźni – 59 lat³⁹⁷.

Z opisanych powyżej działań prowadzonych w krajach Unii Europejskiej wynika, że reformy systemu emerytalnego to podstawowy krok umożliwiający minimalizację negatywnych efektów starzenia się społeczeństw. **W związku z tym rekomenduje się wprowadzenie modyfikacji w przepisach emerytalnych, które spowodują ograniczenie dostępności bądź całkowitą likwidację niektórych świadczeń emerytalnych (np. wcześniejszej emerytury) na rzecz bardziej korzystnych rozwiązań (wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia). Dzięki takim zmianom powinna się obniżyć tendencja do wczesnej dezaktywacji zawodowej. Ponadto rekomendowana jest organizacja różnych programów wsparcia dla ludzi starszych i upowszechnianie problematyki starzenia się oraz zarządzania wiekiem w postaci kampanii informacyjnych skierowanych do różnych grup odbiorców (pracodawców, pracowników, organizacji z sektora pozarządowego, publicznych służb**

³⁹³ Informacyjny portal programu: www.direct.gov.uk/en/DisabledPeople/Employmentsupport/WorkSchemesAndProgrammes/DG_171745 [data dostępu: 16.06.2010].

³⁹⁴ Belczyk K., op.cit.

³⁹⁵ *Łotwa chce podnieść wiek emerytalny*, www.rp.pl/artykul/5,470342.html [data dostępu: 03.06.2010].

³⁹⁶ Belczyk K., op.cit.

³⁹⁷ *Przejście z pracy na emeryturę*, GUS, Warszawa 2007.

zatrudnienia). Kampanie te powinny koncentrować się również na modyfikowaniu postaw społeczeństwa wobec wprowadzanych zmian. Istotne jest, aby pracownicy, szczególnie starsi, rozumieli sens znoszenia pewnych świadczeń i nie postrzegali ich w kategoriach wyzysku państwowego. Możliwe wtedy będzie uniknięcie niekontrolowanego rozpowszechnienia się praktyk związanych z dezaktywacją pozaemerytalną (renty, zasiłki) i wyludzeniem świadczeń. W kampaniach należy podkreślić społeczno-ekonomiczne konsekwencje wczesnej dezaktywacji w sytuacji starzenia się społeczeństwa.

Projekt Mature@eu

Bardzo ciekawym projektem międzynarodowym ukierunkowanym na upowszechnianie zarządzania wiekiem jest *Mature@eu*. Promuje on jeden z obszarów zarządzania wiekiem, czyli prowadzenie procedur rekrutacyjnych zróżnicowanych ze względu na wiek, mających na celu wyrównanie szans różnych grup wiekowych w dostępie do zatrudnienia. Najważniejszym przedsięwzięciem projektu jest dostępny w 16 językach bezpłatny kurs e-learningowy dla pracodawców i pracowników. Obejmuje on moduły zawierające informacje teoretyczne dotyczące zmian demograficznych, korzyści z zatrudniania osób starszych, rekrutacji zróżnicowanej ze względu na wiek itp. Oferuje także praktyczne narzędzia, umożliwiające m.in. analizę profilu wiekowego organizacji. Ponadto zawiera szereg konkretnych, sprawdzonych rozwiązań, np. dotyczących opracowywania ogłoszeń o pracę zgodnych z zasadą równości. Ogromną zaletą serwisu jest baza dokumentów, głównie w języku angielskim, ale także po polsku i w 13 innych językach. Można tam znaleźć wiele ciekawych informacji, danych statystycznych, raportów z badań, artykułów naukowych, materiałów szkoleniowych oraz przykładów dobrych praktyk.

Projekt *Mature@eu* spotkał się z ogromnym zainteresowaniem wśród pracodawców i specjalistów HR. Stanowi on bogate źródło informacji teoretycznych i praktycznych. Wykorzystanie formuły platformy e-learningowej umożliwiło szeroki dostęp do zebranych dokumentów. **Rekomenduje się tworzenie w ramach partnerstw międzynarodowych podobnych projektów, również dotyczących innych obszarów zarządzania wiekiem. W celu utworzenia dalszych projektów wzorowanych na *Mature@eu*, powinny ze sobą współpracować organizacje pozarządowe (NGO), ośrodki akademickie i organy odpowiedzialne za tworzenie polityki społeczno-gospodarczej, a nawet firmy z krajów UE. Pracodawcom zaleca się jednocześnie korzystanie z materiałów i kursu stworzonych w ramach projektu *Mature@eu*, a także podobnych projektów, gdy powstaną. Z platformy e-learningowej *Mature@eu* można skorzystać na stronie projektu³⁹⁸. Możliwa jest również instalacja kursu na własnym serwerze, co pozwala na udostępnienie go w firmie.**

³⁹⁸ Portal internetowy projektu: www.mature-project.eu [data dostępu: 12.06.2010].

4.1.2. Inicjatywy krajowe

W Polsce również można znaleźć przykłady działań związanych z zarządzaniem wiekiem, choć do niedawna pojęcie to było obecne jedynie w opracowaniach teoretycznych. Pierwszą inicjatywą praktyczną był projekt MAYDAY, realizowany w latach 2004–2008 w ramach Inicjatywy Wspólnotowej (IW) EQUAL i finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Zgodnie z założeniami IW EQUAL, projekt opierał się na współpracy Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, złożonego z jednostek o różnym statusie (organizacji rządowych i NGO, pracodawców, instytucji naukowych, związków zawodowych itp.). Liderem i pomysłodawcą MAYDAY był Region Gdański NSZZ „Solidarność”. Zaangażowały się również: Politechnika Gdańska, Centrum Techniki Okrętowej SA, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, Akademia Morska, Forum Okrętowe oraz Sekcja Krajowa Przemysłu Okrętowego NSZZ „Solidarność”. Projekt był skierowany do przedstawicieli branży okrętowej i miał kompleksowy charakter, wyrażający się szerokim spektrum zaproponowanych działań i instrumentów. Działania objęły doradztwo zawodowe i szkolenia dla przedsiębiorców oraz starszych pracowników zagrożonych utratą pracy ze względu na brak kwalifikacji z zakresu nowoczesnych technologii. Program zachęcał do wdrażania mentoringu³⁹⁹ w organizacji. Stymulował współpracę i wymianę doświadczeń między partnerami i beneficjentami projektu. Transfer informacji następował wieloma kanałami, zarówno w postaci tradycyjnej (podręczników, broszur), jak i nowoczesnej (platform internetowych).

Dopiero w 2006 roku rząd podjął pierwsze działania zmieniające dotychczasową politykę w zakresie zatrudnienia. Od tego momentu regularnie opracowywany jest Krajowy Plan Działań na Rzecz Zatrudnienia (KPDZ). Aktualnie obowiązuje KPDZ na lata 2009–2011⁴⁰⁰, który m.in. określa zadania rządu w zakresie wzrostu zatrudnienia w Polsce, w tym aktywizację osób po 50. roku życia. Niedawno powstał projekt rządowy *Solidarność pokoleń*⁴⁰¹. Jest to kompleksowy program obejmujący działania na różnych poziomach, finansowany z budżetu państwa i środków unijnych (w ramach PO KL). Według przewidywań pomysłodawców, w jego ramach uda się zaktywizować około 700 000 – 800 000 osób⁴⁰². Docelowo wskaźnik zatrudnienia osób po 50. roku życia ma wynieść 50% w 2020 roku⁴⁰³. Działania programowe podzielone są na dwie grupy: działania związane z polityką rynku pra-

³⁹⁹ Szczegółowe informacje na temat mentoringu znajdują się w podrozdziale 4.5.

⁴⁰⁰ Plan dostępny jest w formie elektronicznej na portalu: www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1293 [data dostępu: 12.06.2010].

⁴⁰¹ Program „Solidarność pokoleń”. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Warszawa 2008, MPiPS, www.mpips.gov.pl/userfiles/File/rynek%20pracy%20proramy/Program50+_po_RM.pdf [data dostępu: 12.06.2010].

⁴⁰² Belczyk K., *Pokolenie 50+ – zmarnowany potencjał czy szansa dla polskiego rynku pracy?*, www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.36 [data dostępu: 22.06.2010].

⁴⁰³ Zybala A., „Solidarność pokoleń” – praca dla 50+, www.cpsdialog.pl/files/File/Zybala_Solidarnosc.doc [data dostępu: 15.06.2010].

cy oraz zmierzające do ograniczenia dezaktywacji pracowników w ramach systemu świadczeń społecznych (zob. tablica 4.1.).

Tablica 4.1. Działania dotyczące polityki rynku pracy przewidziane w programie *Solidarność pokoleń*

Cel główny	Cele szczegółowe
poprawa warunków pracy i promocja zatrudnienia osób po 50. roku życia i zarządzania wiekiem	<ul style="list-style-type: none"> • promocja zatrudniania pracowników po 50. roku życia przez ukazywanie pracodawcom i opinii publicznej korzyści płynących z zatrudniania tych osób; • upowszechnianie wiedzy wśród pracodawców i pracobiorców na temat zarządzania wiekiem pracowników; • wdrażanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach; • dostosowanie warunków pracy pracowników po 50. roku życia do ich potrzeb; • uelastycznienie pracy dla pracowników po 50. roku życia; • profilaktyka zdrowotna, zmierzająca do utrzymania zdolności do pracy
poprawa kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50. roku życia	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie warunków dla budowania ścieżek kształcenia dla osób w wieku 45+; • upowszechnienie kształcenia ustawicznego dla osób w wieku 45+; • dopasowanie oferty szkoleniowej do potrzeb osób w wieku 45+
zmniejszenie kosztów pracy związanych z zatrudnianiem pracowników po 50. roku życia	<ul style="list-style-type: none"> • zwolnienie pracodawców z opłacania składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za osoby w wieku przedemerytalnym (od wieku 55 lat dla kobiet i 60 dla mężczyzn) oraz czasowe zwolnienie z tych składek dla pracodawców, którzy zatrudniają osoby po 50. roku życia; • zmniejszenie liczby dni choroby, za które pracodawcy wypłacają wynagrodzenie w przypadku pracowników po 50. roku życia z 33 do 14 dni w roku; • większe wsparcie ze środków publicznych kosztów szkolenia pracowników w wieku powyżej 45 lat w ramach przedsiębiorstwa; • ułatwienie organizowania bezpłatnego dojazdu do pracy pracowników przez pracodawców
aktywizacja osób bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy po 50. roku życia	<ul style="list-style-type: none"> • upowszechnienie programów rynku pracy dla osób w wieku powyżej 50 lat; • budowanie indywidualnych planów wsparcia dla osób w wieku 50+ (bezrobotnych, zagrożonych utratą pracy, biernych zawodowo); • dopasowanie oferty aktywnych programów rynku pracy do potrzeb osób w wieku powyżej 50 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie Program „Solidarność pokoleń”. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, MPiPS, Warszawa 2008

W ramach planowanych zmian polityki rynku pracy przewidziane są także cele ukierunkowane na aktywizację zawodową niepełnosprawnych oraz promocję zatrudnienia kobiet. Druga grupa działań programowych skupia się na ograniczeniu dezaktywacji zawodowej społeczeństwa poprzez wydłużanie i stopniowe wyrównywanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn.

Z powyższych informacji wynika, że *Solidarność pokoleń* oferuje wiele różnych możliwości ukierunkowanych na poprawę sytuacji osób 50+ na rynku pracy. Zawiera wskazówki dotyczące szczegółowych działań i zalecenia dla różnych instytucji rynku pracy oraz partnerów społecznych. Przewiduje zachęty (w tym finansowe) dla pracodawców i umożliwi rozwój przedsiębiorstw i ich pracowników.

Program został przyjęty przez Radę Ministrów w 2008 roku. Jego realizacja wymaga wielu zmian w przepisach emerytalnych oraz dotyczących prawa pracy. **Rekomenduje się wprowadzanie do adekwatnych aktów prawnych (np. Kodeksu pracy) odpowiednich modyfikacji opisanych w Programie. Zaleca się prowadzenie na poziomie regionów akcji promocyjnych Programu, uświadamiających instytucjom rynku pracy, pracodawcom i pracownikom korzyści z wprowadzania działań zbieżnych z celami programu. Wszystkim zainteresowanym rekomenduje się udział w debacie publicznej w celu zwiększenia skuteczności działań programowych. Ponadto rekomendowane jest wykorzystywanie możliwości oferowanych przez program (np. korzystanie przez pracodawców z funduszy na szkolenie i zatrudnianie osób 50+).**

Kolejną ciekawą inicjatywą upowszechniającą zarządzanie wiekiem jest projekt *Zysk z dojrzałości*⁴⁰⁴ prowadzony przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce (ARFP). Adresowany jest on do instytucji rynku pracy, pracodawców, specjalistów HR i osób 50+. Głównym elementem jest serwis internetowy zawierający wiele materiałów dotyczących problematyki starzenia się społeczeństwa, dyskryminacji ze względu na wiek i zarządzania wiekiem. To kompleksowe źródło informacji zawiera również duży zbiór polskich i zagranicznych dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem i promowania zatrudnienia osób starszych. W ramach akcji rozwijającej świadomość społeczną w aspekcie dyskryminacji ze względu na wiek opracowano kampanię edukacyjno-promocyjną, wykorzystującą różne środki przekazu (radio, telewizja, prasa). Zorganizowana została konferencja tematyczna z udziałem polskich i zagranicznych ekspertów. Dla pracodawców i przedstawicieli instytucji rynku pracy przeprowadzono w kilku miastach seminaria dotyczące m.in. zarządzania różnorodnością, zarządzania wiekiem, jobcoachingu⁴⁰⁵ i mentoringu. Spotkania te były również doskonałą okazją do wymiany wiedzy i doświadczeń między uczestnikami oraz wspólnego wypracowywania skutecznych rozwiązań. W ramach projektu w 2009 roku zorganizowano również konkurs na najlepszą praktykę z zakresu zarządzania wiekiem. Była to pierwsza tego typu inicjatywa w Polsce i spotkała się z dużym zainteresowaniem. Służyła ona promocji skutecznych strategii możliwych do realizacji w warunkach polskiego rynku pracy. Firmy zgłaszały swoje kandydatury, a ich działania uzupełniły zbiór dobrych praktyk opublikowany na stronie internetowej projektu. Niedawno rozpoczęła się druga edycja konkursu.

⁴⁰⁴ Portal internetowy projektu: www.zysk50plus.pl [data dostępu: 12.06.2010].

⁴⁰⁵ Jobcoaching to forma indywidualnego doradztwa zawodowego. Więcej na ten temat w podrozdziale 4.4.

Opisany projekt jest doskonałym przykładem działań promujących zarządzanie wiekiem. Cieszy się dużym zainteresowaniem adresatów i przyczynia się do upowszechniania wiedzy i praktycznych rozwiązań. **Rekomenduje się kontynuację tego projektu oraz organizację nowych, podobnych programów i konkursów, także na poziomie regionalnym. Tego typu działania mogą być prowadzone zarówno przez organizacje pozarządowe (np. ARFP), jak i instytucje publiczne (np. wojewódzkie urzędy pracy) oraz w ramach partnerstw społecznych.**

4.2. Aktorzy kluczowi w procesie popularyzowania idei zarządzania wiekiem w organizacjach

Upowszechnienie i wdrażanie zarządzania wiekiem w organizacji wymaga współpracy wielu podmiotów. Działania wyłącznie na poziomie przedsiębiorstwa, choć są najważniejsze (odpowiadają za praktyczną implementację idei zarządzania wiekiem), nie wystarczą. Należy również umożliwić starszym pracownikom „nadrobienie strat” w kwalifikacjach, angażując ich w proces kształcenia ustawicznego i regularnie oceniać efektywność wdrażanych projektów. Trzeba jednak pamiętać, że zarządzanie wiekiem dotyczy wszystkich grup wiekowych i uwzględnia specyfikę związaną z aktualnym etapem cyklu życia jednostki. Jest to długofalowy proces, obejmujący wiele różnych obszarów i poziomów działania⁴⁰⁶. **Kluczową sprawą jest więc podejście holistyczne i współpraca wszystkich znaczących aktorów na rynku pracy, jak również zmiana postaw względem procesów starzenia się i zarządzania wiekiem nie tylko wśród pracowników organizacji, ale także w całym społeczeństwie.**

Aby opracować skuteczne rozwiązania, **niezbędna jest przede wszystkim kontynuacja debaty publicznej odnośnie procesu starzenia się społeczeństwa i roli starszych osób w społeczeństwie.** Poruszane tematy powinny dotyczyć takich spraw, jak⁴⁰⁷:

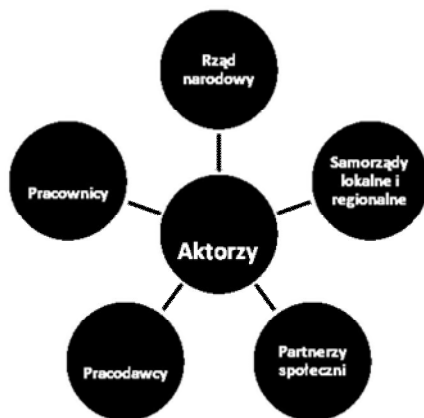
- ekonomiczne i społeczne konsekwencje odchodzenia pracowników na wcześniejszą emeryturę,
- istota i zapotrzebowanie na szkolenie i rozwój kwalifikacji m.in. poprzez wdrażanie procesu kształcenia ustawicznego,
- utrzymywanie równowagi życie – praca,
- elastyczne formy pracy,
- reintegracja zawodowa i społeczna osób po 50. roku życia.

⁴⁰⁶ Zob. podrozdział 3.1.3.

⁴⁰⁷ Rogut A. i in., *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report: Poland*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.

W procesie upowszechniania idei zarządzania wiekiem biorą udział różne instytucje, które można podzielić na pięć grup (zob. rysunek 4.1)⁴⁰⁸.

Rysunek 4.1. Kluczowi aktorzy w działaniach upowszechniających zarządzanie wiekiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luksemburg 2006.

Rząd narodowy

Rządy narodowe pełnią kluczową rolę w tworzeniu środowiska sprzyjającego wdrażaniu zarządzania wiekiem w organizacjach. Cztery podstawowe możliwości w tym zakresie to:

- Finansowanie i subsydiowanie inicjatyw związanych z zarządzaniem wiekiem;
- Wprowadzanie przepisów i regulacji dotyczących rynku pracy oraz ogółu społeczeństwa;
- Zachęcanie różnych instytucji i podmiotów (samorządów i władz lokalnych, pracodawców, jednostek naukowo-badawczych, organizacji pozarządowych i in.) do współpracy w ramach partnerstw na rzecz rozwoju;
- Zachęcanie przedsiębiorców do wprowadzania zarządzania wiekiem w swoich firmach (np. poprzez dawanie dobrego przykładu, czyli wprowadzanie takich strategii w swoich organizacjach).

Istnieje wiele szczegółowych działań, jakie rządy narodowe mogą podejmować w celu promowania zarządzania wiekiem. Przede wszystkim **rekomenduje się akcentowanie zasad „aktywnego starzenia się” przy współpracy ze wszystkimi odpowiednimi ministerstwami i departamentami.** Zgodnie z wytycznymi Strategii Lizbońskiej z 2000 roku, obejmuje to politykę aktywnego rynku pracy, promocję zatrudnienia, a także profilaktykę i promocję zdrowia. Istotą koncepcji „aktywnego starzenia się” jest założenie, że procesy starzenia dotyczą każdej grupy wiekowej, wobec czego powinno się zachowywać szczególną troskę o stopniowe dostosowy-

⁴⁰⁸ Naegele G., Walker A., op.cit.

wanie miejsc pracy do potrzeb coraz starszych pracowników. **Następnym aspektem jest wdrożenie dyrektywy 2000/78/WE**, która tworzy ramy prawne dla walki z dyskryminacją (m.in. z racji wieku), przy jednoczesnym wykazaniu sytuacji, w których określanie limitów wiekowych nie powinno być uznawane za dyskryminację (np. gdy ustalany jest limit dolny przy rekrutacji). **Równie ważne jest propagowanie kształcenia ustawicznego oraz prowadzenie publicznych akcji uświadamiających problematykę starzenia się i zarządzania wiekiem**, aby zwalczać stereotypy i negatywne wyobrażenia na temat starszych ludzi, a także promować spójność środowiska pracowniczego bez względu na wiek jednostek. **Niezbędne jest ustalanie i egzekwowanie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy** w zgodzie z założeniami polityki jakości pracy w Unii Europejskiej. **Wydawanie publikacji dotyczących dobrych praktyk oraz rozpowszechnianie literatury dotyczącej zarządzania wiekiem** to kolejny element zachęcania pracodawców do wprowadzania holistycznych programów z zakresu zarządzania wiekiem w swoich firmach. **Rekomenduje się również rozpowszechnianie informacji dotyczących tych działań związanych z zarządzaniem wiekiem, które zakończyły się sukcesem**. Aby akcje promocyjne były skuteczne, muszą wiązać się z realną pomocą i zyskiem dla przedsiębiorców. **Rekomenduje się więc tworzenie specjalnych planów (takich jak KPDZ, o którym mowa była w podrozdziale 4.1.) i funduszy celowych przeznaczonych dla tych pracodawców, którzy zatrudniają i zatrzymują w organizacjach starszych pracowników**. Rząd może również uwzględnić w budżecie środki na współfinansowanie programów pilotażowych z zakresu zarządzania wiekiem, prowadzonych przez organizacje NGO.

Samorządy regionalne i lokalne oraz instytucje im podlegające

Samorządy regionalne i lokalne również odgrywają niebagatelną rolę w promowaniu idei zarządzania wiekiem. Pełnią one funkcje potencjalnych podmiotów wspierających dla inicjatyw związanych z zarządzaniem wiekiem, uchwalając przepisy z tego zakresu oraz organizując akcje uwrażliwiające lokalne społeczności na tematy związane ze starzeniem się i sposobami zapobiegającymi wykluczeniu różnych grup wiekowych m.in. z rynku pracy. Podobnie jak rządy narodowe, **samorządy regionalne powinny angażować wszystkie odpowiednie departamenty w prowadzenie polityki „aktywnego starzenia się”**. Zaleca się, aby lokalne programy dotyczące zarządzania wiekiem prowadzone były przy współpracy instytucji szkoleniowych, pracodawców, związków zawodowych, przedstawicieli sektora pozarządowego, uczelni wyższych i innych organizacji, mogących wspomóc te projekty. Warto także przeprowadzać lokalne kampanie informacyjne obalające mity dotyczące starości i promujące różnorodność wiekową. Działania samorządów lokalnych mają większe szanse powodzenia niż rządowe, ponieważ wykorzystują ogólne zalecenie z poziomu decydentów krajowych, dopasowując je do specyfiki określonego regionu. Mają możliwość współpracy z lokalnymi mediami, przedsiębiorcami czy organizacjami z sektora pozarządowego. Pod ich nadzorem pozostają takie instytucje rynku pracy jak

powiatowe urzędy pracy czy lokalne organizacje szkoleniowo-doradcze, które powinny dysponować wiedzą z zakresu możliwości i potrzeb danego obszaru, takich jak zapotrzebowanie na przedstawicieli konkretnych zawodów, oferta dostępnych kursów, szkoleń i kierunków kształcenia na regionalnych uczelniach itp. Te informacje są niezbędne, by zarządzanie wiekiem było skuteczne. **Rekomendowane jest więc prowadzenie badań i analiz dostarczających danych na temat bieżących warunków na rynku pracy, dotyczących np. zapotrzebowania na zawody, dostępnej edukacji zawodowej czy aktualnie prowadzonych projektów aktywizacyjnych i promujących zatrudnienie. Następnie należy publikować wyniki i wnioski, zarówno w formie papierowej, jak i elektronicznej (Internet), aby były one dostępne dla szerokiego grona odbiorców zainteresowanych problematyką zarządzania wiekiem. Dobrym pomysłem jest również organizacja lokalnych konferencji i seminariów tematycznych, na których przekazywana będzie wiedza teoretyczna i przykłady dobrych praktyk.**

Partnerzy społeczni

Partnerzy społeczni to kolejna grupa mająca wpływ na upowszechnianie strategii zarządzania wiekiem. Obejmuje ona przedstawicieli pracodawców, związki zawodowe, cechy i stowarzyszenia zawodowe, agencje przedsiębiorczości, instytucje naukowo-badawcze oraz organizacje NGO. Pierwsze trzy podmioty odnoszą bezpośrednie korzyści z wdrażania i upowszechniania zarządzania wiekiem, w związku z czym mogą i powinny traktować je jako kluczowe podejście w polityce rynku pracy i zarządzania zasobami ludzkimi. Z tego też powodu powinny one być szczególnie zainteresowane propagowaniem jak najszerszego zastosowania koncepcji zarządzania wiekiem. Partnerzy społeczni mogą pełnić swoją rolę poprzez:

- Rozpowszechnianie przykładów dobrych praktyk w zarządzaniu wiekiem w formie publikacji papierowych i internetowych oraz poprzez organizację spotkań informacyjnych, konferencji i seminariów;
- Promowanie idei różnorodności wiekowej, np. organizowanie konferencji tematycznych;
- Negocjowanie układów zbiorowych pracy, które są zgodne z zasadą równego traktowania (dotyczy to głównie związków zawodowych działających w przedsiębiorstwach i mających wpływ na wewnętrzne ustalenia i regulaminy);
- Szkolenie swoich pracowników, uwrażliwianie ich na problematykę „aktywnego starzenia się” i angażowanie w projekty związane z zarządzaniem wiekiem;
- Prowadzenie badań i publikację ich wyników dotyczących profilaktyki zdrowotnej, korzyści z zatrudniania osób starszych, uwarunkowań efektywności zarządzania wiekiem itp.;

- Promowanie idei promocji zdrowia, aktywnego „starzenia się” i integracji międzypokoleniowej, poprzez organizację różnego rodzaju kampanii informacyjnych i eventów, np. pikników integracyjnych, imprez sportowych i rekreacyjnych.

Rekomenduje się partnerom społecznym zwiększenie ich aktywności w zakresie promocji zarządzania wiekiem jako modelu prowadzenia firmy. Zwłaszcza instytucje zrzeszające pracodawców powinny być aktywne w tym względzie. Ich zadaniem jest przede wszystkim pokazywanie korzyści płynących dla pracodawcy z racji wprowadzenia zarządzania wiekiem w firmie, ponieważ ten argument najsilniej zmotywuje pracodawców do działania i nie powinien rodzić konfliktów w miejscu pracy, co mogłoby stać się następstwem np. nacisków ze strony związków zawodowych. **W tym celu zrzeszenia pracodawców powinny organizować seminaria i szkolenia, na których przekazywano by wiedzę z zakresu zarządzania wiekiem w firmie.**

Pracodawcy

Zarówno publiczni, jak i prywatni pracodawcy przyczyniają się do stworzenia takiego środowiska pracy, w którym pracownicy mogą sami zarządzać swoim życiem i karierą. Na pracodawcach sektora publicznego – jako przedstawicielach rządu – ciąży odpowiedzialność za dawanie dobrego przykładu, jakim jest integracja starszych pracowników. Są za to odpowiedzialni tym bardziej że ich działalność jest finansowana ze środków publicznych. Przedsiębiorcy mają mnóstwo możliwości zwalczania stereotypów i barier związanych z wiekiem pracownika, m.in. poprzez rozwijanie świadomości w temacie starzenia się i zarządzania wiekiem, zwłaszcza wśród kadry zarządzającej zasobami ludzkimi, ale też w całej organizacji. **Rekomenduje się zatem przeszkolenie personelu HR w aspekcie dyskryminacji ze względu na wiek i zarządzania wiekiem. Ponadto zalecane jest promowanie zdrowego stylu życia i aktywnego starzenia się wśród pracowników.** Można w tym celu wykorzystać różne środki przekazu, np. plakaty, broszury, pocztę wewnętrzną i intranet. Warto też organizować spotkania z ekspertami z zakresu zdrowia oraz różnego rodzaju imprezy kulturalne i rekreacyjne. **Istotne jest również prowadzenie monitoringu procesu rekrutacji i szkolenia, by zapobiegać ewentualnej dyskryminacji ze względu na wiek.** Monitoring mógłby polegać na tym, że przeszkoleni pracownicy HR byłiby obecni podczas rozmów kwalifikacyjnych (prowadzonych najczęściej przez szefa działu, w którym potencjalny pracownik miałby pracować) i opiniowałiby decyzje o zatrudnieniu wydawane przez kierowników, biorąc pod uwagę postulaty zarządzania wiekiem. Mogliby oni także pełnić funkcje doradcze przy podejmowaniu tych decyzji. Dział HR powinien również okresowo weryfikować listy pracowników kierowanych na szkolenia, pilnując, by nie omijały one osób starszych. Kolejnym sposobem jest promowanie idei różnorodności wiekowej i angażowanie w działania z tym związane kadry zarządzającej na wszystkich poziomach. **Rekomenduje się więc ustalenie zespołów pracowników w różnym wieku, by zapewnić między nimi transfer wiedzy**

i umiejętności, a także zwiększyć ich kreatywność. Pracodawcy powinni też umożliwiać pracownikom angażowanie się w kształcenie ustawiczne oraz wdrażać strategie zarządzania wiekiem i oceniać ich rezultaty, a skuteczne rozwiązania upowszechniać wśród innych pracodawców (np. w ramach spotkań stowarzyszeń pracodawców).

Pracownicy

Personel organizacji także może pełnić istotną funkcję w procesie upowszechniania strategii zarządzania wiekiem w firmie. Przede wszystkim jest tym ogniwem organizacji, którego bezpośrednio dotyczy stosowane podejście w zarządzaniu zasobami ludzkimi. **Pracownicy powinni więc korzystać z możliwości oferowanych przez strategię zarządzania wiekiem, np. biorąc udział w szkoleniach czy angażując się w kształcenie ustawiczne.** Do ich zadań należy również regularna ocena własnych możliwości, potrzeb szkoleniowych i rozwoju kariery. Ze względu na propagowane zmiany w przepisach emerytalnych (dotyczących m.in. wieku emerytalnego), **pracownicy muszą brać pod uwagę, że ich aktywność na rynku pracy z konieczności ulegnie wydłużeniu w czasie. Dlatego ważne jest, by skoncentrować się na idei „pracy w cyklu życia”⁴⁰⁹.** Pracownicy muszą również dbać o własne zdrowie, by jak najdłużej móc cieszyć się pełną sprawnością. W tym celu warto egzekwować od pracodawcy bezpieczne, prozdrowotne warunki pracy. Tymczasem często pracownicy nie są wystarczająco zorganizowani, solidarni i świadomi swoich praw, by na się to zdobyć. **Zaleca się wszystkim pracownikom, bez względu na wiek i pełnioną w pracy funkcję, zapoznanie się z podstawami prawa pracy, a szczególnie z listą praw pracownika i obowiązków pracodawcy.** Pozwoli to na uniknięcie sytuacji, w której pracownicy sami przystają na warunki dla nich niekorzystne, ponieważ nie wiedzą, że mają prawo domagać się od pracodawcy wypełniania jego obowiązków.

4.3. Zarządzanie wiekiem i jego upowszechnianie jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu

4.3.1. Idea CSR a zarządzanie wiekiem

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) staje się ostatnio coraz popularniejsze. Biznes odpowiedzialny funkcjonuje zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju, uwzględniającymi równowagę pomiędzy trzema obszarami: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Główną zasadą jest odpowiedzialność i etyka w działaniach biznesowych, które wpływają na różne grupy społeczne

⁴⁰⁹ Jest to koncepcja ewolucji warunków pracy wraz z wiekiem pracownika, np. poprzez zapewnianie starszym pracownikom elastycznego lub skróconego wymiaru pracy.

i środowisko naturalne. Istnieje wiele różnych definicji CSR. Zgodnie z niedawno przyjętą normą ISO 26000⁴¹⁰, jest to:

Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- *przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,*
- *bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy,*
- *jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania,*
- *jest spójne z organizacją i praktykowane w jej relacjach*⁴¹¹.

Norma identyfikuje również siedem podstawowych obszarów CSR. Są to:

- ład korporacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki w miejscu pracy,
- środowisko,
- praktyki rynkowe,
- kwestie konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności.

Stosowanie strategii CSR nie jest wymagane żadnymi aktami prawnymi, ale niesie ze sobą wiele korzyści dla przedsiębiorstwa, m.in. rozwój zrównoważonego biznesu, przewagę konkurencyjną i zgodność z obowiązującymi standardami. CSR wiąże się z pozytywnym wizerunkiem firmy, a w warunkach silnej konkurencji dobra reputacja to ogromny atut. Ponadto sukces firmy zależy od poziomu satysfakcji jej interesariuszy (czyli udziałowców, klientów, pracowników, rządu i społeczności lokalnych). Ten zaś zwiększa się wraz z wdrażanymi działaniami z zakresu CSR⁴¹². Badania wykazują, że Polacy przez CSR rozumieją określone typy praktyk w biznesie, przede wszystkim: dobre stosunki w miejscu pracy, zapewnianie pracy mieszkańcom regionu i wypłatę należności za nadgodziny, przestrzeganie przepisów BHP oraz inwestowanie w rozwój pracowników, np. poprzez system szkoleń.

Z powyższych informacji wynika, że zarządzanie wiekiem i jego upowszechnianie może być elementem działań biznesu społecznie odpowiedzialnego. Zasada równości w polityce personalnej firmy i promocja zatrudnienia osób starszych doskonale wpisuje się w założenia i obszary działań CSR. Składową zarządzania wiekiem są też – zbieżne z dążeniami CSR – wspieranie pracownika w rozwoju kompetencji, przestrzeganie zasad BHP oraz promocja i profilaktyka zdrowotna w miejscu pracy. Za-

⁴¹⁰ Annam L., ISO 26000 – treść standardu przyjęta, www.csinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/2229-iso-26000-tresc-standardu-przyjeta [data dostępu: 22.06.2010].

⁴¹¹ ISO 26000, www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000 [data dostępu: 23.06.2010].

⁴¹² Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, www.kpr.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podręcznik_zrownawozony_biznes.pdf [data dostępu: 15.06.2010].

zarządzanie wiekiem przekłada się na wzrost zadowolenia i zaangażowania pracowników. To z kolei zwiększa ich produktywność i jakość świadczonych usług⁴¹³, a co za tym idzie – poprawia wizerunek firmy i jej relacje z klientami. Upowszechnianie zarządzania wiekiem przyczynia się do rozwoju zrównoważonego biznesu uwzględniającego oczekiwania swoich interesariuszy.

Metodą promowania CSR jest m.in. organizacja różnego rodzaju konkursów dotyczących tej tematyki. Dobrze znanym przykładem jest konkurs *Przedsiębiorstwo Fair Play*⁴¹⁴ prowadzony od lat przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym we współpracy z Krajową Izbą Gospodarczą. Jednym z wymagań konkursowych jest kreatywna, zaangażowana i zadowolona załoga. Cel ten można osiągnąć poprzez strategię zarządzania wiekiem. Wyróżnienie w konkursie wiąże się z pozytywnym wizerunkiem i rozpoznawalnością firmy w środowisku inwestorów, konsumentów. To oczywiście wiąże się z realnymi zyskami finansowymi. Status Przedsiębiorstwa Fair Play zwiększa również zainteresowanie potencjalnych pracowników, co jest dużą zaletą ze względu na zagrożenie niedoborem zasobów ludzkich na rynku pracy w niedalekiej przyszłości.

Rekomenduje się zatem promocję zarządzania wiekiem jako elementu CSR. Można to osiągnąć poprzez różnego rodzaju akcje informacyjne, jak kampanie medialne czy konkursy na najlepsze praktyki. Należy uświadomić pracodawcom, że zarządzanie wiekiem może także budować wizerunek firmy. Po pierwsze, zewnętrzny, jeśli np. firma zostanie wyróżniona jakąś nagrodą lub jej logo będzie kojarzone z jakimś głośnym projektem społecznym, zyska miano firmy troszczącej się o swoich pracowników i o lokalne środowiska oraz zyska renomę, która może mieć przełożenie nawet na kontakty firmy z jej partnerami gospodarczymi. Ponadto wewnątrz przedsiębiorstwa zostanie to zauważone i odebrane jako sygnał, że z tą firmą warto wiązać się na lata, ponieważ rekompensuje ona pracownikom ich lojalność. Zarządzanie wiekiem pozwoli zatem na polepszenie relacji nie tylko ze starszymi, ale i młodszymi pracownikami i potencjalnymi pracownikami.

4.3.2. Dobre praktyki z zakresu zarządzania wiekiem w ramach CSR

Cristalerías de Mataró, Hiszpania⁴¹⁵

Firma jest producentem wyrobów szklanych (żarówki, ekrany, dekoracje), które eksportuje m.in. do Skandynawii, Francji i Rosji. Zatrudnia ponad 200 osób. W przedsiębiorstwie funkcjonują różne strategie zarządzania wiekiem, przede wszystkim uwzględnianie w procesie rekrutacji osób 50+ oraz angażowanie starszych pracowników w proces szkolenia i mentoringu dla młodszych kolegów. Nowi pracownicy przechodzą trwające 6–12 miesięcy przeszkolenie pod opieką doświadczonego personelu. Pod-

⁴¹³ Naegele G., Walker A., op.cit.

⁴¹⁴ Portal internetowy konkursu: www.przedsiębiorstwo.fairplay.pl/?lang=pl [data dostępu: 15.06.2010].

⁴¹⁵ *Dobre praktyki: Cristalerías de Mataró*, www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=156§ionId=6 [data dostępu: 21.05.2010].

opieczny wykonuje te same obowiązki co mentor, który jednocześnie go nadzoruje. Około 25% czasu pracy osoby pełniącej funkcję mentora jest przeznaczone na wyszkolenie młodszego pracownika. Ponadto organizacja od kilku lat współpracuje z Konfederacją Spółdzielni Katalońskich (Confederació de Cooperatives de Catalunya). Partnerstwo to działa w porozumieniu z lokalnymi władzami i urzędem pracy w ramach RSE.COOP – programu z zakresu CSR. Program ukierunkowany jest m.in. na reintegrację zawodową starszych bezrobotnych z regionu, głównie kobiet 50+ zatrudnionych dotychczas w branży tekstylnej, która obecnie przeżywa kryzys. Dla takich osób zorganizowano warsztaty integracyjne i szkolenia umożliwiające przekwalifikowanie zawodowe. Kilkadziesiąt z nich zostało następnie zatrudnionych w Cristalerías de Mataró.

Dzięki swoim działaniom firma zapewnia dobrą atmosferę i współpracę na linii pracodawca–pracownicy oraz między starszymi i młodszymi członkami załogi. Umożliwienie transferu wiedzy i umiejętności sprawia, że personel jest dobrze wyszkolony i doświadczony, a produkty cechują się wysoką jakością. Przedsiębiorstwo przyczynia się ponadto do poprawy sytuacji społeczno-ekonomicznej w regionie i promuje zatrudnianie osób 50+.

Spoleczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania (SWSPiZ), Łódź⁴¹⁶

SWSPiZ to niepubliczna uczelnia utworzona przez Stowarzyszenie Oświatowców Polskich. Jako szkoła o charakterze społecznym działa na zasadzie organizacji non profit. Zatrudnia około 400 osób w siedzibie głównej i wydziałach zamiejscowych. Kształci studentów na kilkunastu kierunkach. Ze względu na młody wiek, uczelnia nie mogła liczyć na swoich absolwentów jako kadre naukową. Dodatkowo, silna presja społeczna na wysoki standard nauczania w jednostkach niepublicznych sprawiła, że SWSPiZ zdecydowała się na inwestowanie w doświadczonych pracowników naukowych. Zaoferowała współpracę wykładowcom, którzy po osiągnięciu wieku emerytalnego ograniczyli swoją działalność na uczelniach państwowych. Mogą oni pracować na cały etat (pod warunkiem, że nie kontynuują pracy na uczelni publicznej) lub w niepełnym wymiarze godzin. Szkoła zyskała wysoko wykwalifikowaną kadre i dzięki temu przyciągnęła wielu chętnych z całej Polski. Obecnie jest uznawana za jedną z najlepszych uczelni niepublicznych w kraju. Emerytowani pracownicy naukowi zatrudnieni na SWSPiZ mają możliwość dalszego rozwoju i przekazywania swojej wiedzy. Uczelnia pełni swoją misję zgodnie z założeniami CSR, nie tylko poprzez promowanie zatrudnienia osób starszych, ale również w innych formach, np. wspierając niepełnosprawnych. Świadczą o tym liczne nagrody i wyróżnienia, jak Statuetka Lodołamacze 2006. Dzięki temu SWSPiZ cieszy się świetną reputacją jako uczelnia oraz miejsce pracy.

Zarządzanie wiekiem w organizacji jest elementem strategii biznesu społecznie odpowiedzialnego. Obejmuje bowiem pozytywne zmiany w środowisku pracy oraz

⁴¹⁶ *Dobre praktyki: SWSPiZ Łódź*, www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=170§ionId=6 [data dostępu: 21.05.2010].

działania przyjazne pracownikowi i uwzględniające jego potrzeby i możliwości. Zaangażowani, lojalni pracownicy umożliwiają firmie dostarczanie produktów i usług wysokiej jakości, co przekłada się na zadowolenie i satysfakcję klientów. Ponadto wdrażanie zarządzania wiekiem przyczynia się do poprawy sytuacji społeczno-ekonomicznej regionu, np. poprzez reintegrację zawodową osób starszych. **Rekomenduje się firmom zapoznanie się z listą dobrych praktyk, np. na podstawie zestawienia przedstawionego na stronie internetowej projektu *Zysk z dojrzałości*⁴¹⁷. Przytoczone tam przykłady mogą stanowić przykład dla innych przedsiębiorstw, które także powinny dzielić się między sobą swoimi doświadczeniami, zwłaszcza z uwzględnieniem korzyści, jakie firmie przyniosło wprowadzenie dobrych praktyk. **Sugeruje się uruchomienie internetowego forum, na którym pracodawcy będą mieli możliwość wymiany uwag i udzielania sobie wzajemnie rad.****

4.4. Inicjatywy związane z doradztwem zawodowym jako sposób popularyzowania zarządzania wiekiem

Zgodnie z Ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy⁴¹⁸ z dnia 20 kwietnia 2004 roku, doradztwo zawodowe to jedna z podstawowych usług rynku pracy. Głównym zadaniem doradcy zawodowego jest całościowa ocena kandydata, jego kompetencji, doświadczenia, kondycji psychofizycznej. Na bazie tej wiedzy dobiera on ofertę szkolenia, stażu czy pracy odpowiednią do możliwości i potrzeb klienta. Eksperti ds. rynku pracy wskazują, że jednym z problemów jest mała dostępność usług rynku pracy⁴¹⁹. Wynika to m.in. z niewystarczającej liczby doradców zawodowych. Badania wykazały, że w 2006 roku na jednego doradcę zawodowego przypadało aż 3328 bezrobotnych⁴²⁰. **Rekomenduje się zatem, by w miarę możliwości zwiększać zatrudnienie na stanowiskach doradcy zawodowego, a także poprawiać warunki ich funkcjonowania (np. zapewnienie oddzielnego gabinetu). Ponadto należy umożliwić ich współpracę z różnymi instytucjami i ekspertami (np. z zakresu medycyny pracy, prawa) oraz pośrednikami pracy, by mogli zapewnić klientowi kompleksowe i skuteczne poradnictwo.**

Aby pełnić funkcję doradcy zawodowego, należy spełnić wymagania określone w punkcie 2 artykułu 94 wspomnianej wcześniej Ustawy. Są one dość ogólne i dotyczą m.in. odpowiedniego wykształcenia, niekaralności i doświadczenia praktycznego. Aby zapełnić tę lukę, należy więc przede wszystkim zadbać o prawidłowy system kształcenia i doskonalenia doradców zawodowych. Obecnie na niektórych

⁴¹⁷ *Zysk z dojrzałości, Dobre praktyki*, www.zysk50plus.pl/?module=Default&action=ContentController§ionId=6&parentId=6 [data dostępu: 21.05.2010].

⁴¹⁸ Tekst Ustawy jest dostępny na portalu internetowym: www.abc.com.pl/serwis/du/2004/1001.htm [data dostępu: 21.05.2010].

⁴¹⁹ Boni M., *Poradnictwo zawodowe – wyzwania Polski i Unii Europejskiej* [w:] *Poradnictwo zawodowe. Doświadczenia pierwszych lat w Unii Europejskiej – materiały konferencyjne*, Warszawa 2007.

⁴²⁰ Informacja Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 18.06.2007, www.wup.pl/files/content/x/MPiPS.pdf [data dostępu: 21.05.2010].

uczelniah dostępne są studia licencjackie, magisterskie i podyplomowe z zakresu doradztwa zawodowego, lecz jest to niewystarczające. Doradca zawodowy, który ma za zadanie pracować z osobami starszymi, musi być odpowiednio przygotowany do swojej pracy. Powinien posiadać wiedzę na temat rozwoju człowieka i procesów starzenia się, a także znać specyfikę pracy z ludźmi starszymi. Istnieją już kursy, które kształcą doradców zawodowych dla osób niepełnosprawnych – grupy, z którą współpraca wymaga specjalnego przygotowania. Wzorując się na tym przykładzie, warto opracować program ścieżki specjalizacyjnej doradztwa zawodowego dla osób starszych.

Rekomenduje się zatem rozszerzenie oferty studiów i szkoleń z zakresu doradztwa zawodowego, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki doradztwa dla osób starszych. W ramach KPDZ 2009/11 przewidziane są działania ukierunkowane na rozwój i upowszechnianie kształcenia ustawicznego oraz poprawę infrastruktury uczelni Polski Wschodniej, warto więc skorzystać z tego wsparcia w procesie przygotowywania doradców zawodowych w województwie lubelskim.

Współpraca ze starszymi osobami bezrobotnymi i poszukującymi pracy jest specyficzna. Badania wykazują, że ludzie starsi sami siebie postrzegają jako mniej wartościowych od młodych. Wiąże się to głównie z przekonaniem o mniejszej mobilności, słabszym zdrowiu i kwalifikacjach niedostosowanych do rynku pracy. W efekcie nisko oceniają swoje szanse na zatrudnienie i często nawet nie próbują szukać pracy⁴²¹.

W Wielkiej Brytanii został opracowany specjalny program rządowy, ukierunkowany na zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek i promujący aktywne starzenie się. W ramach tego programu funkcjonują agencje doradztwa zawodowego wyspecjalizowane w usługach dla osób starszych⁴²². Ich działalność cieszy się popularnością wśród osób 50+, ponieważ agencje te oferują im zrozumienie i usługi dopasowane do ich potrzeb i możliwości.

W Polsce starsi bezrobotni i poszukujący pracy często nie wiedzą nawet, do kogo mogą zgłosić się po pomoc w znalezieniu zatrudnienia. **W związku z tym rekomenduje się publicznym i niepublicznym agencjom doradztwa zawodowego działania promocyjne (publikacja materiałów informacyjnych, ulotek, broszur), mające na celu uświadomienie osobom starszym możliwości uzyskania wsparcia z ich strony.** Za wprowadzaniem usług przeznaczonych specjalnie dla osób starszych przemawia fakt, że jest to grupa zagrożona wykluczeniem i dyskryminacją na rynku pracy. Osoby, które ponad 20 lat temu rozpoczynały swoją karierę zawodową, nie posiadają odpowiednich umiejętności związanych z poszukiwaniem pracy. Kiedyś miały zapewnione zatrudnienie w ogromnych zakładach produkcyjnych czy w Państwowych Gospodarstwach Rolniczych – musiały jedynie napisać podanie o przyjęcie do pracy. Wielu z nich pracowało długie lata w jednej firmie. Nowością są

⁴²¹ Woźniak-Hasik Z., op.cit.

⁴²² Np. Agencje: Over 50's Employment Bureau czy MaturityWorks.

dla nich procedury aplikacyjne, pisanie CV, listu motywacyjnego, rozmowy kwalifikacyjne czy procedura *assessment centre*. Ponadto brakuje im kreatywności w poszukiwaniu pracy, nie posiadają też umiejętności autoprezentacji, brakuje im wiary we własne siły i możliwości. Wychowywani byli (zwłaszcza kobiety) w przeświadczeniu, że człowiek powinien być skromny i chwalić się swoimi mocnymi stronami utożsamiając z brakiem dobrego wychowania⁴²³. Dlatego też jednym z punktów współpracy doradcy zawodowego z osobą starszą powinny być działania ukierunkowane na wzrost samooceny klienta, wyszukiwanie jego mocnych stron i odpowiednie przygotowanie psychologiczne do procesu aplikacji (np. zajęcia dotyczące autoprezentacji). Wielu pracodawców zamieszcza swoje oferty w Internecie. Starsze osoby, które nie potrafią z niego korzystać, mają ograniczony dostęp do ogłoszeń o pracę. Doradca zawodowy na spotkaniu może pokazać, w jaki sposób korzystać z portali zawierających oferty pracy, a także zalecić szkolenie z zakresu IT. Wsparcie ze strony doradcy zawodowego powinno również obejmować pomoc w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych na określone stanowisko (CV czy listu motywacyjnego), a także do różnego rodzaju projektów szkoleniowych finansowanych ze środków unijnych. Zazwyczaj największym atutem osób starszych jest doświadczenie, dlatego też tę właśnie zaletę należy podkreślać w procesie starania się o pracę. **Agencjom doradztwa zawodowego rekomenduje się zatem uruchomienie kursów z zakresu aktywnego poszukiwania pracy dla osób starszych, w ramach których uczestnicy zostaną przeszkoleni z miękkich umiejętności, nie zawodowych, ale związanych z autoprezentacją i wyszukiwaniem oraz odpowiadaniem na oferty. Warto podkreślić, że dzięki przeszkoleniu swoich klientów w zakresie przechodzenia procedur rekrutacyjnych, agencje te zwiększą własną efektywność, co stanie się ich atutem marketingowym.**

Praca doradcy zawodowego polega również na dobraniu odpowiedniej oferty szkoleniowej dla klienta. W dzisiejszych czasach, kiedy rozwój technologii jest bardzo szybki, wiele osób – niekoniecznie starszych – boryka się z problemem dezaktualizacji kwalifikacji. W przypadku osób 50+ może to wynikać z faktu, że większość czasu przepracowały one na stanowisku czy w zawodzie, na który już nie ma zapotrzebowania. Wtedy doradca zawodowy powinien zaproponować szkolenia i kursy umożliwiające przekwalifikowanie się. Wiele projektów szkoleniowych (bezpłatnych lub współfinansowanych z EFS) prowadzonych jest przez PSZ i różne instytucje szkoleniowe. **Doradca zawodowy powinien mieć dostęp do informacji na ten temat i upowszechniać je wśród swoich podopiecznych.** Udział w kursach i szkoleniach to dla osób 50+ świetny sposób na podwyższenie samooceny. Oprócz tego, że nabywają umiejętności, które zwiększają ich atrakcyjność na rynku pracy, to również mogą się przekonać o tym, że potrafią się rozwijać i uzupełniać kompetencje. Ponadto jest to szansa na integrację i aktywizację społeczną. Spotkanie w grupie – niekoniecznie

⁴²³ Czarnota M., *Doradztwo zawodowe dla osób starszych*, www.szukam-pracy.wieszjak.pl/metody-poszukiwania-pracy/215845,Doradztwo-zawodowe-dla-osob-starszych.html [data dostępu: 20.06.2010].

szkoleniowe – jest doskonałą okazją do wymiany doświadczeń, inspiruje do podejmowania działań i wspólnego wypracowywania rozwiązań. **Rekomenduje się zatem organizację spotkań grupowych dla osób, które mają podobne problemy ze znalezieniem zatrudnienia. Dobrym pomysłem jest również zaproszenie do udziału w takich spotkaniach tych osób z grupy 50+, którym udało się znaleźć pracę, by mogły swoim przykładem pokazać, że ich rówieśnicy także mogą osiągnąć sukces.**

Jedną z możliwych metod pracy doradcy zawodowego jest jobcoaching, czyli indywidualne doradztwo zawodowe. To stosunkowo nowa w Polsce forma wsparcia osób bezrobotnych i zagrożonych utratą pracy⁴²⁴. Współpraca jobcoacha z podopiecznym jest ukierunkowana na konkretny cel – zdobycie lub utrzymanie pracy. W trakcie spotkań jobcoach pomaga klientowi ustalić jego poziom kwalifikacji i doświadczenia zawodowego oraz opracować realne cele do osiągnięcia. Doradca, jako specjalista znający rynek pracy, może zasugerować firmy, do których podopieczny może aplikować. Długotrwale bezrobotni czy osoby, które tracą pracę po 20 latach zatrudnienia w jednym miejscu, często mają niską samoocenę. Uważają, że nie potrafią się już uczyć i że mają nikłe szanse na znalezienie zatrudnienia. W związku z tym nie próbują szukać pracy lub robią to bez przekonania, co prowadzi do działania samospelniającej się przepowiedni⁴²⁵. Dlatego w przypadku grupy osób starszych niezwykle ważną sprawą jest rozpoznanie ich możliwości i potrzeb, a także przełamanie barier mentalnych. Następnie jobcoach opracowuje wspólnie z klientem Indywidualny Plan Rozwoju (IPR), który zawiera cele i propozycje działań prowadzących do ich osiągnięcia (np. kursy zawodowe, szkolenia kompetencji miękkich, środki finansowe, dotacje) wraz z terminami realizacji poszczególnych etapów. Praca jobcoacha nie kończy się w momencie znalezienia zatrudnienia przez podopiecznego. Okazuje się bowiem, że osoby długotrwale bezrobotne często stosunkowo szybko tracą nową pracę, gdyż nie posiadają ugruntowanych nawyków pracy⁴²⁶.

Jobcoaching może być prowadzony również w miejscu pracy. Dotyczy wtedy osób, które są zagrożone zwolnieniem bądź muszą się przekwalifikować i zmienić stanowisko. W takim przypadku zadaniem jobcoacha jest wspieranie w procesie nabywania nowych umiejętności i wiedzy oraz wzmocnianie poczucia własnej wartości podopiecznego. Rolę jobcoacha mogą pełnić specjaliści HR, znający specyfikę organizacji i wymagania stanowiskowe. Dobrze również, by jobcoach znał pracownika-podopiecznego od lat i był w podobnym wieku, ponieważ wtedy łatwiej będzie im znaleźć wspólny język⁴²⁷. Podopieczny nie będzie czuł się skrzepowany koniecznością

⁴²⁴ Rogozińska-Pawelczyk A., *Jobcoaching, czyli indywidualne doradztwo zawodowe dla osób 45+* [w:] Urbaniak B., op.cit.

⁴²⁵ „Samospelniająca się przepowiednia” to sytuacja, w której oczekiwania lub obawy związane z wystąpieniem określonego scenariusza rozwoju wypadków warunkują działania zaangażowanych osób na tyle silnie, że osoby te same (często nieświadomie) doprowadzają do zrealizowania się tej „przepowiedni”, nawet jeżeli jest to wariant niepożądany. Zob. Woźniak-Hasik Z., op.cit.

⁴²⁶ Rogozińska-Pawelczyk A., op.cit.

⁴²⁷ *Jobcoaching – wspólna droga do celu* [w:] „Dziennik Polska Europa Świat”, dodatek 3, 21.01.2008.

zwierzania się osobie dużo młodszej, a jobcoach będzie w stanie dokładniej zidentyfikować potrzeby i możliwości podopiecznego, nawet te, których nie zechce on z jakichś powodów zwerbalizować. Jobcoachami mogą być również odpowiednio przeszkoleni przedstawiciele związków zawodowych działających w firmie. Często bowiem zajmują się sprawami związanymi z zatrzymaniem pracownika czy planami restrukturyzacji firmy. W ramach projektu *Sojusz dla Pracy* przeszkolono w obszarze jobcoachingu po jednym działaczu związkowym (wytypowanym przez wojewódzkie rady OPZZ) z każdego województwa⁴²⁸. Projekt ten pokazał również, że jobcoaching jest bardzo skuteczną metodą⁴²⁹. **Rekomenduje się zatem zatrudnianie jobcoachów bądź odpowiednie przeszkolenie wybranych pracowników, np. specjalistów HR w firmach oraz instytucjach rynku pracy (PSZ i prywatnych agencjach doradztwa zawodowego), by zapewnić zainteresowanym dostęp do tej formy pomocy. Ponieważ zaś jest to nowatorska i jeszcze nieznaną powszechnie formą, sugeruje się równoległe przeprowadzenie kampanii informacyjnej, przybliżającej osobom starszym instytucję jobcoacha i zachęcającej je do korzystania z jego usług.**

Jobcoach powinien posiadać określone predyspozycje i duże doświadczenie życiowe. Powinna to być osoba łatwo nawiązująca kontakty, budząca zaufanie podopiecznego. Ponadto istotne są umiejętności dobrej obserwacji i aktywnego słuchania oraz skutecznej komunikacji, negocjacji i zarządzania czasem⁴³⁰. Niemniej ważna jest znajomość zasad i technik jobcoachingu. **Rekomenduje się zatem organizację odpowiednich szkoleń z zakresu jobcoachingu i warsztatów kompetencji miękkich dla obecnych i potencjalnych jobcoachów. W tym celu można wykorzystać środki unijne, np. z w ramach PO KL, Poddziałanie 2.1 – Rozwój nowoczesnej gospodarki lub 5.2 – Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej.**

Ważną inicjatywą z ramienia publicznych służb doradztwa zawodowego jest przygotowywanie Indywidualnych Planów Działania (IPD)⁴³¹. Ma to wiele wspólnego z metodą jobcoachingu. Te specjalne programy powstają na bazie współpracy osoby poszukującej pracy i doradcy. Uwzględniają możliwości i potrzeby klienta. IPD zawiera przede wszystkim:

- Zaplanowane działania i formy pomocy ze strony urzędu pracy, w tym liczbę i terminy spotkań z różnymi specjalistami;
- Zaplanowane działania klienta, ukierunkowane na znalezienie zatrudnienia;
- Terminy, w jakich zrealizowane będą poszczególne działania;
- Końcowy termin realizacji IPD i warunki, jakie muszą być osiągnięte, by IPD został uznany za zrealizowany.

IPD objęci są obowiązkowo wszyscy zarejestrowani w urzędzie pracy od ponad 6 miesięcy. Odmowa lub przerwanie IPD wiąże się z konkretnymi konsekwencjami

⁴²⁸ *Jobcoaching – wspólna droga...*, op.cit.

⁴²⁹ Rogozińska-Pawelczyk A., op.cit.

⁴³⁰ Ibidem.

⁴³¹ *ABC Bezrobotnego*, www.pupdzierzoniow.pl/abc-bezrobotnego/indywidualny-plan-dziaania.html [data dostępu: 21.06.2010].

w postaci utraty na określony czas statusu bezrobotnego / poszukującego pracy. Przed upływem 180 dni od rejestracji klient może podlegać IPD na własne życzenie.

Ważne jest, aby doradca zawodowy potrafił pomóc klientowi w formułowaniu IPD. Dlatego też rekomenduje się organizację szkoleń dotyczących tworzenia IPD. Szkolenia takie mogą być prowadzone w ramach projektów finansowanych z EFS.

Doradcy zawodowi pracują nie tylko z osobami szukającymi pracy czy zagrożonymi jej utratą, ale również z pracodawcami. Udzielają im informacji m.in. dotyczących reintegracji osób starszych czy korzyści z ich zatrudniania i w ten sposób przyczyniają się do wdrażania zarządzania wiekiem. Pracodawca, uzyskując dokładne dane na temat potencjalnego pracownika, może np. dostosować miejsce pracy do jego potrzeb i możliwości, co jest również strategią zarządzania wiekiem. Inną możliwą formą współpracy tych dwóch podmiotów jest wspólne projektowanie ścieżek kariery w danym przedsiębiorstwie czy pomoc doradcy zawodowego w procesie rotacji stanowiskowych. Doradcy dysponują różnymi narzędziami (np. testami psychologicznymi, testami kompetencji), które pomagają ustalić, czy dane stanowisko będzie odpowiednie dla pracownika.

Obok publicznych służb zatrudnienia, usługi z zakresu doradztwa zawodowego świadczą również niepubliczne agencje zatrudnienia. Ich działania mogą polegać na organizacji w ramach partnerstw społecznych różnego rodzaju projektów. Mając dostęp do unijnych środków finansowych, organizują np. kampanie informacyjne dla pracodawców i pracowników, promują ideę zarządzania wiekiem i korzyści z zatrudniania osób starszych, przygotowują programy szkoleniowe i aktywizujące różne grupy społeczne, w tym również 50+ (także z wykorzystaniem jobcoachingu). Ponadto mogą prowadzić badania dotyczące określonych grup bezrobotnych, pracowników i pracodawców, a ich wyniki udostępniać różnym podmiotom, zainteresowanym zarządzaniem wiekiem. Przykładem takich badań jest analiza przeprowadzona przez firmę Manpower⁴³². Celem było sprawdzenie, czy i w jakim stopniu zarządzanie wiekiem jest stosowane w firmach, a także czy pracodawcy są chętni, by je wdrażać. Okazało się, że w Polsce nieliczni przedsiębiorcy stosują jakiegokolwiek strategię ułatwiające zatrudnianie osób starszych lub mające na celu zachęcanie do pozostawania w organizacji pracowników po osiągnięciu wieku emerytalnego. W ramach projektu opracowano raport z badań zawierający wnioski i zalecenia dla pracodawców. Publikacja ta ma zachęcać do wprowadzania zarządzania wiekiem i talentami w firmie, prezentuje korzyści z wdrożenia takich działań i stosowane w innych krajach rozwiązania.

Działania tego typu przyczyniają się do zwiększania świadomości pracodawców i pracowników w zakresie skutecznej polityki personalnej odpowiedniej do obecnych warunków rynku pracy, tj. zarządzania wiekiem. **Rekomenduje się zatem prowadzenie podobnych badań i upowszechnianie ich wyników oraz wniosków i zaleceń**

⁴³² *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower Inc., Warszawa 2008.

na przyszłość. Badania te powinny być prowadzone przez duże agencje zatrudnienia, które mają dostęp do rozbudowanej bazy danych o rynku pracy. Ponieważ mogą one potrzebować pomocy metodologicznej w przeprowadzeniu takiego przedsięwzięcia, sugeruje się im podjęcie współpracy z NGO lub ośrodkami badawczymi, np. akademickimi, które mają bogatsze doświadczenia naukowe.

4.5. Idea mentoringu w przedsiębiorstwach jako szansa rozwoju dla firm i popularyzacji zatrudniania osób po 45. roku życia

4.5.1. Mentoring – podstawowe informacje w kontekście zarządzania wiekiem

Jednym z najważniejszych czynników rozwoju organizacji jest transfer wiedzy pomiędzy jej członkami⁴³³. Pozwala on na rozprzestrzenianie wiedzy w ramach organizacji, dzięki czemu postęp generowany przez jednostki przekłada się na rozwój całej organizacji. Kapitał intelektualny (wiedza i doświadczenie pracowników) jest jednym z zasobów firmy, od którego zależy jakość produkcji i świadczonych usług. Umożliwia on wzrost konkurencyjności i sukces przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiekiem ma wiele korzyści, a jedną z nich jest tworzenie i zatrzymywanie w organizacji bazy umiejętności. Strategią wykorzystywaną w tym procesie jest mentoring. Polega on na relacji dwojga lub więcej ludzi (mentor – uczeń / uczniowie), ukierunkowanej na odkrywanie potencjału ucznia i wspieranie w rozwoju⁴³⁴. Mentoring jest wykorzystywany w różnych obszarach (np. w projektach dla ofiar przemocy domowej, młodocianych przestępców i in.)⁴³⁵. Zwykle mentorem jest osoba starsza, ponieważ cechuje się ona większym doświadczeniem. Zdarzają się jednak przypadki mentoringu rówieśniczego⁴³⁶, a także takie, kiedy funkcję mistrza pełni młodsza osoba⁴³⁷.

Warunkiem skuteczności mentoringu jest jego dobrowolność. Zmuszanie do uczestnictwa w relacji mentoringowej może spowodować zniechęcenie i frustrację⁴³⁸. Mentoring powinien być źródłem satysfakcji i zadowolenia obu stron. Zarówno mentor, jak i uczeń uzyskują konkretne korzyści. Podopieczny nabywa nowe umiejętności, rozwija samoświadomość i wyznacza cele, do których dąży. Może liczyć na wsparcie i informacje zwrotne ze strony mistrza, który motywuje go i stymuluje jego kreatywność. Mentor czerpie satysfakcję z faktu, że jego wysiłek i czas przynoszą konkretne efekty. W procesie mentoringowym usprawnia swoje

⁴³³ Karwala S., *Mentoring – strategia rozwoju organizacji uczącej się*, www.mentoring.com.pl/Mentoring_strategia_rozwoju.pdf [data dostępu: 16.06.2010].

⁴³⁴ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009.

⁴³⁵ Megginson D. i in., *Mentoring w działaniu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.

⁴³⁶ Ibidem.

⁴³⁷ Zob. Projekt *Intermentoring* w podrozdziale 4.5.3.

⁴³⁸ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca...*, op.cit.

działania i opracowuje skuteczne rozwiązania i metody pracy. Wymiana wiedzy i doświadczeń nie jest jednostronna, więc również mistrz uczy się nowych rzeczy, rozwija się i zwiększa samoświadomość⁴³⁹. Młodszy pracownicy są lepiej wyszkoleni technicznie (np. w zakresie korzystania z narzędzi IT) i tego rodzaju umiejętności mogą przekazywać starszym w zamian za ich doświadczenie. Atuty osób starszych i młodszych są komplementarne, dlatego pracownicy Ci mogą się wzajemnie uzupełniać i przekazywać sobie swoją wiedzę⁴⁴⁰.

Z punktu widzenia organizacji mentoring prowadzony przez starszych pracowników jest świetnym rozwiązaniem zabezpieczającym doświadczoną i sprawnie funkcjonującą kadre. Proces ten jest bardzo elastyczny i można go dopasować do potrzeb i możliwości obu stron. Ponadto jest to rozwiązanie stosunkowo tanie i pozwala na obniżenie kosztów związanych ze szkoleniem załogi. Starsi pracownicy dysponują ogromną wiedzą i doświadczeniem organizacyjnym oraz branżowym i mogą dzielić się nim z młodszymi kolegami. Niektóre firmy prowadzą nawet bazy emerytów, którzy jako osoby doświadczone w danej dziedzinie mogą w razie potrzeby pełnić funkcję mentora⁴⁴¹.

Rekomenduje się zatem wykorzystywanie doświadczonych pracowników w roli mentorów. Ważne jest tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, która sprzyja transferowi wiedzy, np. poprzez nagradzanie osiągnięć obu stron relacji mentoringowej. Starsze osoby mogą w ramach swoich obowiązków lub dodatkowo pracować w firmie jako instruktorzy praktycznej nauki zawodu⁴⁴². Warto zaznaczyć, że mentorzy mogliby także przyczynić się do rozwoju młodych pracowników już na etapie szkolnym. Szkoły zawodowe mogłyby powierzać ich opiece swoich uczniów w czasie praktyk zawodowych w firmie, dzięki czemu uczniowie ci byłoby podczas praktyk lepiej przygotowywani do praktycznego wykonywania zawodu. Rekomenduje się firmom i szkołom zawodowym rozważenie takiej formy współpracy, która byłaby skuteczniejsza niż zwykłe programy praktyk.

4.5.2. Przykłady dobrych praktyk z zakresu mentoringu w organizacji

Wiele firm, w tym również w Polsce, dostrzegło potrzebę utrzymywania bazy wiedzy i umiejętności w firmie. Angażowanie starszych pracowników w projekty mentoringowe pozwala w pełni wykorzystać ich potencjał i przygotować młodą kadre do pełnienia obowiązków w organizacji.

⁴³⁹ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca...*, op.cit.

⁴⁴⁰ Więcej na ten temat w podrozdziale 4.5.3.

⁴⁴¹ Naegele G., Walker A., op.cit.

⁴⁴² Zmiana Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu w sprawie praktycznej nauki zawodu wprowadzona w marcu 2010 rozszerza grono osób, które mogą pełnić funkcję takiego instruktora. Zob. Dziennik Ustaw nr 61, poz. 378.

Vattenfall Heat Poland SA⁴⁴³

Vattenfall Heat Poland SA to wielka firma prywatna specjalizująca się w branży energetycznej i ciepłowniczej. Praca wymaga ogromnej wiedzy specjalistycznej, a przygotowanie do objęcia samodzielnego stanowiska trwa ponad rok. Przedsiębiorstwo prowadzi dwa programy wykorzystujące wiedzę i doświadczenie starszych pracowników. Pierwszy z nich – *Mentorzy Vattenfall* – polega na współpracy ze szkołami technicznymi (technikami mechanicznymi). Chętni doświadczeni pracownicy prowadzą dla uczniów zajęcia w ramach kółek zainteresowań. Firma chce zainteresować młodych ludzi możliwością pracy w branży energetycznej i w ten sposób zyskać bazę zasobów ludzkich, z której będzie mogła w przyszłości korzystać. Ponadto pracownicy mają możliwość wzięcia udziału w szkoleniu na instruktora praktycznej nauki zawodu. Po uzyskaniu dyplomu mogą prowadzić praktyki dla młodych ludzi na terenie zakładów Vattenfall.

Drugi program to *Eksperci Vattenfall*. Jest on skierowany do specjalistów branżowych posiadających duże doświadczenie teoretyczne i praktyczne. Większość z nich to osoby po 50. roku życia. W ramach projektu uczestniczyli w cyklu szkoleń z zakresu umiejętności miękkich (autoprezentacja, komunikacja, kreatywność) i zarządzania wiedzą. Celem warsztatów było przygotowanie do wspierania nowych pracowników i przekazywania im wiedzy niezbędnej do wykonywania obowiązków.

ZEMAT sp. z o.o.⁴⁴⁴

ZEMAT sp. z o.o. to polsko-amerykańska korporacja produkująca specjalistyczne urządzenia technologiczne. Firma potrzebowała wykwalifikowanych pracowników, których brakowało na rynku pracy. Postanowiono więc zainwestować w osoby starsze, aby utrzymać je jak najdłużej w przedsiębiorstwie, również w roli mentorów. To właśnie wiedza i profesjonalizm pracowników gwarantują wysoką jakość usług i produkcji. Długoletni pracownicy mają więc za zadanie przekazywać doświadczenia i informacje swoim młodszym kolegom. Tym samym wszyscy odnoszą korzyści. Osoby 50+ nie są zagrożone utratą pracy, czują się potrzebne. Młodzi nabywają niezbędnych umiejętności oraz uczą się sprawdzonych rozwiązań. Przedsiębiorstwo zyskuje zaś lojalnych, zaangażowanych pracowników, którzy przyczyniają się do sukcesu firmy.

Lidl⁴⁴⁵

Lidl to znana międzynarodowa sieć supermarketów, od kilku lat działająca również w Polsce. Firma prowadzi różne działania związane z zarządzaniem wiekiem, m.in. wdrożyła program *Mentor*. Jego celem jest zaangażowanie starszych, bardziej doświadczonych pracowników w proces przygotowania nowo zatrudnionych do pracy

⁴⁴³ Belczyk K., *Zarządzanie wiekiem w firmach – dobre praktyki w Polsce*, www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.205 [data dostępu: 12.06.2010].

⁴⁴⁴ Nagrodkiewicz A., *Efektywne zarządzanie wiekiem*, www.een.org.pl/index.php/Dzialalnosc-gospodarcza-i-uslugi-w-krajach-UE/articles/efektywne-zarzadzanie-wiekiem.html [data dostępu: 12.06.2010].

⁴⁴⁵ *Działamy razem dla dobra nas wszystkich*, www.lidl.pl/cps/rde/xchg/SID-B93F3830-614178DB/lidl_pl/hs.xsl/10978.htm [data dostępu: 09.06.2010].

i wspierania ich w trakcie rozwoju kariery. Starsi pracownicy pełnią rolę doradcy, zapoznają nowych ze strukturą firmy, szczegółami zadań stanowiskowych i innymi sprawami organizacyjnymi. W ten sposób młodszy stażem zyskują konkretną wiedzę dotyczącą przedsiębiorstwa i poszczególnych obowiązków, a starsi czują się zaangażowani w działania firmy.

Przykłady tych trzech firm pokazują, że budowanie kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą działa na korzyść organizacji. Dzięki projektom mentoringowym przekazywane są umiejętności kluczowe dla funkcjonowania organizacji. Starsi pracownicy czują się docenieni i potrzebni, a tym samym wzrasta ich zaangażowanie i lojalność. Z kolei młodzi uczą się nowych, przydatnych w praktyce umiejętności. Efektywność i jakość świadczonych przez przedsiębiorstwo usług pozostają wysokie. Jednocześnie firma zabezpiecza sobie zasoby ludzkie na przyszłość oraz oszczędza na kosztach szkolenia i przygotowania do zawodu nowo zatrudnionych. **Ze względu na korzyści płynące z mentoringu w organizacji, rekomenduje się wprowadzanie tego typu projektów, wzorując się na przykładach firm, które już działają w ten sposób.**

4.5.3. Projekt Intermentoring

W procesie mentoringowym rolę nauczyciela zwykle pełni osoba starsza, ponieważ przyjmuje się, że jest ona bardziej doświadczona. Długoletni pracownicy rzeczywiście cechują się ogromną wiedzą nie tylko czysto zawodową, ale także na temat środowiska pracy i samego przedsiębiorstwa. Dysponują także wypracowanymi w praktyce sposobami rozwiązywania problemów i siecią kontaktów. Natomiast młodzi ludzie zwykle przewyższają ich pod względem znajomości nowoczesnych technologii (np. IT) oraz języków obcych – umiejętności bardzo ważnych na rynku pracy. W związku z tym starsi pracownicy niechętnie dzielą się swoim doświadczeniem, ponieważ boją się utracić swój najważniejszy atut.

Jedno z polskich Partnerstw na Rzecz Rozwoju (w ramach IW Equal) dostrzegło potrzebę dwustronnego transferu wiedzy i umiejętności między pokoleniami. W efekcie powstał projekt *Intermentoring* finansowany ze środków EFS. Przeprowadzono szeroko zakrojone badania dotyczące uwarunkowań psychologicznych i organizacyjnych *Intermentoringu*. Na podstawie ich wyników opracowany został model współpracy międzypokoleniowej w organizacji. W ramach projektu w 29 różnych organizacjach przeprowadzono cykl szkoleń przeznaczonych dla trzech grup: osób poniżej 35. roku życia, osób po 50. roku życia oraz kadry zarządzającej. Menedżerowie brali udział w warsztatach dotyczących zarządzania zespołem zróżnicowanym pod względem wieku, aby nauczyć się, jak wspierać współpracę międzypokoleniową. Z kolei pracownicy –35 i 50+ uczestniczyli w zajęciach z zakresu umiejętności psychospołecznych i budowania relacji uczeń – nauczyciel. Dzięki temu mogli się wzajemnie poznać i przełamać bariery związane ze stereotypami na temat starszych

i młodszych osób. Grupa –35 poznawała też specyfikę uczenia się i nauczania ludzi starszych. Celem zajęć w ostatnim etapie było zapoczątkowanie wymiany umiejętności i wiedzy pomiędzy grupami wiekowymi. Osoby starsze pełniły rolę mentorów organizacyjnych, a młodsze – mentorów technicznych (IT). Tym samym obie grupy odniosły realne korzyści poprzez opanowanie nowych kompetencji.

Ważnym rezultatem projektu są publikacje, które powstały na bazie przeprowadzonych analiz i warsztatów. Raport z badań jest dostępny w Internecie (także na platformie omawianego wcześniej projektu *Mature@eu*) i zawiera wiele istotnych informacji dotyczących funkcjonowania grup –34 i 50+ w organizacji, barier międzypokoleniowych, a także zaleceń dla kadry kierowniczej w aspekcie zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo, w tym korzyści płynących z zatrudniania osób starszych. Ponadto opracowany został podręcznik dla trenerów *Intermentoringu* wraz z zestawem materiałów szkoleniowych⁴⁴⁶.

Projekty takie jak *Intermentoring* są bardzo potrzebne i użyteczne. Badania i analizy pozwalają na opracowanie planu działania dopasowanego do wymagań sytuacji. Publikacja wyników i wniosków przyczynia się do upowszechniania wiedzy i promocji zarządzania wiekiem. Warsztaty prowadzone w ramach projektów przynoszą zyski zarówno firmie, jak i pracownikom, a także instytucjom rynku pracy. Obniżenie kosztów szkolenia, budowanie kapitału intelektualnego oraz wzrost lojalności i zaangażowania pracowników przekładające się na wysoką produktywność i jakość usług to podstawowe korzyści przedsiębiorstwa. Pracownicy opanowują nowe umiejętności i czują się docenieni. Urzędy pracy czy agencje szkoleniowe mogą dopasować swoje działania do potrzeb rynku pracy, np. przygotowywać swoich pracowników do udzielania skutecznej pomocy firmom wdrażającym strategię mentoringowe. **Rekomenduje się zatem różnego rodzaju instytucjom badawczym (zespołom badawczym, jednostkom naukowym, uczelniom) przeprowadzanie badań różnych grup wiekowych pod względem uwarunkowań ich aktywności na rynku pracy. Po zakończonych analizach należy publikować wyniki i wnioski, tak aby docierały do szerokiego grona odbiorców (np. z wykorzystaniem Internetu). Z kolei samorządom, urządowi pracy, agencjom szkoleniowym i pracodawcom rekomenduje się uwzględnianie wyników analiz w swoich działaniach. Ponadto instytucjom działającym w ramach partnerstw społecznych zaleca się organizowanie projektów podobnych do *Intermentoringu*. Jak pokazują wyniki omówionych wyżej badań, jest to skuteczna metoda wspierania rozwoju przedsiębiorstw i upowszechniania idei zarządzania wiekiem.**

⁴⁴⁶ *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Raport z badań*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2006 oraz Borut-Gojna B. (red.), *Model Intermentoring. Podręcznik dla trenerów*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2007.

4.6. Możliwe sposoby popularyzowania idei zarządzania wiekiem w województwie lubelskim

Województwo lubelskie składa się z 24 powiatów. Jest to region rolniczo-przemysłowy o dużym potencjale rozwojowym. Użytki rolne stanowią około 62% powierzchni, ale na terenie województwa znajdują się też zasoby surowców naturalnych. Rozwinięty jest przemysł branży spożywczej, wydobywczej, budowlanej i chemicznej. Funkcjonuje ponad 20 uczelni wyższych, w tym trzy uniwersytety (jeden medyczny), politechnika, unikalna w skali kraju Szkoła Oficerska Sił Powietrznych oraz kilkanaście jednostek niepublicznych. Województwo lubelskie to również region bardzo atrakcyjny turystycznie.

Jak większość regionów Polski, także Lubelskie boryka się z problemem starzejącego się społeczeństwa. Z badań GUS wynika, że średnia wieku w 2007 roku w województwie lubelskim kształtowała się na poziomie około 35 lat dla kobiet i 39 dla mężczyzn. Prognoza na rok 2035 przewiduje, że te wskaźniki przyjmą wartości około 47 lat w przypadku kobiet i 50 w przypadku mężczyzn⁴⁴⁷. Według danych lubelskiego Urzędu Statystycznego⁴⁴⁸, stopa bezrobocia w 2009 roku wyniosła 10,5%. Wśród 117 000 zarejestrowanych bezrobotnych 16,8% to osoby po 50. roku życia.

Wprowadzenie zarządzania wiekiem może być działaniem, które przyczyni się do społeczno-ekonomicznego rozwoju województwa. Niezbędna jest spójna regionalna strategia popularyzowania tej idei, zbieżna z krajową polityką w tym zakresie. Współpraca różnych podmiotów, o których była mowa w podrozdziale 4.2., to również kluczowy element procesu upowszechniania zarządzania wiekiem. Analizując możliwe sposoby popularyzacji tego podejścia w zarządzaniu, można wyróżnić 3 grupy działań (zob. tablica 4.2.).

Tablica 4.2. Działania upowszechniające zarządzanie wiekiem i podmioty odpowiedzialne

Rodzaj działań	Podmioty odpowiedzialne
wdrożeniowe	pracodawcy związki zawodowe pracownicy
wspierające	rząd samorządy lokalne i podlegające im instytucje partnerzy społeczni
promocyjne	rząd samorządy lokalne i podlegające im instytucje partnerzy społeczni pracodawcy pracownicy

Źródło: opracowanie własne

⁴⁴⁷ Prognoza ludności na lata..., op.cit.

⁴⁴⁸ Dane Urzędu Statystycznego w Lublinie, www.stat.gov.pl/lublin/index.htm [data dostępu: 10.06.2010].

4.6.1. Działania wdrożeniowe

Celem działań wdrożeniowych jest bezpośrednio wprowadzenie strategii zarządzania wiekiem (np. rekrutacja zgodna z zasadą równości, akcje promocji i profilaktyki zdrowotnej, rotacja stanowiskowa, planowanie ścieżek kariery itp.). Odbywają się one na poziomie organizacji, a odpowiadają za nie pracodawcy i pracownicy. Działania wdrożeniowe polegają na tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiekiem oraz implementacji programów pilotażowych i ostatecznych projektów z zakresu zarządzania wiekiem. To pracodawcy decydują, jakie strategie wprowadzić w życie, nie są bowiem w żaden sposób formalnie do tego zobowiązani i wybór zależy wyłącznie od ich woli. Najważniejszym warunkiem efektywności wprowadzanych działań jest ich dopasowanie do możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa. **Rekomenduje się zatem prowadzenie analiz i badań dotyczących organizacji i jej otoczenia (w tym profilu wiekowego personelu, potrzeb szkoleniowych, możliwych wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wsparcia itp.) w celu dobrania adekwatnych metod działania.** Przykładem działań wdrożeniowych jest projekt współfinansowany z EFS, prowadzony w firmie Lubella sp. z o.o. S.K.A.⁴⁴⁹. W ramach Poddziałania 8.1.1. – Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw zostaną zorganizowane m.in. 3 konferencje dotyczące programu profilaktyki i promocji zdrowia pracowników.

Ważnym aspektem jest otwarcie się na sugestie pracowników, ponieważ to ich będą dotyczyły wprowadzane zmiany. Może to przyczynić się do wzrostu zaangażowania załogi oraz do ulepszania wdrażanych projektów. **Rekomenduje się organizację spotkań informacyjnych, ukierunkowanych na zapoznanie pracowników z planowanymi działaniami. Należy również umożliwić personelowi przekazywanie swoich uwag, np. w formie ankiet czy skrzynki kontaktowej. Dobrym pomysłem jest konsultowanie planowanych modyfikacji także ze związkami zawodowymi funkcjonującymi w firmie.** Zgodnie z przepisami współdecydują one bowiem o niektórych posunięciach w organizacji, np. wykorzystaniu środków Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, który może być źródłem finansowania pewnych strategii zarządzania wiekiem (imprezy rekreacyjne w ramach promocji zdrowia). Ponadto związki zawodowe mogą wspierać pracodawcę w procesie wprowadzania zmian. **Ponieważ pracownicy również czerpią zyski z wprowadzania zarządzania wiekiem, rekomenduje się, aby w miarę możliwości uczestniczyli w planowaniu projektów, zgłaszali sugestie i brali udział w programach oferowanych przez pracodawcę.**

⁴⁴⁹ Portal internetowy firmy Lubella, www.lubella.pl/pl/Dotacja_EFS [data dostępu: 12.06.2010].

4.6.2. Działania wspierające

Działania wspierające to kompleksowe działania, które pośrednio przyczyniają się do wdrażania strategii z zakresu zarządzania wiekiem. Na poziomie rządu chodzi przede wszystkim o wprowadzanie i modyfikację przepisów prawnych związanych z promocją zatrudnienia, zasadą równości bez względu na wiek, świadczeniami emerytalnymi, prawem pracy, funkcjonowaniem rynku pracy itp. Przykładem takich działań jest wdrożenie dyrektywy unijnej 78/2000/UE. Inną formą wsparcia ze strony rządu jest zapewnienie w budżecie odpowiednich środków, które mogą zostać wykorzystane na wdrażanie strategii zarządzania wiekiem (np. współfinansowanie szkoleń dla pracowników, subsydiowanie zatrudnienia osób starszych). Rząd musi zapewnić przedsiębiorcom konkretne zachęty finansowe motywujące do wdrażania zarządzania wiekiem. **Dobrym pomysłem jest opracowywanie kompleksowych, długofalowych programów rządowych, takich jak KPDZ czy *Solidarność pokoleń*. Rekomenduje się obserwację wzorców z krajów Unii, które już wprowadziły konkretne programy (np. Finlandia) i wdrażanie podobnych, dostosowanych do krajowych warunków. W odniesieniu do województwa lubelskiego należy w tym kontekście zarekomendować NGO i firmom doradczym działającym na obszarze województwa tworzenie projektów takich działań i przedstawianie ich do rozważenia organom administracji centralnej.**

Kolejnym po rządzie podmiotem, w gestii którego leżą działania wspierające, są władze lokalne. Samorządy odpowiadają za budżet i politykę regionalną. Podlegają im różne instytucje rynku pracy (np. urzędy pracy, instytucje szkoleniowe) oraz jednostki naukowo-badawcze (np. uczelnie wyższe). Ich zadaniem jest zatem opracowywanie programów rozwoju regionalnego z uwzględnieniem promocji zatrudnienia. **Jednym z zadań wymienionych w KPDZ 2009/2011 jest upowszechnianie nowych rozwiązań ukierunkowanych na wspieranie regionalnej aktywności zawodowej. Przewidziane są m.in. szkolenia dla starostów i prezydentów miast, w celu zapoznania ich z możliwymi działaniami na rzecz wzrostu zatrudnienia. Rekomenduje się udział odpowiednich osób z województwa lubelskiego w tych spotkaniach, aby zwiększyć ich wiedzę i możliwości oddziaływania na regionalny rynek pracy. Niezwykle istotną funkcję wspierającą może pełnić Urząd Marszałkowski, który dysponuje środkami z Europejskiego Funduszu Społecznego. Część tych funduszy jest przeznaczana na projekty związane z wdrażaniem zarządzania wiekiem. Rekomenduje się organizację w ramach EFS konkursów na projekty ukierunkowane na aktywizację osób 50+ (np. podnoszenie ich kwalifikacji) oraz poprawę zdrowia pracowników i warunków pracy w zakładach pracy w województwie lubelskim. Środki finansowe na tego typu programy przewidziane są m.in. w ramach Poddziałania 8.1 – Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie czy Poddziałania 2.3 – Wzmocnienie potencjału zdrowia osób pracujących oraz poprawa jakości funkcjonowania systemu ochrony zdrowia.**

Zgodnie z Ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy diagnozują potrzeby lokalnego rynku pracy, dopasowując do nich kierunki kształcenia i szkolenia zawodowego. Prowadzą usługi pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego oraz kształcenia ustawicznego. **Warto rekomendować, aby wyniki prowadzonych przez te instytucje analiz rynku pracy dotyczące województwa lubelskiego były szeroko upowszechniane wśród pracodawców. Pomocne w tym powinny być konfederacje pracodawców działające na terenie województwa lubelskiego, np. Lubelski Związek Pracodawców (LZP). Mogą one organizować szkolenia dla przedstawicieli zrzeszonych przedsiębiorstw, w których przedstawiona zostałaby problematyka zarządzania wiekiem. Rekomenduje się również działania z zakresu doradztwa zawodowego dla osób starszych oraz pracodawców, którzy chcą takie osoby zatrudniać (szerzej ta problematyka została omówiona w podrozdziale 4.4.).**

W Rejestrze Instytucji Szkoleniowych (RIS⁴⁵⁰) zarejestrowanych jest 488 instytucji o charakterze partnerów społecznych z województwa lubelskiego. One również mają ogromną rolę do odegrania w upowszechnianiu zarządzania wiekiem. W ramach działań wspierających mogą **przeprowadzać dla pracodawców, przedstawicieli instytucji rynku pracy i pracowników zajęcia dotyczące problematyki związanej pośrednio z zarządzaniem wiekiem, np. regulacji prawnych dotyczących dyskryminacji ze względu na wiek, przepisów prawa pracy pomocnych przy wdrażaniu zarządzania wiekiem (np. dotyczących elastycznych form zatrudnienia, telepracy itp.) czy BHP i promocji zdrowia. Ponadto instytucje te powinny zapewniać odpowiednio wykwalifikowane kadry w regionie (w tym pracowników 50+) poprzez organizowanie szkoleń zawodowych, warsztatów umiejętności miękkich czy specjalistycznych kursów (np. IT).**

Regionalne instytucje naukowo-badawcze również mogą wspierać proces upowszechniania zarządzania wiekiem, poprzez prowadzenie różnego rodzaju badań z tego zakresu. Przede wszystkim chodzi o sprawdzanie, jakie korzyści wiążą się z wdrażaniem takiego podejścia czy zatrudnianiem osób starszych. Ponadto na bazie analiz mogą opracowywać modele zarządzania wiekiem odpowiadające potrzebom regionu.

Uczelnie wyższe, których w województwie lubelskim jest kilkanaście, powinny poszerzać swoją ofertę kształcenia i wprowadzać do programów studiów zagadnienia dotyczące problemów związanych ze starzeniem się społeczeństwa oraz możliwości ich rozwiązywania. Najsilniej predestynowane do tej roli są Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (UMCS) i Katolicki Uniwersytet Lubelski (KUL) jako największe uczelnie publiczne. Jednak w dziedzinach typowo związanych ze zdrowiem osób starszych powinny być one wspierane przez Uniwersytet Medyczny w Lublinie, a także przez Uniwersytet Przyrodniczy (np. w zakresie badań nad wpływem diety na stan zdrowia). Działania takie mogą być

⁴⁵⁰ Rejestr Instytucji Szkoleniowych jest dostępny na portalu internetowym: www.ris.praca.gov.pl:8080/ris/index.fl [data dostępu: 12.06.2010].

finansowane⁴⁵¹ w ramach Priorytetu IV PO KL – Szkolnictwo wyższe i nauka. Innym obszarem badań jest promocja i profilaktyka zdrowotna. **Upowszechnianie wyników i organizacja programów profilaktycznych i promujących zdrowy styl życia** może dostarczyć pracodawcom odpowiednich narzędzi do wdrażania strategii zarządzania wiekiem, związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz wydłużaniem okresu aktywności zawodowej pracowników.

Wszystkie powyższe działania mogą przebiegać w ramach partnerstw społecznych, w których dużą rolę odgrywają instytucje z sektora pozarządowego. Mogą one prowadzić i upowszechniać badania dotyczące zarządzania wiekiem w regionie, opracowywać modele praktyczne czy prowadzić szkolenia z tego zakresu. Ponadto mogą współfinansować inicjatywy związane z wdrażaniem zarządzania wiekiem w organizacji.

4.6.3. Działania promocyjne

Działania promocyjne to cały szereg różnych działań marketingowych, których zadaniem jest promocja idei zarządzania wiekiem. Mogą one być prowadzone na różnych poziomach: międzynarodowym, ogólnopolskim, regionalnym i pojedynczej organizacji. Działania promocyjne prowadzone są w zasadzie przez wszystkie podmioty opisane w podrozdziale 4.2. Inicjowanie i prowadzenie debaty społecznej jest jednym z działań promocyjnych. Inne formy działania to organizacja spotkań informacyjnych, konferencji, szkoleń, konkursów na dobrą praktykę, publikowanie materiałów informacyjnych i promocyjnych.

Rząd może promować zarządzanie wiekiem poprzez organizację ogólnopolskich kampanii informacyjnych dotyczących problematyki starzenia się społeczeństw, aktywnego starzenia, reintegracji zawodowej osób starszych czy korzyści z wprowadzania zarządzania wiekiem. Samorządy i podlegające im instytucje mają podobne zadanie, choć w odniesieniu do regionu (w tym przypadku województwa lubelskiego czy poszczególnych powiatów i gmin). Również organizacje pozarządowe mogą przygotowywać specjalne kampanie – przykładem jest projekt *Zysk z dojrzałości* Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce. **Rekomenduje się organizację kampanii społecznych przy wykorzystaniu różnych środków przekazu, by dotrzeć do jak najszerszego grona odbiorców.** W zależności od wielkości obszaru oddziaływania (organizacja, gmina, województwo, kraj) i dostępnych środków finansowych, można przygotowywać spoty telewizyjne i radiowe (zarówno w mediach ogólnopolskich, jak i regionalnych⁴⁵²), billboardy, plakaty, reklamy w prasie, broszury i ulotki. **Rekomenduje się**

⁴⁵¹ Również w ramach KPDZ 2009/2011 przewidziano działania ukierunkowane na rozwój uczelni Polski Wschodniej.

⁴⁵² Wśród mediów lokalnych, poza regionalnymi wariantami ogólnopolskich gazet, istnieją też miejscowe wydawnictwa, jak np.: „Kurier Lubelski”, „Dziennik Wschodni”, „Lubelski Biznes”, „Nowy Tydzień” w Lublinie, „Nasze Miasto Lublin”, „Społeczno-Kulturowa Alternatywa”. W regionie funkcjonują też lokalne rozgłośnie radiowe, np.: Radio Lublin, Radio „eR” czy Radio BON TON Chełm. Prężnie działa również TVP Lublin.

współpracę z krajowymi i lokalnymi mediami, w tym również spotkania informacyjne i seminaria dotyczące zarządzania wiekiem dla dziennikarzy, którzy są środowiskiem opiniotwórczym.

Innym sposobem promocji idei zarządzania wiekiem są różnego rodzaju eventy (np. pikniki promocyjne), konferencje tematyczne, spotkania informacyjne i seminaria, mające na celu przybliżanie problematyki zarządzania wiekiem. Mogą one odbywać się na poziomie regionu lub organizacji. Adresatami są lokalne społeczności, pracodawcy i pracownicy, a inicjatorami i organizatorami mogą być zarówno instytucje publiczne (np. Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego czy urzędy miejskie lub pracy), jak również instytucje NGO i inni partnerzy społeczni. Takie inicjatywy umożliwiają wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy uczestnikami. **Również pracodawcy w obrębie własnych firm mogą przygotowywać dla swoich pracowników spotkania i materiały informacyjne dotyczące działań antydyskryminacyjnych, zarządzania wiekiem czy promocji zdrowego stylu życia.**

Ze względu na fakt, że obecni uczniowie i studenci za kilka lat będą pracownikami i pracodawcami, warto również do nich kierować różnego rodzaju działania. **Dobrym sposobem promocji idei zarządzania wiekiem może być prowadzenie specjalnych zajęć dotyczących tej problematyki, a także organizacja konkursów wiedzy na ten temat.** Ma to na celu uświadomienie przyszłym kadrom regionalnym istoty zarządzania wiekiem, możliwych strategii i korzyści płynących z ich wdrażania. Kuratorium Oświaty w Lublinie powinno zadbać o promocję zagadnień związanych z zarządzaniem wiekiem w szkołach, zwłaszcza w liceach i technikach o profilach ekonomicznych i administracyjnych, których absolwenci z większym prawdopodobieństwem niż ogół uczniów mogą zajmować się w przyszłości problematyką zarządzania lub rekrutacji w firmach.

Kolejnym działaniem promocyjnym jest **rozpowszechnianie publikacji z zakresu problematyki zarządzania wiekiem.** Może ono obejmować literaturę naukową, podręczniki dla pracodawców, zbiory dobrych praktyk i rozwiązań stosowanych w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach.

Promowanie idei zarządzania wiekiem może polegać również na organizacji specjalnych konkursów na najlepszą praktykę. Mogą one być organizowane przez instytucje publiczne (np. urzędy wojewódzkie), różnego rodzaju organizacje uznane w świecie biznesu (np. Krajowa Rada Biznesu lub LZP) czy organizacje pozarządowe (zob. konkurs w ramach projektu *Zysk z dojrzałości*). **Rekomendowane jest prowadzenie takich konkursów na poziomie regionalnym w województwie lubelskim, a nawet w poszczególnych powiatach, w celu promowania firm stosujących strategie zarządzania wiekiem, uświadamiania korzyści płynących z tego podejścia w zarządzaniu i zachęcania do jego wdrażania.**

Kluczowym elementem powodzenia popularyzacji zarządzania wiekiem w województwie lubelskim jest kompleksowość działań i współpraca wszystkich zainteresowanych podmiotów. Rekomenduje się zatem tworzenie partnerstw społecznych obejmujących publiczne i prywatne instytucje specjalizujące się w różnych

obszarach i metodach. Województwo lubelskie jako region Polski Wschodniej może liczyć na specjalne wsparcie rządu, dążącego do wyrównania poziomu gospodarki i rozwoju obszarów Ściany Wschodniej i zachodnich województw. Środki finansowe na prowadzenie działań ze wszystkich 3 grup opisanych w niniejszym podrozdziale można uzyskać w ramach odpowiednich Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i innych inicjatyw z ramienia Unii Europejskiej.

4.7. Wyniki badań empirycznych dotyczących upowszechniania wiedzy na temat zarządzania wiekiem i modeli ich stosowania

4.7.1. Analiza wyników badań

W niniejszym podrozdziale wykorzystano wyniki badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w ramach projektu *Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego* na próbie lubelskich pracodawców⁴⁵³. Na podstawie odpowiedzi respondentów podjęto analizę stopnia rozpowszechniania świadomości na temat zarządzania wiekiem wśród właścicieli firm na Lubelszczyźnie oraz przełożenia tej wiedzy na praktykę polityki personalnej prowadzonej w przedsiębiorstwach. Podrozdział ten w szczególności koncentruje się na czterech najważniejszych obszarach problemowych. W pierwszej kolejności omawia temat zróżnicowania wiekowego pracowników lubelskich firm. Następnie przedstawia charakterystykę osób w wieku niemobilnym w oczach lubelskich pracodawców oraz wpływ tych wyobrażeń na stopień absorpcji osób 45+ przez rynek pracy na Lubelszczyźnie. W dalszym etapie analizy został poruszony problem realizowania strategii zarządzania wiekiem w poszczególnych obszarach polityki personalnej lubelskich firm. Całość analizy zamyka charakterystyka instrumentów publicznych, stymulujących wprowadzanie polityki zarządzania wiekiem przez lubelskich pracodawców oraz ocenę skuteczności tych rozwiązań.

4.7.1.1. Zróżnicowanie zatrudnienia ze względu na wiek

Firmy przebadane w ramach projektu były silnie zróżnicowane pod względem liczby zatrudnianych pracowników. Najmniejsza firma zatrudniała 7 osób, zaś największa 249. 25% firm zatrudniało do 13 pracowników, 50% do 22, a 75% do 43. Jedynie 7% przebadanych firm zatrudniało 100 i więcej pracowników. Oznacza to zatem, że w próbie dominowały względnie małe przedsiębiorstwa, co odpowiada realiom rynkowym. Średnie zatrudnienie wynosiło 37 pracowników.

Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw poproszono również o określenie liczby zatrudnianych pracowników poniżej 45. roku życia oraz powyżej tej granicy. Warto odnotowania jest, że zdecydowana większość firm zatrudniała pracowników z obu

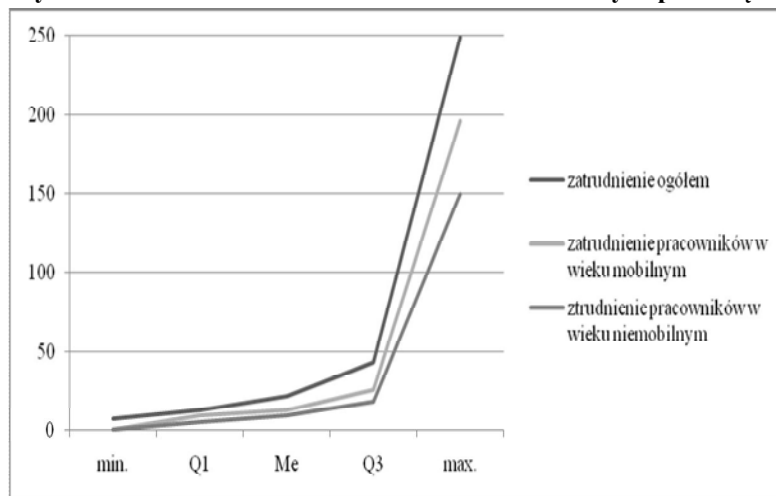
⁴⁵³ Szczegóły dotyczące metodologii badania przedstawiono w podrozdziale 1.7.1.

grup. Tylko mniej niż 1% firm zdecydowało się na zatrudnienie wyłącznie osób powyżej 45 lat życia, z kolei niecałe 7% całkowicie zrezygnowało z tej opcji na rzecz młodszych pracowników.

Jeśli chodzi o rozkład zatrudnienia osób w wieku niemobilnym⁴⁵⁴, to badane firmy zatrudniały od zera do 150 takich osób, przy czym średnio było to nieco ponad 16 pracowników niemobilnych⁴⁵⁵. 25% firm zatrudniało do 5 takich pracowników, w 50% przedsiębiorstwach pracowało nie więcej niż 9 pracowników niemobilnych, zaś 75% pracodawców zatrudniało nie więcej niż 18 osób w tym wieku. Należy dodać, że jedynie około 6,5% analizowanych przedsiębiorstw zatrudniało w chwili badania 50 i więcej pracowników powyżej 45. roku życia.

Dla porównania, firmy zatrudniały od zera do 196 pracowników poniżej 45. roku życia⁴⁵⁶, przy czym średnio były to 22 osoby. W 25% firm pracowało do 9 osób mobilnych, połowa przedsiębiorstw zatrudniała do 13 takich pracowników, zaś 75% – nie więcej niż 26 osób. Powyżej 50 pracowników w wieku mobilnym pracowało jedynie w nieco ponad 7% badanych firm. Rozkłady zatrudnienia ogółem oraz w obu grupach wiekowych prezentuje wykres 4.1.

Wykres 4.1. Rozkład wielkości zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Zatrudnienie pracowników powyżej 45. roku życia jest zatem niższe niż zatrudnienie młodszych osób. Dowodzi tego wynik jednostronnego testu porównywania

⁴⁵⁴ Osoby w wieku niemobilnym (osoby w okresie od 45. roku życia do osiągnięcia wieku emerytalnego) będą w niniejszej analizie określane skrótowo również jako „osoby (pracownicy) niemobilne/i” lub „osoby (pracownicy) starsze/starsi”.

⁴⁵⁵ Należy wskazać, że ze względu na znaczne rozproszenie zjawiska, odchylenie standardowe nie jest wiarygodną miarą jego dyspersji w próbie, zatem do przedstawienia tego problemu należy zastosować alternatywne mierniki, np. kwantyle.

⁴⁵⁶ Nazywanych w dalszej części opracowania „pracownikami mobilnymi” lub „młodszymi”.

średnich, z którego otrzymana statystyka $t = 3,6$ jest większa od wartości krytycznej na poziomie $\alpha = 0,05$, wynoszącej $t_\alpha = 1,96$, co pozwala odrzucić hipotezę o równości średnich na rzecz hipotezy alternatywnej głoszącej, że średnia wielkość zatrudnienia osób poniżej 45. roku życia jest wyższa.

Celem projektu było również przeanalizowanie przyszłych perspektyw znalezienia i utrzymania pracy przez osoby niemobilne. W związku z tym ankieterzy zapytali przedstawicieli firm o to, których pracowników (z jakich grup wiekowych) zatrudniliby najchętniej oraz najmniej chętnie w sytuacji konieczności zwiększenia zatrudnienia w firmie.

Okazało się, że większość pracodawców wskazywała, że najchętniej zatrudniłaby ludzi z przedziału wiekowego 26–35 lat (prawie 52%⁴⁵⁷) i 36–45 lat (blisko 34%). Istotnie mniejszy odsetek reprezentantów badanych przedsiębiorstw wskazał na osoby w wieku do 25 lat (21%), które można utożsamiać z absolwentami szkół. Najrzadziej ankietowani deklarowali chęć zatrudnienia osób niemobilnych (16% w przypadku potencjalnych pracowników z grupy wiekowej 46–55 lat; około 1% w przypadku jeszcze starszych kandydatów do pracy). Ponadto co trzeci spośród pracodawców (ponad 36%) wskazał, że nie posiada preferencji co do wieku przyszłych pracowników.

Interesującym zjawiskiem jest fakt, że gdy pracodawcom postawiono równoważne, ale odwrotnie sformułowane pytanie o to, kogo najmniej byliby skłonni zatrudnić, ich odpowiedzi różniły się w stosunku do rozkładu odpowiedzi na analogiczne pytanie przedstawione powyżej, choć przy pełnej zgodności uzyskane za ich pomocą wyniki powinny być komplementarne. Względna niechęć (czy raczej mniejszą chęć) do zatrudnienia osób powyżej 45. roku życia wykazało blisko 60% ankietowanych, zaś w przypadku pracowników z grupy 26–45 lat (najchętniej zatrudnianych) tylko 4%. A zatem jeszcze silniej niż w przypadku poprzedniego pytania została ujawniona trudna sytuacja na rynku pracy osób niemobilnych. Ponad 42% badanych, a zatem więcej niż w przypadku pytania o preferencje dotyczące określonych grup wiekowych, nie wskazało żadnego przedziału wiekowego jako najmniej pożądanego w kontekście zatrudniania nowych pracowników.

Z przedstawionych odpowiedzi wynika, że ankietowani przedstawiciele firm relatywnie mniej skłonni byli przyznać się do faworyzowania młodych pracowników niż do defaworyzowania osób niemobilnych. Jednocześnie jednak grupa pracodawców niechętnych do zatrudniania osób młodych jest znacznie mniejsza niż grupa preferująca zatrudnienie osób starszych. Sugeruje to, że zaawansowany wiek (powyżej 45 lat) często może stanowić przeszkodę dla zatrudnienia, ale niemal nigdy nie jest atutem w procesie rekrutacji. Jest co najwyżej neutralnym czynnikiem, który nie decyduje o zatrudnieniu.

Należy pamiętać, że pytania o system preferencji wiekowej są kłopotliwe dla wielu pracodawców, którzy są świadomi faktu, że społecznie pożądanym jest model

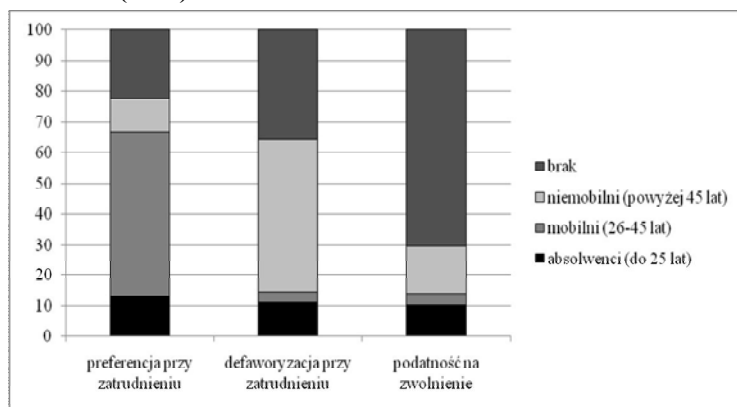
⁴⁵⁷ Respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi, toteż częstości wskazań odnośnie tego oraz następnym analizowanych pytań dotyczących preferencji wiekowej pracodawców względem zatrudniania i zwalniania pracowników nie sumują się do 100%.

wolny od wszelkich uprzedzeń, m.in. tych związanych z wiekiem czy płcią. Wobec tego mogą nie przedstawiać swoich rzeczywistych poglądów, maskując je odpowiedziami neutralnymi wskazującymi na brak preferencji.

Aby uzyskać więcej informacji na temat wpływu wieku na zdolność nie tylko do zdobycia, ale i utrzymania posady (tzw. *employability*), warto prześledzić odpowiedzi pracodawców dotyczące ich skłonności do zwalniania pracowników w określonym wieku. Zapytano ich, których pracowników (z której grupy wiekowej) byłoby skłonni zwolnić w pierwszej kolejności, gdyby okazało się, że firma zmuszona jest zredukować zatrudnienie. Najwięcej wskazań dotyczyło pracowników niemobilnych (17%), przy czym głównie z przedziału wiekowego 56 lat i więcej (prawie 14%), oraz młodych pracowników poniżej 25 lat (11%). Pozostałe grupy wiekowe wskazywało od 1% do 3% respondentów. Jednocześnie ponad ¾ ankietowanych przyjęło stanowisko, że wiek nie byłby czynnikiem w jakikolwiek sposób wpływającym na decyzję o zwolnieniu, co wynika zapewne ze wzmiankowanej wcześniej drażliwości społecznej podejmowanej w niniejszych badaniach tematyki (niechęć respondentów do przyznania, że są skłonni dyskryminować pewną grupę pracowników). W świetle tej interpretacji uprawnione wydaje się twierdzenie, że potencjalne redukcje etatów najsilniej dotknęłyby pracowników w wieku niemobilnym, zwłaszcza okołomerytalnym.

Sumaryczne zestawienie wyników badania, obrazujących zróżnicowanie zdolności do pozyskania i utrzymania zatrudnienia w zależności od wieku przedstawia wykres 4.2. Wyodrębniono na nim również kategorię absolwentów, dla uproszczenia utożsamioną tu z osobami w wieku do 25 lat. Ma to na celu pokazanie pewnej niejednorodności kategorii pracowników w wieku mobilnym, w której większość negatywnych procesów społecznych związanych z rynkiem pracy dotyczy głównie stosunkowo wąską grupę najmłodszych ludzi, zaczynających swoje kariery zawodowe.

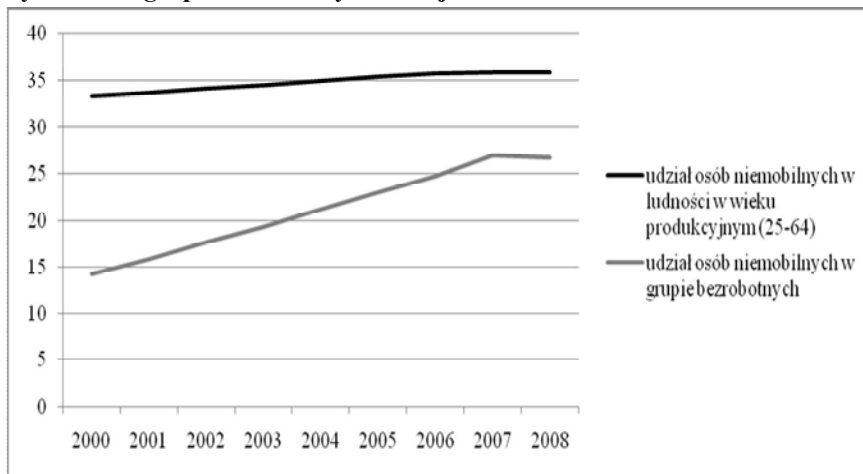
Wykres 4.2. Zróżnicowanie zdolności pozyskania i utrzymania zatrudnienia w zależności od wieku (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS wskazują na utrudnioną pozycję osób w wieku niemobilnym na rynku pracy województwa lubelskiego. Znajduje to poparcie w regionalnych danych statystycznych⁴⁵⁸. Udział osób w wieku niemobilnym w grupie bezrobotnych w województwie lubelskim stale rośnie, charakteryzując się średnią roczną dynamiką na poziomie około 8%. Regularnie wzrasta również udział osób niemobilnych w ludności regionu w wieku produkcyjnym (z 32% do 36% na przestrzeni lat 1995–2008), co dobitnie wskazuje na występowanie procesów starzenia się społeczeństwa. To z kolei podkreśla powagę i rangę problemu aktywizacji osób po 45. roku życia w województwie lubelskim. Pogarszającą się sytuację starszych pracowników na tle postępujących zmian demograficznych ilustruje wykres 4.3.

Wykres 4.3. Zmiany udziału osób w wieku niemobilnym w liczbie osób w wieku produkcyjnym oraz w grupie bezrobotnych w województwie lubelskim w latach 2000–2008 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

4.7.1.2. Bariery dla zatrudniania osób w wieku powyżej 45. roku życia

Rozważania zaprezentowane w poprzednich rozdziałach niniejszego opracowania pozwalają na zaliczenie osób w wieku niemobilnym do grup znajdujących się w szczególnym położeniu na rynku pracy. Pracownicy ci mają problemy ze znalezieniem i utrzymaniem pracy. Jednym z celów badania

⁴⁵⁸ Dane zebrane na potrzeby pakietów prognoz utworzonych w ramach projektu: *Pakiet prognoz dotyczących popytu na pracę osób w wieku niemobilnym w województwie lubelskim; Pakiet prognoz dotyczących bezrobocia i zatrudnienia osób powyżej 45. roku życia w poszczególnych powiatach województwa lubelskiego; Pakiet prognoz dotyczących struktury wieku populacji wg odsetka osób w wieku produkcyjnym i nieprodukcyjnym oraz mobilnym i niemobilnym w powiatach województwa lubelskiego; Pakiet prognoz dotyczących ogólnych trendów gospodarczych w województwie lubelskim*. Bazy danych zawierających wartości zmiennych poddanych analizie zostały przedstawione w raportach cząstkowych dla każdego ze wspomnianych pakietów.

przeprowadzonego przez CBOS było wykrycie przyczyn niekorzystnego położenia osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy. Cel ten został zrealizowany m.in. poprzez zadanie respondentom pytań dotyczących przypisania określonych cech pracowników do jednej z grup wiekowych, przyporządkowując je jako bardziej typowe dla pracowników młodszych, charakterystyczne dla pracowników niemobilnych lub neutralne względem wieku pracownika. Cechy te można pogrupować wedle tego, jak zaklasyfikowała je większość respondentów, co zostało przedstawione w tablicy 4.3.

Tablica 4.3. Podział cech pracowniczych na typowe dla pracowników poniżej i powyżej 45. roku życia oraz neutralne względem wieku

Cechy bardziej typowe dla pracowników mobilnych	Cechy neutralne względem wieku pracownika	Cechy bardziej typowe dla pracowników niemobilnych
<ul style="list-style-type: none"> • łatwość dostosowywania się do nowych, zmieniających się warunków • szybkość i wydajność pracy • chęć uczenia się, zdobywania nowych kwalifikacji • dobra kondycja fizyczna • znajomość języków obcych • biegłość w posługiwaniu się komputerem • chęć podejmowania nowych wyzwań 	<ul style="list-style-type: none"> • popełnianie mniejszej liczby błędów w pracy • odpowiedzialność, rzetelność • kreatywność • dyspozycyjność • umiejętność pracy w zespole, komunikatywność • uczciwość • dobre wykształcenie • ambicja • zaangażowanie w pracę • samodzielność, zaradność • szacunek dla pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • doświadczenie • wiedza specjalistyczna • znajomość branży • lojalność, przywiązanie do firmy / pracodawcy • możliwość służenia wiedzą i doświadczeniem innym pracownikom

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

W celu zbadania, które z podanych charakterystyk pracowników są najważniejsze dla pracodawców, poproszono respondentów o podanie cech, które najwyżej cenią u pracowników. Umożliwiło to skonfrontowanie wizerunku pożądanego pracownika ze stereotypami na temat pracowników młodszych i starszych. Wyniki porównania zostały przedstawione w tablicy 4.4. (patrz s. 285).

Tablica 4.4. Cechy pracowników mobilnych i niemobilnych najwyżej cenione przez pracodawców

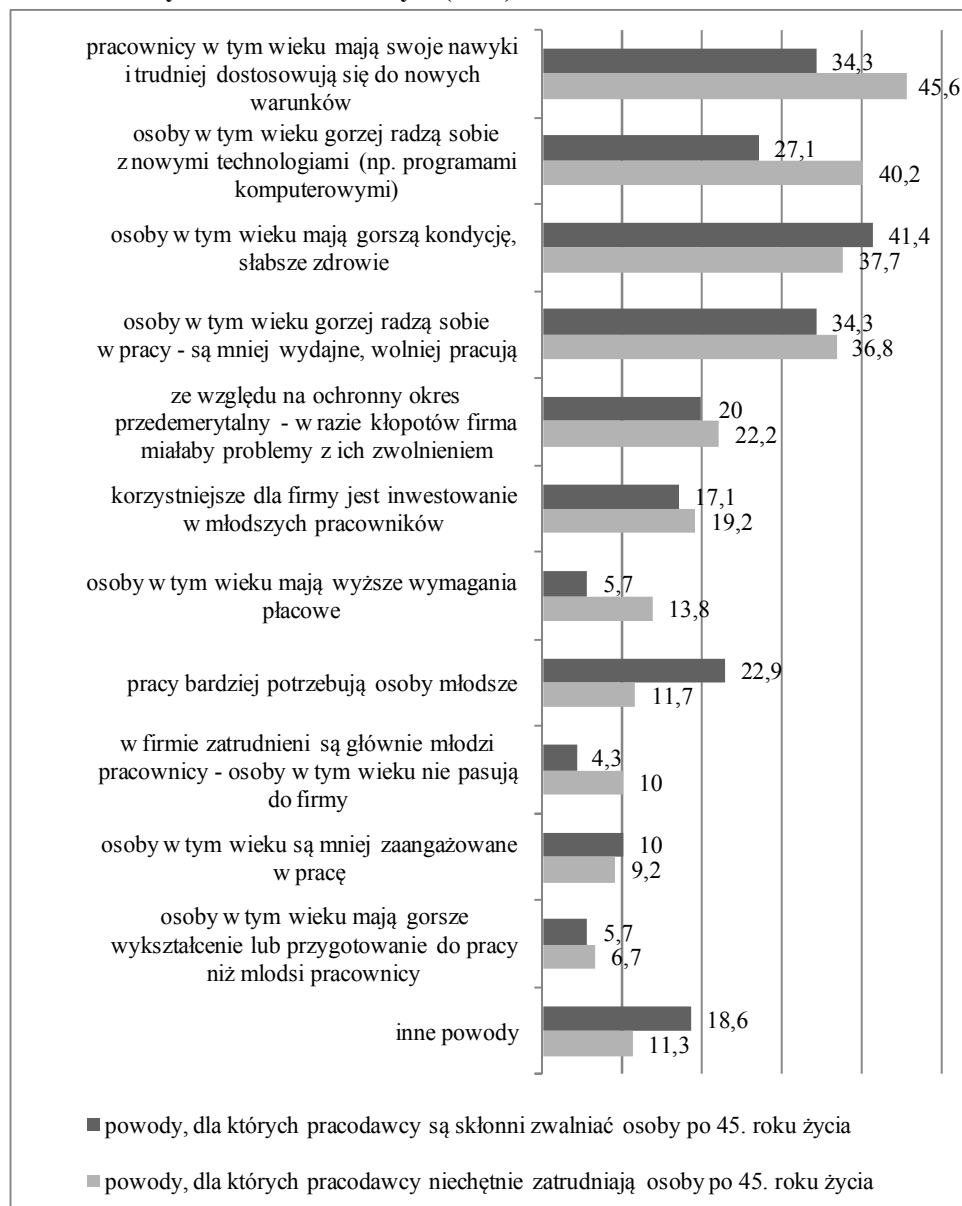
Najczęściej wskazywane cechy cenione u pracowników przez pracodawców (wskazane przez co najmniej 20% respondentów)	Częstość wskazań (%)	Cechy pracowników: M – młodszych S – starszych N – neutralne
• doświadczenie	60,9	S
• odpowiedzialność, rzetelność	52,1	N
• wiedza specjalistyczna, znajomość branży	42,5	S
• zaangażowanie w pracę	40,3	N
• umiejętność pracy w zespole, komunikatywność	34,5	N
• chęć uczenia się, zdobywania nowych kwalifikacji	27,5	M
• szybkość i wydajność pracy	26,7	M
• dyspozycyjność	24,6	N
• uczciwość	23,8	N
• samodzielność, zaradność	22,2	N
• łatwość dostosowywania się do nowych warunków	21,6	M
• kreatywność	20	N

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Informacje zawarte w tablicy 4.4. pokazują, że pracodawcy najwyżej cenią te cechy, których najczęściej nie przypisuje się konkretnej grupie wiekowej. Pośród dwunastu cech wymienionych przez co najmniej 20% respondentów, aż siedem należy do określonych mianem cech neutralnych (niezależnych od wieku). W zestawieniu znajdują się również trzy cechy pracowników młodszych, podkreślające ich szybkość i wydajność oraz elastyczność i chęć zdobywania nowych umiejętności, a także dwie cechy typowe dla osób niemobilnych, wskazujące na ich doświadczenie i związaną z nim dobrą znajomość branży. W kontekście dostrzegalnie gorszej sytuacji osób starszych na rynku pracy zaskakiwać może to, że cechy dla nich charakterystyczne znalazły się na pierwszym i trzecim miejscu listy cech docenianych przez pracodawców. Jednocześnie stereotypowe charakterystyki pracowników młodszych znalazły się w środkowej lub końcowej części zestawienia. Najczęściej wymieniana przez respondentów „chęć uczenia się, zdobywania nowych kwalifikacji” została wskazana jako cecha pożądana zaledwie przez 27,5% pracodawców, podczas gdy doświadczenie doceniło ponad 60%. Dowodzi to, że kiedy rozważane są tylko cechy bezpośrednio wpływające na wykonywanie obowiązków służbowych, nie istnieją racjonalne podstawy dla defaworyzacji osób w wieku niemobilnym na rynku pracy.

Wobec powyższego, zastanawiający jest fakt dyskryminacji na rynku pracy osób w wieku powyżej 45. roku życia (zob. analizy przeprowadzane w ramach rozdziału 2, szczególnie wykres 2.4.). W trakcie badania pracodawców z regionu lubelskiego zapytano o powody, dla których byliby oni mniej chętni do zatrudnienia osób w wieku niemobilnym i bardziej skłonni do zwalniania ich z pracy w pierwszej kolejności. Rozkład uzyskanych odpowiedzi został zaprezentowany na wykresie 4.4. (patrz s. 286).

Wykres 4.4. Powody, dla których pracodawcy niechętnie zatrudniają oraz są skłonni zwalniać osoby w wieku niemobilnym (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Z analizy odpowiedzi wynika, że występują dwa podstawowe problemy, które pracodawcy dostrzegają u starszych pracowników. Pierwszy wiąże się z nieelastycznością, która według pracodawców przejawia się m.in. w braku efektywnych mechanizmów dostosowywania się do nowych sytuacji oraz braku znajomości

nowoczesnych technologii branżowych. Drugim jest pogorszony stan zdrowia, który rzutuje na wydajność i efektywność pracowników niemobilnych.

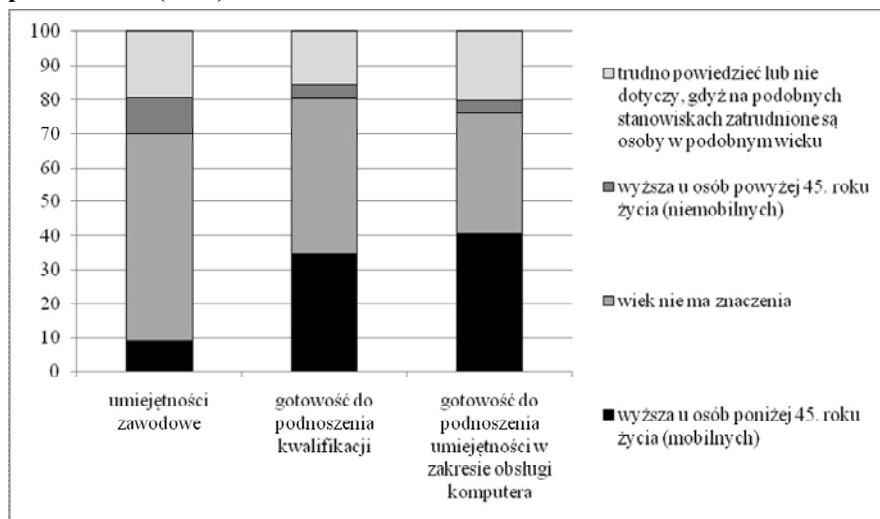
Innym ważnym powodem, dla którego pracodawcy są skłonni zwalniać z pracy oraz niechętnie zatrudniają starszych pracowników, jest ochrona prawna zapewniona tym osobom, gdy osiągną one wiek okołoemerytalny. Nie można ich wówczas w pełni swobodnie zwolnić z pracy, co stanowi ograniczenie dla elastyczności rynkowej polityki zatrudnienia firmy. Powoduje to, że pracodawcy mogą niechętnie zatrudniać osoby niemobilne, gdyż obawiają się długotrwałych zobowiązań finansowych wynikających z ochrony prawnej osób w wieku okołoemerytalnym.

Wyniki uzyskane dzięki przeprowadzonemu badaniu pozwoliły na przedstawienie nie tylko ogólnych poglądów przedstawicieli firm odnośnie pracowników w grupie wiekowej 45+, ale także ich stosunku do osób plasujących się w tym przedziale wiekowym, które sami zatrudniają. Postawienie w ankiecie pytań kierowanych do przedsiębiorców dotyczących ich oceny pracowników po 45. roku życia, których sami zatrudniają, pozwala uzyskać informacje bliższe rzeczywistości, odpowiadające faktycznym sytuacjom, nie zaś stanowiące jedynie opinie respondentów⁴⁵⁹.

Przedstawiciele pracodawców poproszono o porównanie umiejętności zawodowych (oraz gotowości ich podnoszenia) wśród pracowników w wieku niemobilnym oraz młodszych. Porównanie dotyczyło tych dwóch grup pracowniczych w czterech kategoriach: umiejętności zawodowych, gotowości do podnoszenia kwalifikacji oraz gotowości do podnoszenia kwalifikacji w zakresie obsługi komputera i Internetu, a także wynagrodzenia za pracę. Szczególnie ostatnia kategoria zasługuje na uwagę, ponieważ często przytaczanym argumentem przemawiającym za niezatrudnianiem osób niemobilnych są ich większe wymogi płacowe (zob. wykres 4.4.). Wyniki badania porównującego umiejętności zawodowe i gotowość do ich podnoszenia w obu grupach wiekowych ilustruje wykres 4.5. (patrz s. 288). Z kolei porównanie wynagrodzeń, jako kategoria zupełnie innego typu, zostało odrębnie przedstawione na wykresie 4.6. (patrz s. 289).

⁴⁵⁹ Należy wskazać, iż sposób formułowania pytań w narzędziu badawczym, jakim jest w tym przypadku ankieta, może wpływać na odpowiedzi respondentów, np. badani mogą udzielać innych odpowiedzi odnośnie danej ogólnie określonej grupy (np. pracowników w wieku powyżej 45 lat), a inne odnośnie osobiście sobie znanych przedstawicieli omawianej zbiorowości (np. zatrudnianych przez siebie osób w wieku niemobilnym).

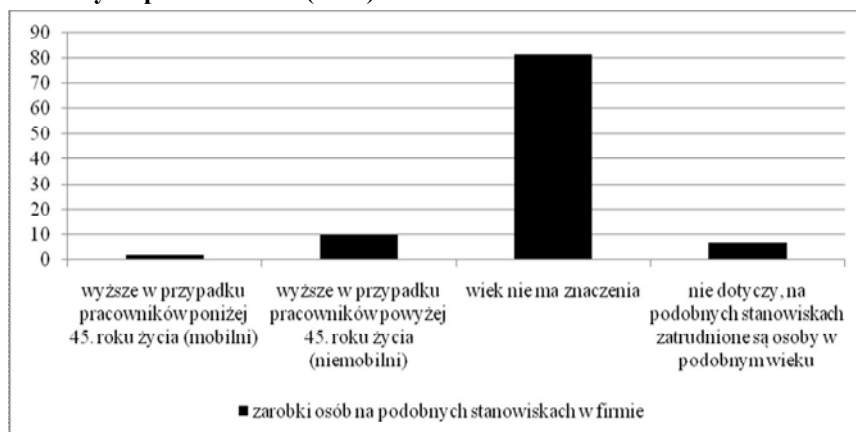
Wykres 4.5. Porównanie grup wiekowych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach respondentów pod względem ich umiejętności zawodowych oraz gotowości ich podnoszenia (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Z porównania grup wiekowych pracowników w poszczególnych firmach pod kątem ich umiejętności zawodowych oraz gotowości do podnoszenia kwalifikacji wynikają następujące wnioski. Po pierwsze, większość zebranych odpowiedzi nie wskazywała na żadną z grup. Najczęściej respondenci przyznawali, że wiek nie ma znaczenia i nie wpływa na już posiadane kwalifikacje oraz gotowość do ich rozszerzania. Po drugie, pracownicy niemobilni nieznacznie częściej postrzegani są jako posiadający wyższe kwalifikacje zawodowe, co koresponduje ze stereotypem starszego pracownika, który jest bardziej doświadczony i lepiej zna branżę, w której pracuje. Po trzecie, w obu przypadkach związanych z gotowością do podnoszenia kwalifikacji dostrzegalna jest znaczna przewaga młodych pracowników. Ponad dziewięciokrotnie częściej młodym pracownikom przypisywano wyższą gotowość do rozwoju umiejętności zawodowych ogółem, zaś w przypadku obsługi komputera przewaga była prawie dwunastokrotna. Świadczy to o podnoszonym wcześniej aspekcie większej elastyczności młodych pracowników i ich większej zdolności do przyswajania nowych zagadnień. Jednoznacznie wskazuje to, że aktualizacja i rozwój umiejętności zawodowych, zwłaszcza w zakresie najnowszych technologii branżowych, stanowi – zdaniem pracodawców – największe wyzwanie dla pracowników niemobilnych. Jednocześnie wyniki, zgodnie z którymi w opinii pracodawców starsi pracownicy nie posiadają znacznej przewagi nad młodszymi w zakresie już posiadanych kompetencji, mogą wskazywać, że bogate doświadczenie zawodowe współcześnie nie jest już szczególnie silnym atutem starszych pracowników.

Wykres 4.6. Rozkład zarobków w firmach respondentów według relacji między grupami wiekowymi pracowników (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Analiza danych przedstawionych na wykresie 4.6. pozwala stwierdzić, że – zgodnie z relacjami respondentów – wiek nie jest czynnikiem, który różnicuje zarobki osób zajmujących podobne stanowiska w firmie. Zdaniem respondentów zdarzają się przypadki, w których na tych samych stanowiskach więcej zarabiają albo pracownicy młodszy, albo pracownicy starszy – są one jednak niezwykle rzadkie.

4.7.1.3. Znajomość i stosowanie koncepcji zarządzania wiekiem wśród badanych pracodawców

Koncepcje zarządzania wiekiem w firmie nie są narzędziami wspierania osób starszych. Ich podstawowym celem jest maksymalizacja wykorzystania potencjału starszych pracowników w celu optymalizacji efektów firmy. Jak jednak wykazano w poprzednio przeprowadzonych analizach, nie istnieją racjonalne przesłanki dla dyskryminacji osób po 45. roku życia. W efekcie modele zarządzania wiekiem nie służą wspieraniu zatrudnienia, ale przyczyniają się do zwalczania uprzedzeń wobec tej grupy wiekowej na rynku pracy.

Zgodnie z powyższym, podstawą dla rozważań na temat zarządzania wiekiem w firmach regionu powinno być oszacowanie poziomu negatywnych zjawisk dotyczących osoby niemobilne na lubelskim rynku pracy. Lokalnych pracodawców zapytano o to, czy zgadzają się ze stwierdzeniem, że osoby starsze są dyskryminowane na rynku pracy. Blisko 45% zgodziło się (w pełni lub częściowo) z tym poglądem, zaś prawie 55% było odmiennego zdania (całkiem lub częściowo). Jak zatem widać, wystąpiła silna polaryzacja, zaś opinie na ten temat były niemal równo podzielone. Ważne przy tym, że brak opinii w tym względzie wystąpił u mniej niż 0,5% respondentów, co oznacza, że niemal każdy pracodawca ma ściśle określony pogląd na to zagadnienie. Można jednak założyć, że skoro prawie co drugi przedstawiciel firm zauważa problem dyskryminacji

wiekowej, zarządzanie wiekiem w firmach staje się realnie ważnym aspektem współczesnej działalności w regionie lubelskim.

Pracodawców, którzy wskazali na występowanie zjawiska dyskryminacji, zapytano również o przyczyny, które ich zdaniem wywołują ten stan rzeczy. Uzyskane odpowiedzi przedstawia tablica 4.5.

Tablica 4.5. Przyczyny dyskryminacji osób w wieku niemobilnym według pracodawców lubelskich

Przyczyny dyskryminacji	Częstość wskazań (w %)
w wielu firmach zatrudnieni są młodzi pracownicy i osoby powyżej 45. roku życia nie pasują do zespołu	22,5
nie zatrudnia się ich ze względu na ochronny okres przedemerytalny – w razie kłopotów firma miałaby problemy ze zwolnieniem takich osób	30,7
nie zatrudnia się ich ze względu na bliskość wieku emerytalnego – pracodawcy wolą inwestować w młodszych pracowników, którzy mogą na dłużej związać się z firmą	45,4
osoby w tym wieku mają gorszą kondycję, słabsze zdrowie	36,2
ze względu na przekonanie, że pracy bardziej potrzebują osoby młodsze	16,1
ze względu na uprzedzenia i stereotypy, zgodnie z którymi osoby w tym wieku są gorszymi pracownikami	24,8
inne przyczyny	8,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Dodatkowych informacji dostarcza analiza odpowiedzi mieszkańców województwa lubelskiego. Kiedy zapytano m.in. o ich doświadczenia związane z przejawami dyskryminacji z uwagi na wiek, ponad 15% respondentów deklарowało, że osobiście doświadczyło gorszego traktowania w pracy z racji wieku. Ponad 43% zna osoby, które się z tym zetknęły, a blisko $\frac{2}{3}$ słyszało o takich przypadkach.

Wśród pracujących (stanowiących blisko połowę przebadanej próby) 15% ankietowanych nie spodziewało się awansu w pracy, co uzasadniało swoim wiekiem. Z kolei wśród osób pracujących i obawiających się o utratę pracy (stanowili oni około 8% całej przebadanej próby), co piąta był zdania, że może zostać zwolniona z uwagi na zaawansowany wiek. Również osoby poszukujące pracy (ponad 6% badanej próby) zauważały bariery tworzone wobec osób starszych. Ponad $\frac{3}{4}$ z nich uważało, że podczas aktualnego poszukiwania pracy odmówiono im zatrudnienia z powodu wieku.

Zarówno w badaniu z udziałem przedstawicieli ogółu ludności województwa, jak i w ankiecie dla przedstawicieli firm, zapytano o opinie respondentów dotyczące szans osób starszych na znalezienie pracy lub awans. Pytano także o opinie dotyczące wysokości wynagrodzenia i zagrożenia utratą pracy przez pracowników niemobilnych w podziale na dwie podgrupy wiekowe: 46–55 lat oraz 56 lat i powyżej. Dla porównania pytano również o perspektywy stojące, zdaniem respondentów, przed osobami poniżej 45. roku życia. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w tablicy 4.6. (patrz s. 291).

Tablica 4.6. Opinie przedstawicieli firm oraz ludności województwa na temat szans i zagrożeń dotyczących osób w wieku niemobilnym na lokalnym rynku pracy (średnie oceny w skali od 1 dla minimalnych szans, wartości i zagrożeń do 5 dla maksymalnych)

Opinie o osobach w wieku	Opinie przedstawicieli firm			Opinie ogółu ludności		
	do 45 lat	46–55 lat	od 56 lat	do 45 lat	46–55 lat	od 56 lat
Opinie na temat						
szans na znalezienie pracy	3,8	2,72	1,83	3,32	2,3	1,65
szans na awans w pracy	3,63	3,04	2,29	3,46	2,73	2,02
wysokości wynagrodzenia za pracę	3,14	3,25	3,14	3	2,96	2,79
zagrożenia utratą pracy	2,7	2,96	3,31	2,72	3,4	3,84

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Z danych zamieszczonych w tablicy 4.6. wynika, że im bliżej granicy wieku emerytalnego znajduje się pracownik, tym mniejsze ma szanse na znalezienie pracy i awans. Z wiekiem zdecydowanie też rośnie zagrożenie utratą pracy. Warto zauważyć przy tym, że we wszystkich trzech omówionych kategoriach opinie pracodawców i ludności są zgodne, przy czym szacunkowe oceny szans i zagrożeń są zawsze bardziej radykalne w przypadku opinii ludności niż przedstawicieli przedsiębiorstw. Oznacza to, że oceny szans są we wszystkich przypadkach niższe, a oceny zagrożeń wyższe, gdy analizowane są dane dla ogółu ludności. Respondenci w badaniu pracodawców charakteryzowali się bardziej stonowanymi opiniami.

Wyjątkiem od pokazanych prawidłowości są oceny wysokości wynagrodzeń. Według mieszkańców województwa, przeciętne wynagrodzenie w społeczeństwie jest tym niższe, im starszą grupę pracowników się rozpatruje i relacja ta jest ściśle monotoniczna. W przypadku przedsiębiorców średnia ocena wynagrodzeń pracowników z najmłodszej i najstarszej grupy wiekowej jest taka sama, zaś pracownicy w wieku 46–55 lat zarabiają zdaniem pracodawców najlepiej. Również przedstawiciele firm istotnie wyżej szacują poziom wynagrodzeń, bowiem ich najniższa średnia ocena – 3,14, jest wyższa niż maksimum wynikające z badania ludności – dokładnie 3.

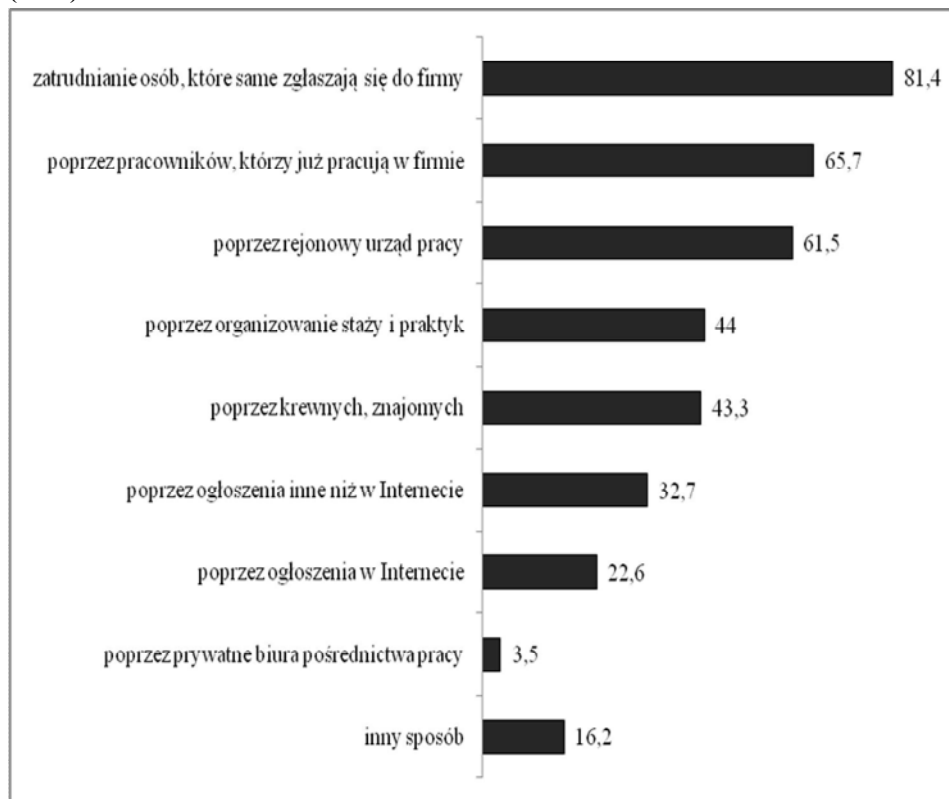
Zastosowanie w praktyce modeli zarządzania wiekiem w firmach można mierzyć na trzech poziomach, czy też trzech etapach działalności przedsiębiorstwa:

- proces rekrutacji,
- elastyczne wkomponowywanie starszych pracowników w strukturę przedsiębiorstwa,
- rozwój pracowników powyżej 45. roku życia.

W procesie rekrutacji ważne jest podejście pracodawcy poszukującego pracowników – powinien kierować się on kryteriami, które będą służyły technokratycznej i racjonalnej selekcji pracowników. Innymi słowy, wiek nie powinien stanowić ani bariery, ani stymulatora dla zatrudnienia, o ile nie jest realnie istotny z punktu widzenia danej posady. Niestety, przebadanie tego zjawiska jest niezwykle trudne, ponieważ badanie ankietowe oparte na autoopisie pracodawcy nie byłoby wiarygodne. Z dużym prawdopodobieństwem pracodawcy faktycznie dyskryminujący osoby starsze nie przyznałyby się do tego.

CBOS podjął jednak tę problematykę w badaniu przedstawicieli przedsiębiorstw z regionu lubelskiego, wykorzystując pytania, które odnosiły się do niej pośrednio. Respondentów zapytano o kanały rekrutowania pracowników. Kanały te dzielą się na przyjazne osobom starszym i preferujące osoby młodsze (np. z uwagi na wykorzystanie technologii IT – można założyć, że im bardziej firma koncentruje się na kanałach internetowych, tym silniej zorientowana jest na pozyskiwanie pracowników poniżej 45 lat). Przedsiębiorcom przedstawiono katalog najpopularniejszych kanałów rekrutacji i poproszono o wskazanie tych, z których korzysta ich firma. Uzyskane odpowiedzi przedstawia wykres 4.7.

Wykres 4.7. Sposoby poszukiwania pracowników przez firmy z regionu lubelskiego (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Rozkład odpowiedzi wskazuje na to, że takie sposoby, jak ogłoszenia w Internecie lub staże i praktyki (zwykle skierowane do osób młodych) nie należą do ścisłej czołówki kanałów najczęściej używanych do pozyskiwania pracowników. Zatrudnianie osób, które same zgłaszają się do firmy oraz korzystanie z usług rejonowych urzędów pracy należą do jednych z najbardziej neutralnych sposobów prowadzenia rekrutacji. Z kolei zatrudnianie osób z polecenia ludzi już pracujących w firmie sprzyja utrwalaniu wyjściowej struktury wiekowej (ponieważ znajomi pracownika są zwykle w podobnym wieku co sam pracownik), jest zatem niekorzystną formą z punktu widzenia zarządzania wiekiem, którego postulatem jest dywersyfikacja struktury wiekowej pracowników firmy. Nie można jednak wskazać, czy kanał ten promuje osoby młode, czy też w wieku niemobilnym, ponieważ zależy to od konkretnych przykładów firm. Ogólnie jednak nie ma podstaw do uznania dominujących w regionie wzorców zachowań związanych z rekrutacją pracowników za dyskryminujące starszych kandydatów.

Drugim elementem zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, na którym skupiało się badanie CBOS, był sposób optymalizacji wykorzystania potencjału starszych pracowników w drodze umiejętnego i elastycznego dopasowywania zakresów obowiązków oraz sprawnego wykorzystywania kapitału doświadczeń pracowników powyżej 45. roku życia. Po pierwsze, ankietowanych zapytano o to, czy w ich firmach przesuwają się pracowników z wiekiem w celu zapewnienia im pracy zgodnej z ich zmieniającymi się możliwościami, np. fizycznymi. Badanie wykazało, że w blisko $\frac{2}{3}$ firm w województwie takich posunięć się nie stosuje, zatem praktyki przesuwania osób starszych na stanowiska bardziej dla nich odpowiednie nie można uznać za powszechną w regionie.

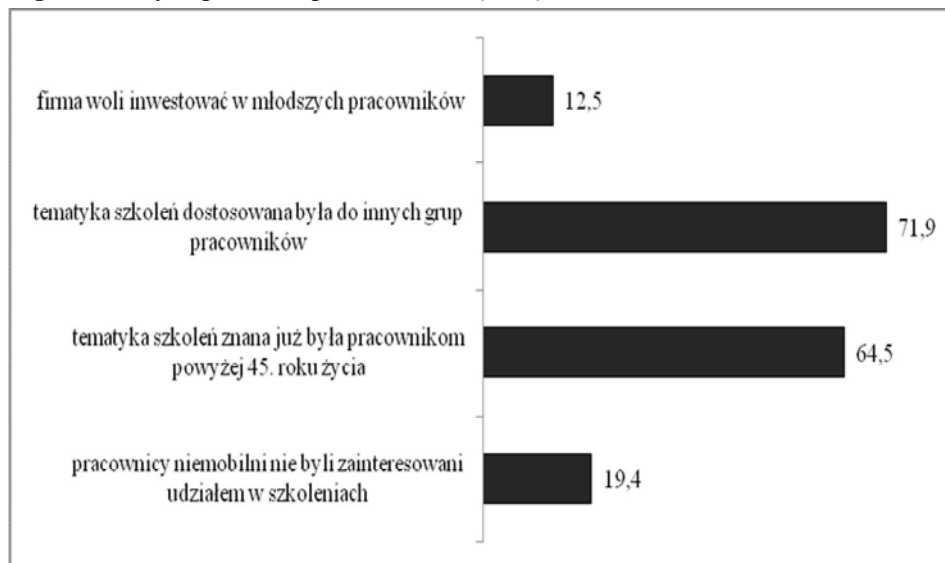
Następnie pracodawców zapytano o to, czy w ich przedsiębiorstwach starsi pracownicy przekazują wiedzę zawodową młodszym kolegom. Koncepcje zarządzania wiekiem w firmie zakładają bowiem, że doświadczeni pracownicy, zbliżający się do wieku emerytalnego, powinni szkolić swoich następców tak, aby w instytucji nie dochodziło do zjawiska utraty pewnych kompetencji⁴⁶⁰. W tym przypadku wyniki badania były bardziej optymistyczne. W 9 przedsiębiorstwach na 10 starsi pracownicy przekazują swoje umiejętności młodszym, co oznacza nie tylko, że jest to element etosu, czy też kultury pracy, ale także że w przedsiębiorstwie występują warunki sprzyjające przepływowi umiejętności.

Trzecią płaszczyzną realizacji modeli zarządzania wiekiem w firmie jest zapewnianie możliwości rozwoju wszystkim pracownikom, także niemobilnym. Z badań CBOS wynika, że w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie prawie $\frac{2}{3}$ firm przeprowadzało szkolenia dla swoich pracowników. W prawie 90% przypadków w szko-

⁴⁶⁰ Mowa tu o sytuacji, w której daną umiejętność posiadali tylko starsi, już nieaktywni pracownicy, którzy nie przekazali jej żadnemu z młodszych współpracowników. Oznacza to, że gdy dojdzie do konieczności wykorzystania tej kompetencji, będzie ona całkowicie niedostępna dla przedstawicieli przedsiębiorstwa, choć pierwotnie znajdowała się w zapasach wiedzy firmy.

leniach brali udział również pracownicy w wieku przekraczającym 45 lat. Jednak w pewnej grupie firm osoby te zostały pominięte w procesie rekrutacji na szkolenia. Firmy te stanowiły 10% wszystkich przedsiębiorstw, które w ogóle organizowały szkolenia w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie, i ponad 7% wszystkich firm zatrudniających osoby w wieku niemobilnym. Była to zatem relatywnie znaczna grupa. Najczęstsze powody, dla których nie uwzględniono osób starszych podczas organizacji i przeprowadzenia szkoleń, zostały przedstawione na wykresie 4.8.

Wykres 4.8. Powody, dla których pracownicy niemobilni nie brali udziału w szkoleniach organizowanych przez ich pracodawców (w %)



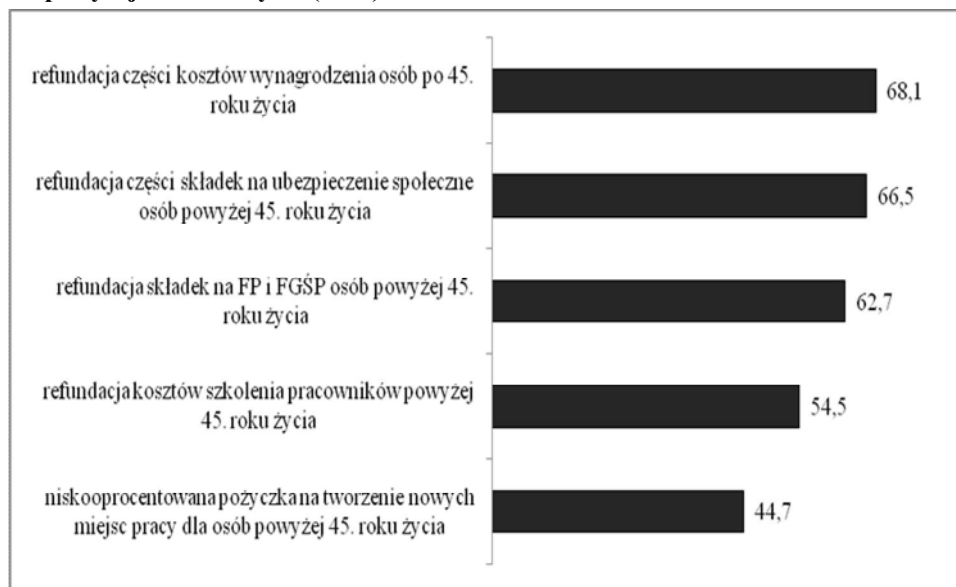
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Sytuacja, w której pracownicy nie biorą udziału w szkoleniach, które już przechodzili albo które są przeznaczone dla innych grup pracowników, jest normalna i zgodna z omawianymi koncepcjami. Swoistą patologią z punktu widzenia zarządzania wiekiem w firmie jest to, że niektóre firmy nie chcą inwestować w starszych pracowników. Przedsiębiorstwa te nie dostrzegają korzyści związanych ze względnie równomiernym rozwojem wszystkich pracowników i dyskryminują osoby niemobilne. Na szczęście odsetek firm praktykujących takie rozwiązania jest niewielki. Prawie równie rzadko zdarza się, aby to sam pracownik odmówił udziału w szkoleniu, co sugeruje, że pracownicy w wieku ponad 45 lat również są zainteresowani zdobywaniem nowych umiejętności i podnoszeniem swoich kompetencji zawodowych.

Ostatnim elementem, na którym skupiają się analizy związane z upowszechnianiem zarządzania wiekiem w regionie lubelskim, są sposoby zachęcania firm niezatrudniających osób w wieku niemobilnym do rekrutacji pracowników również z tej grupy wiekowej. W badaniu przeprowadzonym przez CBOS przedstawicielom firm z województwa lubelskiego przedstawiono niektóre z rozwiązań, mających na celu

nakłonienie firm do podjęcia zatrudnienia osób niemobilnych. Następnie respondentów poproszono o wskazanie, czy zastosowanie danych instrumentów zachęciłoby ich przedsiębiorstwa do rekrutacji starszych pracowników i wdrożenia systemów zarządzania wiekiem. Odsetek pozytywnych odpowiedzi należy traktować jako szacowaną skuteczność tych instrumentów. Uzyskane odpowiedzi zostały zaprezentowane na wykresie 4.9.

Wykres 4.9. Szacowana skuteczność instrumentów pobudzania zatrudnienia osób w wieku powyżej 45. roku życia (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CBOS

Wyniki badania wskazują, że najskuteczniejszymi metodami pobudzania zatrudnienia osób starszych są te, które mają najsilniejsze przełożenie na korzyści finansowe dla firmy. Najniżej oceniono pożyczki na tworzenie miejsc pracy, co po pierwsze wynika z konieczności zwrotu pożyczonych pieniędzy, a po drugie może wiązać się z tym, że jest to pomoc jednorazowa, tylko na początku. O wiele wyżej oceniono instrumenty bezzwrotnego wsparcia finansowego, przy czym najwyżej oceniono skuteczność działań służących obniżaniu kosztów płacowych – to te koszty są stałym elementem, występującym przez cały okres zatrudnienia, toteż ich refundacja stanowi w istocie największe dofinansowanie dla przedsiębiorstwa.

Za najskuteczniejsze uznano refinansowanie wynagrodzeń w ogóle, ale refundację poszczególnych obciążeń pracodawcy związanych z wypłatą wynagrodzenia (takich jak składki na ubezpieczenia społeczne czy Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych) uznano za niewiele mniej zachęcające. Dla ponad połowy badanych wystarczającą zachętą do zatrudnienia starszych osób byłby zwrot kosztów ich szkolenia, co sugeruje, że dla wielu firm podstawową barierą dla zatrud-

niania osób niemobilnych (szczególnie w wieku przedemerytalnym) jest niechęć do inwestycji w pracowników, którzy nie pozostaną w firmie w długiej perspektywie czasowej. Wsparcie w zakresie wspomnianych inwestycji mogłoby nakłonić tych pracodawców do zmiany podejścia.

Jak wynika z powyższych analiz, sytuacja osób starszych na lubelskim rynku pracy jest dość trudna, o czym może świadczyć m.in. systematyczny wzrost udziału bezrobotnych w wieku powyżej 45. roku życia wśród ogółu osób bez zatrudnienia. Defaworyzacja osób starszych prawdopodobnie będzie zauważalna coraz częściej ze względu na fakt, że systematycznie zwiększa się udział osób w wieku niemobilnym wśród ogółu ludności w badanym województwie. Badania przeprowadzone w ramach niniejszego projektu ujawniły, że najchętniej zatrudnianą grupą wiekową są osoby młode (w przedziale 25–35 lat), a doceniane przez pracodawców cechy to m.in. elastyczność oraz szybkość – przypisywane właśnie osobom młodym. Ponadto analiza danych uzyskanych w ramach badania wykazała, że pracodawcy boją się zatrudniać osoby niemobilne m.in. ze względu na fakt, iż postrzegają je jako mało elastyczne, mające problemy z przyswojeniem nowych technologii. Pracodawcy obawiają się także inwestować w osoby, o których wiadomo, że w przeciągu kilku bądź kilkunastu lat przejdą na emeryturę. Dane przedstawione w niniejszym raporcie wskazują zatem jednoznacznie na potrzebę wypracowania skutecznych rozwiązań mających na celu polepszenie sytuacji osób w wieku niemobilnym na lubelskim rynku pracy.

4.8. Podsumowanie – raport końcowy dotyczący upowszechniania wiedzy na temat zarządzania wiekiem i modeli ich stosowania

Współczesna Europa doświadcza nowych zjawisk i trendów demograficznych. Wskutek rozwoju medycyny wydłużyła się średnia oczekiwana długość życia przeciętnego Europejczyka. Z kolei rozwój społeczny, któremu towarzyszy wzrost znaczenia edukacji i kariery zawodowej w życiu człowieka, zwłaszcza kobiet, przyczynia się do powstania nowego modelu rodziny, w którym partnerzy coraz później decydują się na posiadanie dzieci. Spada także współczynnik dzietności, w wyniku czego zostaje zakłócony cykl wymiany pokoleń. Efektem jest postępujące starzenie się społeczeństw europejskich, w których już dziś osoby powyżej 50. roku życia stanowią ponad 1/3 społeczeństwa, zaś ich odsetek, zgodnie z prognozami, może wzrosnąć nawet do ponad 45% w ciągu 30 lat. W województwie lubelskim przeciętny wiek mieszkańców wynosił w 2007 roku 35 lat dla kobiet i 39 dla mężczyzn, prognozuje się jednak, że w 2035 wskaźniki te wzrosną odpowiednio do 47 i 50 lat⁴⁶¹.

Proces starzenia społeczeństwa ma silne przełożenie na gospodarkę, coraz bardziej obciążoną przez system emerytalny, jak również sprzyja nasilaniu negatywnych zjawisk społecznych, takich jak dyskryminacja osób starszych w zatrudnieniu. Na Lubelszczyźnie oszacowaniu skali zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek służą

⁴⁶¹ *Prognoza ludności na lata...*, op.cit.

wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez CBOS wśród przedstawicieli przedsiębiorstw i mieszkańców województwa lubelskiego w ramach projektu *Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45. roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego*.

Badanie wykazało, że na rynku województwa lubelskiego dominują firmy małe i średnie, zatrudniające przeciętnie 37 osób, przy czym zatrudnienie osób poniżej 45. roku życia jest istotnie wyższe niż osób w wieku niemobilnym. Również gdy rozważany był problem zatrudniania i zwalniania pracowników, pracodawcy przyznawali, że najchętniej zatrudnialiby osoby młode (z przedziału 26–35 lat), a w pierwszej kolejności zwalnialiby osoby w wieku powyżej 45 lat. Badanie wykazało przy tym, że pracodawcy chętniej przyznają się do pewnych skłonności do defaworyzacji osób starszych niż do preferowania młodszych pracowników⁴⁶². W efekcie zarówno pracodawcy, jak i mieszkańcy województwa są zgodni co do tego, że z wiekiem maleje szansa na awans lub znalezienie pracy, zaś rośnie ryzyko jej utraty. W opinii badanych pracodawców przesłanki dla wystąpienia zjawiska dyskryminacji z uwagi na wiek są następujące:

- Bliskość wieku emerytalnego – pracodawcy wolą inwestować w młodszych pracowników, którzy mogą na dłużej związać się z firmą;
- Gorsza kondycja, słabsze zdrowie;
- Ochronny okres przedemerytalny – w razie kłopotów firma miałaby problemy ze zwolnieniem takich osób;
- Uprzedzenia i stereotypy, zgodnie z którymi osoby w tym wieku są gorszymi pracownikami;
- Poczucie, że osoby powyżej 45. roku życia nie pasują do zespołu;
- Przekonanie, że pracy bardziej potrzebują osoby młodsze.

Przytoczone dane wskazują na utrudnione położenie osób starszych na rynku pracy województwa lubelskiego. Znajduje to odzwierciedlenie w danych statystycznych, z których jasno wynika, że w ostatnich latach systematycznie zwiększa się udział osób w wieku niemobilnym w populacji bezrobotnych w regionie, przy czym dynamika tych zmian przewyższa tempo starzenia się społeczeństwa (wzrost udziału osób w wieku powyżej 45 lat w ogólnej populacji). **Jednym z pożądanых działań minimalizujących negatywne tendencje na lubelskim rynku pracy – zarówno w sferze społecznej i psychologicznej, jak i gospodarczej – jest upowszechnianie systemów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.** Mają one na celu nie tyle sztuczne zwiększenie zatrudnienia osób starszych, co stymulację optymalnego wyboru struktury zatrudnienia, dzięki czemu potencjał starszych pracowników nie marnuje się z powodu uprzedzeń. Upowszechnienie zarządzania wiekiem w województwie lubelskim pozwoliłoby na przedłużenie okresu aktywności zawodowej osób starszych, opóźniając tym samym ich odejście na emeryturę. Jednocześnie przyczyniłoby się do

⁴⁶² Należy jednak pamiętać, że pytania tego rodzaju należą do kłopotliwych i z dużym prawdopodobieństwem przynajmniej część respondentów nie odpowiedziała na nie w pełni szczerze.

podniesienia poziomu PKB regionu. W ten sposób zarządzanie wiekiem poprawiłoby kondycję gospodarki Lubelszczyzny.

Wprowadzenie oraz rozpowszechnienie zarządzania wiekiem na Lubelszczyźnie powinno bazować na przemyślanej i zaplanowanej strategii, zapewniającej jak największe prawdopodobieństwo sukcesu. Dlatego też warto obserwować rozwiązania wprowadzane na obszarze innych państw i regionów, które pozwoliły na osiągnięcie oczekiwanego rezultatu. Jak już wspomniano, problemy związane ze starzeniem społeczeństw stały się udziałem wielu państw europejskich, w związku z tym znaczna ich część uruchomiła specjalne programy minimalizujące negatywne skutki tego procesu demograficznego. Głównym wzorem w tej dziedzinie są programy rządu Finlandii tworzone w ramach Narodowej Polityki Wiekowej. Obejmują one reformę systemu emerytalnego, promocję nowych rozwiązań organizacyjnych w firmach i szereg działań na rzecz podnoszenia kompetencji osób starszych, a także politykę zdrowotną i reformy zwiększające efektywność administracji właściwej dla zatrudnienia osób starszych. Podobne programy wspierania na rynku pracy osób w wieku okołomerytalnym oraz niemobilnym (powyżej 45. roku życia) wprowadzono również w Wielkiej Brytanii i republikach nadbałtyckich (Litwa, Łotwa i Estonia). W związku z powyższym **rekomenduje się uruchomienie w Polsce odpowiednich wyspecjalizowanych programów rządowych wspierających zarządzanie wiekiem, przy czym działania rządowe nie mogą ograniczać się do reformy emerytalnej, ale powinny również zawierać inne elementy, zwłaszcza komponent informacyjny, skierowany do przedsiębiorstw, pracowników oraz publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy.**

Wśród inicjatyw zagranicznych wyróżnia się również międzynarodowy projekt *Mature@eu*. Projekt działa w oparciu o serwis internetowy, na którym dostępne są analizy i badania dowodzące pozytywnego wpływu zarządzania wiekiem na wyniki przedsiębiorstwa, a także gotowe propozycje odpowiednich procedur, związanych np. z rekrutacją pracowników. Ponadto pod auspicjami projektu funkcjonuje platforma e-learningowa, zawierająca materiały dydaktyczne dla osób starszych chcących podnieść swoje kwalifikacje. Materiały te dostępne są w 16 językach, w tym polskim. **Zaleca się, aby firmy w regionie korzystały z kursów już utworzonych w ramach *Mature@eu* (istnieje możliwość zainstalowania pakietów dydaktycznych na serwerach firmowych zainteresowanych przedsiębiorstw), a także nawiązywały współpracę z organizacjami pozarządowymi (NGO) i jednostkami akademickimi w celu tworzenia własnych kursów, dostosowanych do potrzeb przedsiębiorców lubelskich.**

Istnieją również polskie przykłady inicjatyw na rzecz poprawy zatrudnienia osób starszych. Należą do nich m.in. program szkoleń i doradztwa zawodowego *MAYDAY* czy prowadzone regularnie od 2006 roku projekty w ramach Krajowego Planu Działań Na Rzecz Zatrudnienia (KPDZ), takie jak *Solidarność pokoleń*. Polskie doświadczenia pokazują jednak, że wspieranie osób starszych na rynku pracy nie jest wyłączną do-

meną władz centralnych, lecz może być skutecznie wdrażane przez NGO oraz podmioty publiczne na szczeblu regionalnym. Dowodem jest zainicjowany w 2009 roku projekt *Zysk z dojrzałości*, prowadzony przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce (ARFP). Program wprowadzał innowacyjne instrumenty, takie jak np. cieszące się dużą popularnością wśród firm konkursy, w których nagradzano przedsiębiorstwa z najlepszymi praktykami z zakresu zarządzania wiekiem. Tego rodzaju inicjatywy są szczególnie cenne oraz powinny być podtrzymywane i organizowane, zwłaszcza w ramach partnerstw NGO i instytucji publicznych.

Optymalne podejście do problemu wymaga zaangażowania wszystkich podstawowych aktorów regionalnego rynku. **Potrzebne jest zatem spojrzenie holistyczne uwzględniające rząd narodowy, samorządy, partnerów społecznych (głównie NGO), przedsiębiorców oraz samych pracowników.** Podstawą jest zaś utrzymywanie debaty między stronami, w toku której wypracowywane byłyby kolejne projekty rozwiązań. Należy przy tym pamiętać, że główną rolą rządu jest dostarczanie środków finansowych i ram prawno-instytucjonalnych dla działań pozostałych podmiotów (z punktu widzenia omawianego problemu najważniejsza jest implementacja antydyskryminacyjnych regulacji unijnych oraz tworzenie własnych planów przeciwdziałania dyskryminacji) oraz organizacja ogólnokrajowych kampanii informacyjno-promocyjnych. Władze regionalne z kolei powinny pełnić funkcję koordynatora działań pozostałych instytucji operujących lokalnie, przede wszystkim partnerów społecznych różnego rodzaju, a także bezpośredniego dysponenta środków publicznych przeznaczonych na działania wspierające w regionie. Do zadań władz lokalnych należy również organizacja badań i analiz regionalnych oraz zbieranie odpowiednich statystyk, co ma służyć ułatwianiu pracy partnerów społecznych.

Partnerzy społeczni to instytucje, które koncentrują swoją działalność na problematyce rozwoju społecznego. Możemy wydzielić tu trzy podstawowe klasy podmiotów. Pierwszą są organizacje zrzeszające pracowników, pracodawców oraz branżowe. Instytucje te czerpią bezpośrednio korzyści z wdrażania zarządzania wiekiem w firmach: pracownicy znajdują zatrudnienie adekwatne do ich wieku, możliwości i kompetencji, zaś pracodawcy osiągają zyski w wyniku wzrostu efektywności zarządzania kadrami. **Zaleca się, aby zrzeszenia te organizowały seminaria i szkolenia dla pracowników i pracodawców dotyczące zagadnień różnorodności wiekowej w firmie.** Drugą klasą są instytucje naukowo-badawcze, których zadaniem jest np. szacowanie skuteczności poszczególnych programów, a także selekcja grup najpilniej potrzebujących wsparcia publicznego. Ośrodki te mogą także publikować wyniki swoich badań i prace poświęcone opisowi przykładów dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Trzecim segmentem partnerów społecznych są organizacje NGO, które powinny koncentrować się na działalności wspierającej politykę sektora publicznego, np. poprzez organizację szkoleń podnoszących kompetencje zawodowe i Inter-

personalne osób powyżej 45. roku życia oraz szkoleń dla przedstawicieli firm, zajmujących się rekrutacją pracowników dla swoich przedsiębiorstw. NGO powinny również koncentrować się na kampaniach społecznych i przedsięwzięciach promujących ideę walki z dyskryminacją ze względu na wiek. Kampanie te podważałyby również stereotypy dotyczące zatrudniania osób starszych i akcentowały ich zalety istotne z punktu widzenia pracodawcy.

Ostatnią grupą aktorów rynku pracy, najbardziej bezpośrednio zaangażowaną w proces wdrażania systemu zarządzania wiekiem, są sami przedsiębiorcy oraz pracownicy. Przeprowadzone badanie ankietowe wśród przedsiębiorców wykazało skalę zastosowania popularności koncepcji zarządzania wiekiem na Lubelszczyźnie. Po pierwsze, poddano analizie stopień stosowania dyskryminacyjnych procedur rekrutacyjnych. Analiza wyników ankiet nie wskazała na powszechność tego rodzaju praktyk. Również użycie do celów rekrutacji Internetu, narzędzia powszechnie uważanego za sprzyjającego osobom młodszym na rynku pracy, jest na Lubelszczyźnie rzadkie. Tym niemniej, odpowiedzi przedsiębiorców dowiodły wpływu stereotypowych wyobrażeń dotyczących starszych pracowników na podejmowane przez nich decyzje o zatrudnieniu. Z jednej strony, badani przedsiębiorcy mają powszechne przekonanie o wyższych wśród starszej niż młodszej kategorii pracowników doświadczeniu, wiedzy i znajomości branży. Częściej starszym niż młodszym osobom przypisują oni również postawę lojalności wobec pracodawcy. Z drugiej strony, to młodszym pracownikom przyznają walory takie jak szybkość i wydajność pracy, chęć i zdolność do przyswajania sobie nowych umiejętności, elastyczność i chęć podejmowania wyzwań. Według badanych przedstawicieli przedsiębiorstw, młodszy pracownicy górują nad starszymi także pod względem znajomości języków obcych oraz umiejętności pracy z komputerem i narzędziami IT. Wiele cech, co do których *a priori* można było spodziewać się, że będą kojarzone z grupą starszych pracowników, okazało się być postrzeganymi jako neutralne wobec wieku, zatem niestanowiące atutu osób w wieku niemobilnym. Należą do nich m.in.: odpowiedzialność, rzetelność, uczciwość, zaangażowanie, samodzielność i szacunek do pracy.

Z wyników badań wynika, że powody, dla których lubelscy przedsiębiorcy niechętnie zatrudniałyby osoby starsze, są następujące:

- pracownicy w tym wieku mają swoje nawyki i trudniej dostosowują się do nowych warunków,
- osoby w tym wieku gorzej radzą sobie z nowymi technologiami (np. programami komputerowymi),
- osoby w tym wieku mają gorszą kondycję, słabsze zdrowie,
- osoby w tym wieku gorzej radzą sobie w pracy – są mniej wydajne, wolniej pracują.

Oznacza to, że walory poszczególnych grup wiekowych nie są oceniane jednakowo. Wyższe tempo pracy i lepsza znajomość nowych technologii przez młodszych pracowników stanowią przeciwwagę dla niekwestionowanego atutu osób starszych

w postaci doświadczenia zawodowego i posiadanej wiedzy. W połączeniu z problemami zdrowotnymi oraz już posiadanymi nawykami, nie zawsze zgodnymi z preferencjami pracodawców, są barierą wystarczającą do ograniczenia zdolności osób w wieku niemobilnym do znalezienia i utrzymania pracy. **Z powyższych analiz wynika, że lubelscy przedsiębiorcy powinni zadbać o eliminację stereotypowego podejścia w rekrutacji w stosunku do starszych pracowników. Powinno to nastąpić m.in. poprzez odpowiednie przeszkolenie pracowników działów kadr oraz monitorowanie procesu naboru.**

Co więcej, gdy respondentom zadawano pytania na temat osób powyżej 45. roku życia pracujących w ich firmach (a nie ogólnie – pracowników powyżej 45. roku życia), okazywało się, że rzadziej stwierdzano przewagę osób starszych w zakresie posiadanych umiejętności zawodowych niż przewagę młodych pracowników w dziedzinie gotowości do podnoszenia własnych kwalifikacji. Oznacza to, że powszechnie uważa się, że młodzi pracownicy są na tyle dynamiczni, że szybko będą w stanie osiągnąć poziom wiedzy starszych pracowników. Jest to ważne z punktu widzenia relacji efektywności pracownika do jego wynagrodzenia.

W przebadanych firmach najczęściej nie ma jednego wzorca, według którego wyżej wynagradzane są osoby młodsze czy starsze, ale jeśli już występuje jakaś prawidłowość według tego kryterium, to zdecydowanie częściej większe pensje pobierają pracownicy starsi, zatem koszt ich pracy jest dla pracodawcy wyższy. **W celu wyeliminowania tego problemu zaleca się wprowadzenie zwolnień podatkowych (np. z części podatku dochodowego płaconego na rzecz budżetów lokalnych) dla firm zatrudniających określoną ilość osób wieku np. powyżej 50 lat.**

Kolejnym przedmiotem badania mającego na celu oszacowanie stopnia popularyzacji idei zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach lubelskich był sposób optymalizacji wykorzystania potencjału pracowników w wieku niemobilnym i elastyczność współpracy z nimi. Okazało się, że w większości firm funkcjonują mniej lub bardziej sformalizowane programy transferu wiedzy od starszych pracowników do ich młodszych kolegów. **W celu zwiększenia ich wydajności zaleca się wprowadzanie mieszanych (według podziału wiekowego) zespołów zadaniowych, w których młodzi i starsi pracownicy mogliby wzajemnie się uzupełniać, tworząc nową jakość pracy i szerszy wachlarz kompetencji. Innym zalecanym rozwiązaniem, typowo przystosowanym do pracy z osobami starszymi, jest mentoring.** Podstawową zaletą tej techniki jest to, że wykorzystywana jest bezpośrednio w miejscu pracy i pozwala nie tylko na zwiększanie zdolności do utrzymania zatrudnienia przez osoby pracujące w ramach programów mentoringu, ale także pozytywnie wpływa na efektywność przedsiębiorstwa. Mentoring polega na nadaniu starszym pracownikom szczególnych funkcji w firmie związanych z transferem wiedzy w ramach organizacji. Warunkiem powodzenia jest jednak dobrowolność uczestnictwa w tego rodzaju praktykach. Rola mentora oznacza możliwość przekazania swojej wiedzy zwłaszcza w sytuacji, gdy wiek nie pozwala już pracownikowi na wykonywanie niektórych zadań samodzielnie.

W efekcie mentor zyskuje dodatkowy czynnik motywujący związany z prestiżem i satysfakcją płynącą z przekazywania wiedzy młodszym kolegom. Co więcej, specyficzne umiejętności starszego pracownika zostają zachowane w organizacji, ponieważ przenosi on je na swoich uczniów. Z kolei młodszy pracownicy pomagają starszym w opanowaniu najnowszych technologii, będących niekiedy dla nich nowością. W takim przypadku, kiedy zarówno starszy, jak i młodszy z pracowników (najczęściej bardzo młody, np. poniżej 35. roku życia) pełnią jednocześnie obie role, nauczyciela i ucznia, mówi się o intermentoringu. W ten sposób obie grupy uzupełniają swoje luki kompetencyjne, na czym zyskuje przedsiębiorstwo. Mentoring jest również doskonałym pomysłem na nawiązywanie współpracy przedsiębiorstw z systemem edukacji zawodowej, ponieważ mentorzy mogą jednocześnie pełnić funkcje opiekunów praktyk i nauczycieli praktycznego wykonywania zawodu. **Instytucje rynku pracy powinny dołożyć wszelkich starań, aby rozpropagować programy mentoringowe w firmach regionu lubelskiego. Szczególnie aktywni powinni być tu partnerzy społeczni, oferujący pomoc w uruchamianiu podobnego typu inicjatyw.**

Jeżeli natomiast chodzi o elastyczność pracy starszych pracowników w lubelskich firmach, badania wykazały znaczne braki w tej dziedzinie. W celu poprawy tej sfery funkcjonowania przedsiębiorstw **rekomenduje się położenie w polityce promocji zarządzania wiekiem większego nacisku na przesuwanie starszych pracowników na bardziej odpowiednie dla nich stanowiska – mniej uciążliwe i wiążące się z większym prestiżem.**

Ostatnią płaszczyzną, na której badano popularność koncepcji zarządzania wiekiem, był dostęp starszych pracowników do ścieżek rozwoju zawodowego. Okazało się, że w większości firm osoby w wieku niemobilnym są uwzględniane w planowanych szkoleniach, a jeśli już się je pomija, to zwykle z racjonalnych powodów (np. osoby te już przechodziły dane szkolenie albo tematyka szkolenia nie wiąże się z ich pracą). Rzadko zdarzają się sytuacje, w których osoby te są dyskryminowane przez pracodawcę lub same odmawiają udziału w szkoleniach. **Tym niemniej, w celu zapewnienia efektywnej dyfuzji kompetencji w firmie, rekomenduje się zapewnienie w wewnętrznych procedurach firm równego dostępu do szkoleń pracowników w każdym wieku.**

Warto zauważyć, że zaangażowanie w przełamywanie niesprawiedliwych społecznie zjawisk na rynku pracy oraz wspieranie w ten sposób rozwoju regionu są elementami społecznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiednie podejście do pracowników, wolne od uprzedzeń i dyskryminacji, stanowi element właściwej etyki biznesu. Badania wykazały, że sukces firmy zależy od poziomu zadowolenia jej interesariuszy, czyli udziałowców, pracowników, klientów, władz i społeczności lokalnych⁴⁶³. W Polsce zaś pod pojęciem CSR rozumie się często m.in. zachowanie odpowiednich stosunków w pracy, zapewnianie jak najliczniejszych miejsc pracy, dbałość o należyty stan miejsc pracy oraz inwestowanie w pracowników.

⁴⁶³ ISO 26000, www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000 [data dostępu: 23.06.2010].

Wszystkie te aspekty wiążą się z koncepcją zarządzania wiekiem w firmie, co oznacza, że ich wdrażanie jest zbieżne z ideą społecznie odpowiedzialnej firmy.

Możliwym sposobem łączenia idei zarządzania wiekiem i promocji CSR jest rozpisywanie (np. przez organizacje typu NGO lub innych partnerów społecznych) konkursów na firmę wprowadzającą najlepsze w regionie praktyki. Doskonałym przykładem jest konkurs *Przedsiębiorstwo Fair Play*, organizowany przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym we współpracy z Krajową Izbą Gospodarczą. Sukces odniesiony w takim konkursie oznacza dla firmy promocję na zewnątrz i zyskanie w regionie renomy oraz statusu instytucji społecznie odpowiedzialnej. Wiąże się także z promocją wewnętrzną, która poprawia wizerunek firmy w oczach pracowników, co pozwala na przyciągnięcie większych zasobów kapitału ludzkiego i budowanie lojalności. Ponadto firma wdraża rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem, które już same w sobie stanowią atut i źródło dodatkowych korzyści ekonomicznych.

W ramach jednego z projektów wsparcia dla osób w wieku niemobilnym, *Zysk z dojrzałości*, uruchomiono portal internetowy, na którym znajdują się przykłady firm korzystających z najlepszych rozwiązań i tworzących nowe standardy dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania wiekiem. **Przedsiębiorcy z województwa lubelskiego powinni zapoznać się z tym katalogiem i rozważyć możliwość implementacji zaproponowanych tam działań w ich firmach. Sugeruje się również utworzenie regionalnego forum pracodawców stosujących dobre praktyki zarządzania wiekiem, na którym mogliby oni wymienić się swoimi pomysłami i doświadczeniami.**

Obok przedsiębiorców, jedną z głównych grup odbiorców działań zmierzających do upowszechnienia zarządzania wiekiem są pracownicy. Znaczna część czynników utrudniających walkę z dyskryminacją ze względu na wiek w zatrudnieniu wynika z postawy samych pracowników. W związku z powyższym powinni oni pamiętać o zapoznaniu się z podstawami prawa pracy. Ważne jest także, aby współpracowali z pracodawcami, wychodząc z własnymi inicjatywami i pomysłami na reorganizację i ewolucję miejsc pracy wraz z wiekiem (tzw. „praca w cyklu życia”).

Ponadto poprawie sytuacji osób starszych w zatrudnieniu służą usługi zapewniane przez publiczne instytucje rynku pracy. Od 2004 roku jedną z podstawowych usług tego rodzaju jest doradztwo zawodowe, które pomaga w planowaniu kariery na każdym jej etapie. Należy jednak zaznaczyć, że w Polsce, pomimo uwzględnienia doradztwa zawodowego w nowej ustawie, jest ono słabo rozwinięte. Doradców jest zbyt mało, a klientów często przyjmują w niesatysfakcjonujących warunkach⁴⁶⁴. **W związku z powyższym rekomenduje się zwiększenie liczby doradców zawodowych w regionie lubelskim oraz przydzielenie im osobnych gabinetów, w których warunki pozwalałyby na komfortową pracę z klientami.**

⁴⁶⁴ Boni M., op.cit.

Konieczne jest również zadbanie o lepsze przygotowanie zawodowe doradców. **Zaleca się zatem uruchamianie na największych uczelniach w regionie (zwłaszcza na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej i Katolickim Uniwersytecie Lubelskim) studiów, co najmniej licencjackich, z zakresu doradztwa zawodowego. Wśród dostępnych ścieżek edukacyjnych w tym zawodzie powinna być również dostępna specjalizacja z pracy z osobami starszymi, których potrzeby różnią się od potrzeb młodszych pracowników.** Przede wszystkim osoby starsze, które nierzadko całe życie pracowały w jednym zakładzie pracy, nie posiadają wielu „miękkich” umiejętności związanych chociażby z poszukiwaniem pracy⁴⁶⁵. Dlatego ważne jest, aby doradcy potrafili skutecznie nauczyć takie osoby pisania CV i listów motywacyjnych, korzystania z internetowych serwisów pośrednictwa pracy czy dobrej autoprezentacji. Wspomniane problemy osób starszych z aktywnym poszukiwaniem pracy dotyczą także aktywnego poszukiwania pomocy w sytuacji braku pracy, toteż doradcy zawodowi dla osób starszych powinni maksymalnie ułatwiać potencjalnym klientom kontakt ze sobą, np. poprzez wykładanie swoich wizytówek i ulotek w urzędach pracy i innych miejscach częstego przebywania osób w wieku niemobilnym. Inną konsekwencją faktu, że wiele osób starszych po rozpoczęciu kariery nigdy nie musiało w istocie szukać pracy, jest powszechny w tej grupie brak pewności siebie⁴⁶⁶. Rolą doradcy jest organizacja grup wsparcia, na spotkaniach których przedstawiano by przykłady tych osób starszych, którym poszukiwanie pracy najlepiej się powiodło. Sukcesy prelegentów stanowiłyby motywację dla uczestników. Doradcy zawodowi powinni także odpowiednio dobierać ofertę szkoleniową w dziedzinie „twardych” umiejętności zawodowych, tak aby osoby starsze mogły pozostawać w kontakcie z najnowszymi technologiami w ich zawodzie i nie cierpiały z powodu dezaktualizacji posiadanych kompetencji zawodowych.

Do najskuteczniejszych technik doradztwa zawodowego dla osób powyżej 45. roku życia należy jobcoaching, czyli indywidualne doradztwo ściśle ukierunkowane na zadanie zdobycia i utrzymania pracy przez podopiecznego doradcy (jobcoacha). Klient i doradca wspólnie pracują nad określeniem poziomu kompetencji i umiejętności klienta oraz tworzą indywidualny plan rozwoju, zawierający szczegółowe cele operacyjne, które klient jobcoacha powinien osiągać stopniowo. Współpraca nie kończy się w momencie znalezienia pracy przez podopiecznego. Indywidualny trener pomaga mu bowiem w pierwszych miesiącach zatrudnienia w wykształceniu odpowiednich nawyków pracowniczych, dzięki którym będzie on w stanie utrzymać posadę. Jobcoaching może odbywać się w miejscu pracy w formie spotkań starszych pracowników ze specjalnie przeszkolonymi specjalistami z działu kadr firmy lub specjalistami asygnowanymi z ramienia publicznych instytucji rynku pracy. Przedsiębiorstwa mają wiele możliwości organizacji tego rodzaju praktyk,

⁴⁶⁵ Czarnota M., op.cit.

⁴⁶⁶ Ibidem.

szczególnie dzięki możliwości refinansowania ze środków wspólnotowych szkoleń z jobcoachingu dla pracowników działu kadr.

Jobcoaching jest na tyle skutecznym instrumentem, że jego niektóre elementy weszły do kanonu działania publicznych służb zatrudnienia, np. wszyscy długotrwale bezrobotni muszą wspólnie z doradcami zawodowymi w rejonowych urzędach pracy wypracowywać indywidualne plany działania i je realizować. Doradzaniem osobom starszym mogą zajmować się również partnerzy społeczni, którzy mają większe możliwości prowadzenia badań rynku pracy, co pozwala na dokładne monitorowanie zmian w popycie na pracę i lepsze dostosowywanie indywidualnych planów działań do rzeczywistości gospodarczej regionu. **Rekomenduje się regularne prowadzenie przez NGO we współpracy z władzami lokalnymi i ośrodkami akademickimi badań w województwie lubelskim. Powinny one mieć na celu nie tylko badanie zapotrzebowania na pracę, zwłaszcza osób w wieku niemobilnym, ale także koncentrować się na ocenie poziomu powszechności stosowania dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem w firmach.**

Ogólnie rzecz ujmując, inicjatywy związane z upowszechnianiem systemów zarządzania wiekiem w firmach dzielą się na trzy grupy:

- działania wdrożeniowe,
- działania wspierające,
- działania promocyjne.

Wdrożenie należy do pracodawców i pracowników, którzy powinni być bezpośrednio zainteresowani rozwojem takich technik jak jobcoaching czy mentoring, ponieważ pozwalają one na poprawę ich sytuacji lub dodatkowe korzyści ekonomiczne czy społeczne. Ponadto każda inicjatywa rządowa lub samorządowa będzie efektywna tylko wtedy, gdy zostanie skutecznie wprowadzona w życie na poziomie przedsiębiorstw.

Wsparcie, rozumiane jako zapewnienie finansowania oraz pomocy technicznej (np. szkoleń dla pracowników działów kadr) na rzecz rozwoju zarządzania wiekiem w regionie, jest głównie domeną władz (rządowych i samorządowych), choć pomocne w tym przypadku są również organizacje partnerów społecznych, które mogą przyjmować rolę pośredników i podwykonawców projektów publicznych, np. na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego (tzw. PPP). Najaktywniejsze powinny przy tym być organizacje typowo regionalne, zwłaszcza bezpośrednio związane ze światem biznesu, np. Lubelski Związek Przedsiębiorców. W opinii lubelskich przedsiębiorców najkorzystniejszymi instrumentami wsparcia są te związane z czynnikiem finansowym, obejmujące m.in. refundację części wynagrodzenia, składek ubezpieczeniowych lub składek na Fundusz Pracy czy Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Są to jednak instrumenty najsilniej obciążające budżet państwa lub jednostek samorządowych, zatem ich wprowadzenie należy uznać za mało efektywne, a nawet mało realne. Nieco mniejsze zainteresowanie związane było z dofinansowaniem kosztów szkoleń pracowników w wieku powyżej 45 lat,

jednak zważywszy na większą dogodność tego instrumentu dla budżetów publicznych oraz ciągle duże zainteresowanie (ponad połowa pracodawców przyznała, że wprowadzenie tego rodzaju pomocy skłoniłoby ich do zwiększenia zatrudnienia osób starszych), należy wskazać to właśnie rozwiązanie jako szczególnie warte implementacji.

Wszyscy główni aktorzy regionalnego rynku pracy powinni aktywnie promować ideę zarządzania wiekiem. Powinny temu służyć m.in. kampanie w mediach lokalnych, które są dobrze rozwinięte w województwie lubelskim, organizacja wydarzeń publicznych, np. koncertów, festynów czy targów i konkursów dla przedsiębiorstw, seminaria tematyczne organizowane przez podmioty naukowo-badawcze itp. Powinny być przy tym promowane nie tylko koncepcje wąsko rozumianego zarządzania wiekiem, ale również powiązane z nimi idee dbałości o zdrowie, higienicznego trybu życia, kształcenia ustawicznego i podnoszenia kompetencji oraz walki z uprzedzeniami.

Podsumowując, zarządzanie wiekiem w firmie jest koncepcją przynoszącą korzyści tak starszym pracownikom, którzy zyskują szersze możliwości zatrudnienia, jak i firmom, którym udaje się w ten sposób wygenerować dodatkowe zyski z tytułu optymalnego wykorzystania dostępnego kapitału ludzkiego. Ponadto, w skali globalnej, szerokie zastosowanie modeli różnorodności wiekowej wspomaga osiągnięcie wyższego PKB w regionie – ich upowszechnianie jest zatem czynnikiem prorozwojowym.

W województwie lubelskim względnie powszechne są praktyki o charakterze zbliżonym do mentoringu, ponadto nie stwierdzono szerokiego stosowania dyskryminacyjnych procedur rekrutacyjnych. Rozwoju wymaga jednak idea jobcoachingu i innych praktyk doradczych. Należy również podkreślić potrzebę zacieśnienia współpracy między władzami i partnerami społecznymi w celu większego zaangażowania samych przedsiębiorstw oraz pracowników w promocję idei optymalizacji struktury wiekowej zatrudnienia.

Bibliografia

- ABC Bezrobotnego*, www.pupdzierzoniow.pl/abc-bezrobotnego/indywidualny-plan-dziaania.html [data dostępu: 21.06.2010]
- Adamowicz M., *Standardy CSR* [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2009
- Ageism and Employment: A Survey of the Literature in the Context of Current Research Agendas*, University of Salford, Salford 2007, www.mams.salford.ac.uk/PWO/Projects/AgeismEmployment/papers/pdf/AgeismandEmploymentlitreview.pdf [data dostępu: 28.05.2010]
- Ageism in IT: Over 40? Forget about getting a job*, www.silicon.com/management/cio-insights/2004/05/28/ageism-in-it-over-40-forget-about-getting-a-job-39120958 [data dostępu: 22.05.2010]
- Aktywność ekonomiczna ludności Polski. IV kwartał 2009*, GUS, Warszawa 2010
- Analiza i ocena sytuacji na rynku pracy w województwie lubelskim*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2009, www.wup.lublin.pl/wup/index.php?kat=178 [data dostępu: 21.05.2010]
- Analiza instytucji kształcenia ustawicznego w wybranych powiatach województwa lubelskiego. Raport Europejskiego Domu Spotkań*, Lublin 2006
- Analiza sytuacji osób bezrobotnych powyżej 45. roku życia na lokalnym rynku pracy*, Sądecki Urząd Pracy, Nowy Sącz 2009
- Annam L., *ISO 26000 – treść standardu przyjęta*, www.csinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/2229-iso-26000-tresc-standardu-przyjeta [data dostępu: 22.06.2010]
- Baumann K., *Jakość życia w okresie późnej dorosłości – dyskurs teoretyczny* [w:] „Gerontologia Polska”, t. 14, nr 4, Kraków 2006
- Baumann K., *Problem aktów samobójczych wśród osób w starszym wieku* [w:] „Gerontologia Polska”, t. 16, nr 2, Kraków 2008
- Bełczyk K., *50+: Przykłady dobrych praktyk w Europie*, Kraków 2008, www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.77 [data dostępu: 12.06.2010]
- Bełczyk K., *Pokolenie 50+ – zmarnowany potencjał czy szansa dla polskiego rynku pracy?*, www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.36 [data dostępu: 22.06.2010]
- Bełczyk K., *Zarządzanie wiekiem w firmach – dobre praktyki w Polsce*, www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.205 [data dostępu: 12.06.2010]
- Blöndal S., Scarpetta S., *Early Retirement in OECD Countries: The Role of Social Security Systems* [w:] „OECD Economic Studies”, nr 29 1997/II, Paryż 1999
- Bodnar A., *Dyskryminacja ze względu na wiek – regulacje prawne*, 2007, www.bezuprzedzen.org/doc/Dyskryminacja_prawo_wiek.pdf [data dostępu: 18.05.2010]

- Bogdańska P., *Stan i kierunki rozwoju poradnictwa zawodowego w resorcie pracy na tle polityk i inicjatyw Unii Europejskiej*, Sieć Całozyciowego Poradnictwa Zawodowego, „Biuletyn Programu Leonardo da Vinci”, 1/2008, Warszawa 2008
- Boni M., *Poradnictwo zawodowe – wyzwania Polski i Unii Europejskiej* [w:] *Poradnictwo zawodowe. Doświadczenia pierwszych lat w Unii Europejskiej – materiały konferencyjne*, Warszawa 2007
- Borut-Gojna B. (red.), *Model Intermentoring. Podręcznik dla trenerów*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2007
- Bukowski M., *Zatrudnienie w Polsce 2005*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, www.eksporter.gov.pl/Informacja/Zalaczniki_informacje.ashx?Id=15849&Nazwa=04059-3.pdf [data dostępu: 20.05.2010]
- Burniaux J., Duval R., Jaumotte F., *Coping with Ageing: A Dynamic Approach to Quantify the Impact of Alternative Policy Options on Future Labour Supply in OECD Countries* [w:] „OECD Working Paper”, No. 371
- Cascio W.F., *Managing human resources: productivity, quality of life, profits*, McGraw-Hill Inc., USA 1989
- Country sheet, Poland, Discrimination in the European Union, Special Eurobarometer 317 Report*, ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_fact_pl_en.pdf [data dostępu: 18.05.2010]
- Czarnota M., *Doradztwo zawodowe dla osób starszych*, szukam-pracy.wieszjak.pl/metody-poszukiwania-pracy/215845,Doradztwo-zawodowe-dla-osob-starszych.html [data dostępu: 20.06.2010]
- Czym jest Progress*, www.flexicurity.org.pl/index.php/pl/progress?for-mat=pdf [data dostępu: 18.06.2010]
- Deklaracja Filadelfijska*, www.mop.pl/doc/pdf/inne/dekfil.pdf [data dostępu: 10.05.2010]
- Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008
- Dobre praktyki: Cristalerías de Mataró*, www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=156§ionId=6 [data dostępu: 21.05.2010]
- Dobre praktyki: SWSPiZ Łódź*, www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=170§ionId=6 [data dostępu: 21.05.2010]
- Dorn D., Souza-Poza A., *'Voluntary' and 'Involuntary' Early Retirement: An International Analysis* [w:] „IZA Discussion Paper”, No. 2714, Bonn 2007
- Doświadczeni i kompetentni*, „Dziennik Polska Europa Świat”, dodatek 3, 21.01.2008, www.equal.gov.pl/NR/rdonlyres/289B0490-DB6E-49EA-A35D-FB343E0B376D/44713/Dowiadczeniikompetentni.pdf [data dostępu: 15.05.2010]
- Dyrektywa Rady Europy 2000/78/UE, www.mfe.free.ngo.pl/rowni_w_roznorodnosci_i_wobec_prawa/prawo/dyrektywa_rady_ue_2000_78_we.pdf [data dostępu: 10.05.2010]

- Dyskryminacja w UE*, Eurobarometr, www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_fact_pl_pl1.pdf [data dostępu: 18.05.2010]
- Działamy razem dla dobra nas wszystkich*, www.lidl.pl/cps/rde/xchg/SID-B93F3830-614178DB/lidl_pl/hs.xml/10978.html [data dostępu: 09.06.2010]
- Dzida S., *Działania polskiego rządu przeciwko dyskryminacji ze względu na wiek* [w:] *My też – seniorzy w UE*, Akademia Rozwoju Filantropii, www.filantropia.org.pl/files/file/phwpr0whhs9nylissrsw8plerbujm.pdf [data dostępu: 12.05.2010]
- Efektywność szkoleń dla bezrobotnych w 2008 roku*, US w Lublinie, Lublin 2009
- Firmy boją się zatrudniać osoby w wieku przedemerytalnym*, www.praca.gazeta.prawna.pl/wywiady/17368,firmy_boja_sie_zatrudniac_osoby_w_wieku_przedemerytalnym.html [data dostępu: 25.06.2010]
- Frąckowiak M., Pawlaczyk J., Szumiło J., Kubis E., *Bezrobocie – charakterystyka zjawiska, jego psychologiczne konsekwencje i sposoby ich łagodzenia*, Poznań 2008
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, www.kpr.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik_zrownowazonybiznes.pdf [data dostępu: 15.06.2010]
- Grotkowska G., Sztanderska U., *Regionalny wymiar bezrobocia*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005, www.rynekpracy.edu.pl/pdf/bezrobocie-w-przekroju-województw.pdf [data dostępu: 25.05.2010]
- Grotkowska G., Sztanderska U., *Wstępne studium determinant dezaktywizacji zawodowej kobiet i mężczyzn, cz. II, Załącznik 5b* [w:] Liwiński J., Giza-Poleszczuk A., Góra M., Sztanderska U., *Dezaktywizacja osób w wieku około-emerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz MPiPS, Warszawa 2008
- Hus K., *Rola strony społecznej w zapobieganiu i zwalczaniu dyskryminacji w stosunkach pracy* [w:] *Upowszechnienie norm prawa dotyczących dyskryminacji a kształtowanie prawidłowych relacji międzyludzkich w stosunkach pracy*, Katowice 2007
- Informacja Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 18.06.2007*, www.wup.pl/files/content/x/MPiPS.pdf [data dostępu: 21.05.2010]
- Informacja na potrzeby Powszechnego Przeglądu Okresowego Rady Praw Człowieka ONZ*, Warszawa 2008, www.mfa.gov.pl/files/docs/Prawa%20czlowieka/Informacja%20na%20potrzeby%20UPR.pdf [data dostępu: 14.05.2010]
- ISO 26000*, www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000 [data dostępu: 23.06.2010]
- Iżycka H., Jaworska B., Strojna E., *Warunki i możliwości podnoszenia kwalifikacji bezrobotnych, Regulacje ustawowe*, Warszawa 2007
- Jak zorganizować wydarzenie antydyskryminacyjne. Podręcznik działań w społecznościach lokalnych*, Stowarzyszenie Lambda i Stowarzyszenie Otwarte Forum, Warszawa 2009

- Jaroszevska-Ignatowska I., *Dyskryminacja osób starszych ze względu na wiek na rynku pracy – aspekty prawne* [w:] Tokarz B. (red.), *STOP dyskryminacji osób starszych*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005
- Jaworska J., *Rola pracodawców w strategiach wydłużania aktywności zawodowej osób 50+*, www.zysk50plus.pl/?module=Default&action=ContentController§ionId=16&articleId=75 [data dostępu: 10.05.2010]
- Jobcoaching – wspólna droga do celu*, „Dziennik Polska Europa Świat”, dodatek 3, 21.01.2008
- Kaczmarczyk M., Trafiałek E., *Aktywizacja osób w starszym wieku jako szansa na pomyślne starzenie* [w:] „Gerontologia Polska”, t. 15, nr 4, Kraków 2007
- Kaczmarek M., Skrzypczak M., Maćkowiak K., *Status społeczno-ekonomiczny oraz styl życia jako czynniki różnicujące subiektywne poczucie zdrowia wśród starzejących się mężczyzn* [w:] „Gerontologia Polska”, t. 14, nr 2, Kraków 2006
- Kahan A., *Województwo lubelskie na tle kraju w 2008 roku* [w:] „Lubelski Barometr Gospodarczy nr 1/2009”, www.lbg.wszia.edu.pl/wp-content/uploads/raport-nr1.pdf [data dostępu: 20.05.2010], s. 21
- Kampania „Za różnorodnością. Przeciw dyskryminacji” angażuje się w wydarzenia krajowe w 27 państwach członkowskich UE. Sięgać dalej, działać lokalnie: Polska*, www.stopdiscrimination.info/fileadmin/pdfs/press/Local_events/Press_Release_FDAD_EU_27_Event_PL.pdf [data dostępu: 22.06.2010]
- Karta Praw Podstawowych*, www.kartaprawpodstawowych.org.pl/?link=1 [data dostępu: 10.05.2010]
- Karta Praw Społecznych*, www.coe.int/t/dghl/monitoring/socialcharter/Presentation/ESCRBooklet/Polish.pdf [data dostępu: 10.05.2010]
- Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Loius Univeristy, Nowy Sącz 2009
- Karwala S., *Mentoring – strategia rozwoju organizacji uczącej się*, www.mentoring.com.pl/Mentoring_strategia_rozwoju.pdf [data dostępu: 16.06.2010]
- KE upomina Polskę za dyskryminację w miejscu pracy*, „Dziennik Gazeta Prawna”, www.praca.gazetaprawna.pl/artykuly/393827,ke_upomina_polske_za_dyskryminacje_w_miejscu_pracy.html [data dostępu: 13.05.2010]
- Kędziora K., Śmiszek K., Zima M., *Równe traktowanie w zatrudnieniu. Przepisy a rzeczywistość. Raport z monitoringu ogłoszeń o pracę*, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa 2009
- Kodeks Postępowania Cywilnego*, www.prawo.money.pl/akty-prawne/ujednolicone-akty-prawne/kodeksy/kodeks;postepowania;cywilnego;z;dnia;17;listopada;1964,1964,43,296,DU,106.html [data dostępu: 15.05.2010]
- Kodeks pracy 2010*, www.kodeks-pracy.org [data dostępu: 10.05.2010]
- Konstytucja RP*, www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm [data dostępu: 10.05.2010]
- Konwencja Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 111*, www.mop.pl/doc/html/konwencje/k111.html [data dostępu: 10.05.2010]

- Konwencja Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 122*, www.mop.pl/doc/html/konwencje/k122.html [data dostępu: 10.05.2010]
- Kozubska A., *Wykluczeni 50+ (na rynku pracy)*, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009, www.zawszeaktywny.byd.pl/userfiles/files/PUBLIKACJA%203%20-%20A_%20Kozubska%2050+-%20tekst.pdf [data dostępu: 31.05.2010]
- Krajowy Plan Działań na Rzecz Zatrudnienia 2009/2011*, MPiPS, Warszawa 2010
- Krasowicz S., *Potencjał produkcyjny rolnictwa Lubelszczyzny i jego wykorzystanie*, [w:] „Biuletyn Informacyjny”, nr 7/2002, Polska Akademia Nauk – Oddział w Lublinie, Lublin 2002
- Liegl B., Perchinig B., Weyss B., *Prawne i instytucjonalne aspekty przeciwdziałania dyskryminacji w Polsce*, Sekretariat Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn oraz Instytut Praw Człowieka im. Ludwiga Boltzmanna w Wiedniu, Warszawa 2004, www.bezuprzedzen.org/doc/prawne_aspekty_pre-ciw-dzialania.pdf [data dostępu: 18.05.2010]
- Linkola P., *Nowa polityka wiekowa w Finlandii od 1995 roku* [w:] Tokarz J. (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007
- Liwiński J., Giza-Poleszczuk A., Góra M., Sztanderska U., *Dezaktywizacja osób w wieku około emerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz MPiPS, Warszawa 2008
- Lotwa chce podnieść wiek emerytalny*, www.rp.pl/arttykul/5,470342.html [data dostępu: 03.06.2010]
- Marciniak J., *Przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek. Podstawowe wytyczne dotyczące rekrutacji*, www.aktywni50.pl/img/u/PRZECIWDZIALANIE%20DYSKRYMINACJI%20ZE%20WZGLEDU%20NA%20WIEK.pdf [data dostępu: 31.05.2010]
- Megginson D., Clutterbauck D., Garvey B., Stokes P., Garret-Harris R., *Mentoring w działaniu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008
- Migracje pracowników – szansa czy zagrożenie*, KPMG Doradztwo Gospodarcze Warszawa 2008
- Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy* [w:] „Biuletyn Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych”, nr 7, Warszawa 2009
- Myszczyński J., *Problemy bezrobocia ukrytego w polskim rolnictwie* [w:] Kaja J. (red.), *Przemiany i perspektywy polityki gospodarczej*, Warszawa 2001
- Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luksemburg 2006
- Nagrodkiewicz A., *Efektywne zarządzanie wiekiem*, www.een.org.pl/index.php/Dzialalnosc-gospodarcza-i-uslugi-w-krajach-UE/articles/efektywne-zarzadzanie-wiekiem.html [data dostępu: 15.05.2010]
- Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower Inc., Warszawa 2008

- Okiem eksperta: Zarządzanie wiekiem. Rozmowa z prof. Bogusławą Urbaniak z Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego*, www.dziennik.pl/gospodarka/maszszanse/article110803/Okiem_eksperta_Zarzadzanie_wiekiem.html [data dostępu: 27.06.2008]
- Pawlina A., *Starość w reklamie*, www.filantropia.org.pl/files/file/starosc_w_reklamie_anna_pawlina.pdf [data dostępu: 05.05.2010]
- Piechocka J., *Mobbing i jego przejawy* [w:] *Upowszechnienie norm prawa dotyczących dyskryminacji a kształtowanie prawidłowych relacji międzyludzkich w stosunkach pracy*, Katowice 2007
- Piotrowski B., *Instytucje rynku pracy – regulacje i działalność*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007
- Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski w latach 2000–2009. Materiał na konferencję prasową w dniu 28 stycznia 2010 roku*, GUS, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_lu_podsta_info_o_rozwoju_demograf_polski_2000-2009.pdf [data dostępu: 08.05.2010]
- Pogorzala E., *Polityka antydyskryminacyjna w Polsce. Raport z konferencji „Polityka antydyskryminacyjna w Polsce”*, www.polis.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=87:polityka-antydyskryminacyjna-w-polsce&catid=45:polska&Itemid=68 [data dostępu: 17.05.2010]
- Polityka społeczna w regionie. Badania, analizy i upowszechnianie*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2010
- Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf [data dostępu 10.05.2010].
- Pracownicy nie chcą się szkolić, mimo że mogą otrzymać prawie 10 tys. zł*, www.praca.gazetaprawna.pl/artykuly/335096,pracownicy_nie_chca_sie_szkolic_mimo_ze_moga_otrzymac_prawie_10_tys_zl.html [data dostępu: 29.06.2010]
- Pracujący w gospodarce narodowej w 2008 roku*, GUS, Warszawa 2009.
- Prognoza ludności na lata 2008–2035, Województwo lubelskie*, GUS, www.stat.gov.pl/gus/5840_4514_PLK_HTML.html [data dostępu: 25.05.2010]
- Prognoza ludności na lata 2007–2035*, GUS, Warszawa 2008
- Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009
- Program działań na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej osób w wieku niemobilnym. PROGRAM 45/50 PLUS*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008
- Program „New Deal 50+”*, www.direct.gov.uk/en/Employment/Jobseekers/programmesandservices/DG_173728 [data dostępu: 16.06.2010]
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013*, Warszawa 2007
- Program „Pathways to Work”*, www.direct.gov.uk/en/DisabledPeople/Employmentsupport/WorkSchemesAndProgrammes/DG_171745 [data dostępu: 16.06.2010]

- Program „Solidarność pokoleń”. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Warszawa 2008, www.mpips.gov.pl/userfiles/File/rynek%20pracy%20proramy/Program50+_po_RM.pdf [data dostępu: 12.06.2010]*
- Przeciwdziałanie dyskryminacji w Polsce. Jak bronić swoich praw, Sekretariat Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, Warszawa 2004*
- Przejście z pracy na emeryturę, GUS, Warszawa 2007*
- Raport krajowy z programu szkolenia nt. antydyskryminacji i różnorodności, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa 2008, ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1646&langId=pl [data dostępu: 20.05.2010]*
- Reforma emerytalna w Wielkiej Brytanii ruszy w kwietniu 2010, www.wyborcza.biz/biznes/1,101562,7143181,Reforma_emerytalna_w_Wielkiej_Brytanii_ruszy_w_kwietniu.html [data dostępu: 16.06.2010]*
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007–2013*
- Rogozińska-Pawelczyk A., Jobcoaching, czyli indywidualne doradztwo zawodowe dla osób 45+ [w:] Urbaniak B., Pracownicy 45+ w naszej firmie, UNDP, Warszawa 2007*
- Rogut A., Piasecki B., Pabiniak J., Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report: Poland, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007*
- Romer M.T., Dyskryminacja ze względu na wiek w prawie pracy i ubezpieczeń społecznych [w:] Tokarz B. (red.), STOP dyskryminacji osób starszych. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005*
- Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dn. 06.05.2008, www.przepisy.gov.pl/5,161,103928,0.html*
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15.10.2009, www.przepisy.gofin.pl/5,161,114739,0.html*
- Rożnowski B., Markowski K., Łobocki J., Konefał K., Postawy i zachowania uczestników lokalnego rynku pracy. Wyniki badań terenowych w wybranych powiatach województwa lubelskiego, Instytut Rynku Pracy – Fundacja Nowy Staw, Lublin 2007*
- Rynek pracy w województwie lubelskim w 2008 roku, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2009*
- Rzemek M., Pracodawcy nie chcą szkolić zatrudnionych, www.rp.pl/artykul/56631,484588_Pracodawcy_nie_chca_szkolic_zatrudnionych.html [data dostępu: 29.06.2010]*
- Rzeszutarski B., Praktyka polskich organów administracji publicznej w kontekście równych szans, praw podstawowych, ochrony praw obywatelskich, realizacji prawa do dobrej administracji, Fundacja Prawo Europejskie, Warszawa 2007, www.kobieta.gov.pl/zal/f370_6.pdf [data dostępu: 04.06.2010]*
- Rzońca A., Wojciechowski W., Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?, Warszawa 2008*
- Samozatrudnienie wśród bezrobotnych w Wielkopolsce. Raport z badań ankietowych, WUP w Poznaniu, Poznań 2006*

- Sargeant M., *Age Discrimination in Employment*, Gower Publishing Limited, Hampshire 2007, www.ashgate.com/pdf/SamplePages/Age_Discrimination_in_Employment_Ch1.pdf [data dostępu: 12.05.2010]
- Schimanek, T., *Potrzeba wspólnego działania* [w:] Tokarz J. (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007
- Schmähl W., *Ageing Workforce: Firm Strategies and Public Policy in Germany* [w:] „Geneva Papers on Risk and Insurance”, nr 28(4), Genewa 2003
- Sielecka J., *Zarządzanie wiekiem przez budowanie zaangażowania do zmiany*, www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PROJEKT/zaangazowanie50plus_jolanta_sielecka.pdf [data dostępu: 15.05.2010]
- Sobański R., *Dyskryminacja jako naruszenie godności człowieka* [w:] *Upowszechnienie norm prawa dotyczących dyskryminacji a kształtowanie prawidłowych relacji międzyludzkich w stosunkach pracy*, Katowice 2007
- Special EUROBAROMETER 317. Discrimination in the EU 2009*, www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_en.pdf [data dostępu: 10.05.2010]
- Starzejące się społeczeństwo a aktywność zawodowa*, www.wypadek.pl/index.php?site=aktstarszych/index.php&site_cg=dobre [data dostępu: 29.06.2010]
- Strategia Lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Opracowanie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002
- Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010*, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, Warszawa 2003
- Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020*, Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin 2005
- Sytuacja na rynku pracy osób w wieku powyżej 50. roku życia*, MUP, Lublin 2009
- Sytuacja osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy w województwie lubelskim*, Consultis Konrad Ciastoch, Lublin 2009
- Suchar J.A., *Zakaz dyskryminacji w ogłoszeniach rekrutacyjnych*, www.rynek-pracy.pl/artukul.php/n.68/email.116868/wpis.218 [data dostępu: 14.06.2010]
- Sytuacja na rynku pracy osób młodych i w starszych grupach wiekowych*, Opracowanie Departamentu Rynku Pracy MPiPS, Warszawa 2008
- Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B., *Bezrobotni w wieku 50+ w opiniach przedstawicieli instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych i pracodawców* [w:] Tokarz J. (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Warszawa 2007
- Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B., *Raport z badania „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse”* [w:] Tokarz J. (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Warszawa 2007
- Szatur-Jaworska B., *Wprowadzenie* [w:] Tokarz B. (red.), *STOP dyskryminacji osób starszych*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005
- Szczerbińska K., *Organizacja opieki nad osobami starszymi w Polsce i w Europie*, www.docedu.klrwp.pl/print.php?id=135 [data dostępu: 15.10.2010]

- Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, Warszawa 2009
- Szukalski P., *Zagrożenia praw osób starszych na rynku pracy w Polsce* [w:] *Stan przestrzegania praw osób starszych w Polsce. Analiza i rekomendacje działań*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2008
- Śledź D. (red.), *Analiza aktualnej sytuacji trendów rozwojowych i prognoza zmian społeczno-gospodarczych w województwie lubelskim. Katalog mechanizmów prorozwojowych – koncepcja zarządzania zmianą gospodarczą w regionie*, Lublin 2009
- Śmiszek K., *Obecny projekt ustawy o równym traktowaniu nie przeciwdziała zjawisku dyskryminacji*, www.feminoteka.pl/readarticle.php?article_id=520 [data dostępu: 11.06.2010]
- Tackling age discrimination in the workplace. Creating a new age for all*, Chartered Management Institute, Londyn 2005
- The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, European Commission, 2005, www.conferenceboard.org/worldwide/downloads/EuropeWorkplaceDiversity.pdf [data dostępu: 28.04.2010]
- Thorpe E., *Dyskryminacja ze względu na wiek w Unii Europejskiej* [w:] *My też – seniorzy w UE*, Akademia Rozwoju Filantropii, www.filantropia.org.pl/files/file/phwpr0whhs9nylissrsw8plerbujm.pdf [data dostępu: 12.05.2010]
- Time for action: Advancing Human Rights for Older Ontarians*, Ontario Human Rights Commission Ontario Human Rights Commission, Ontario 2001
- Titkow A., *Nieodpłatna praca kobiet. Mity, realia, perspektywy*, IFiS PAN, Warszawa 2004
- Tokarz B., *Postawy wobec ludzi starszych* [w:] Tokarz B. (red.), *STOP dyskryminacji osób starszych*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005
- Trafiałek E., *Rodzina i środowisko zamieszkania jako obszary ryzyka wykluczenia społecznego osób starszych* [w:] Szatur-Jaworska B. (red.), *Stan przestrzegania praw osób starszych w Polsce. Analiza i rekomendacje działań*, „Biuletyn RPO – materiały”, zeszyt 65, Warszawa 2008
- Traktat Lizboński, www.europa.eu/lisbon_treaty/full_text/index_pl.htm [data dostępu: 10.05.2010]
- Trzeciak W., *Memorandum Komisji Europejskiej w sprawie kształcenia ustawicznego i jego implikacje dla poradnictwa zawodowego* [w:] „Służba Pracownicza”, nr 1/2002, Warszawa 2002, www.lex.pl/czasopisma/slp/memorandum.html [data dostępu: 19.05.2010]
- Uczestnictwo osób dorosłych w uczeniu się przez całe życie – nowe regulacje prawne*, WUP w Lublinie, www.wup.lublin.pl/wup/index.php?kat=151 [data dostępu: 21.05.2010]
- Urbanik A., *Dlaczego starość zaczyna się po pięćdziesiątce? Analiza trendów demograficznych i historyczno-społecznych uwarunkowań postrzegania osób 50+*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007
- Urbaniak B., *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007

- Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, www.abc.com.pl/serwis/du/2004/1001.htm [data dostępu: 10.05.2010]
- Ustawa o świadczeniach przedemerytalnych, www.abc.com.pl/serwis/du/2004/1252.htm [data dostępu: 10.05.2010]
- Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Raport z badań*, (oprac. zbiorowe), Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2006
- Walker A., *The Emergence of Age Management in Europe*, [w:] „International Journal of Organisational Behaviour”, vol. 10 (1), Queensland 2005
- Wałkowiak R., *Spoleczna odpowiedzialność organizacji* [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2009
- Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2008 roku*, ZUS, Warszawa 2009
- Woźniak-Hasik Z., *Problem dyskryminacji ze względu na wiek*, Mazowieckie Centrum Zdrowia Publicznego, Warszawa 2007
- Woźniak-Hasik Z., *Zatrudnianie osoby starszej – ryzyko i potencjalne korzyści*, Mazowieckie Centrum Zdrowia Publicznego, Warszawa 2007
- Wysocki F., Kołodziejczak W., *Bezrobocie ukryte w polskim rolnictwie – próba symulacji skali zjawiska w przekroju województw* [w:] „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe”, t. IX, zeszyt 2, Poznań 2004
- Wytyczne do podziałania 2.1.1*, www.parp.gov.pl/files/74/87/110/341/7554.pdf [data dostępu: 14.05.2010]
- Zabielska J.M., *Wykluczeni i wykluczenie społeczne w oczach pracowników samorządowych – analiza problemu i skuteczne metody przeciwdziałania*, FUDA, Lublin 2010
- Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr CCXIV/4187/10 Zarządu Województwa Lubelskiego z dnia 11 maja 2010 roku*, Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin 2010
- Zapobieganie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy*, TGC Corporate Lawyers, Warszawa 2009, www.tgc.eu/files/file/DyskryminacjaMobbing.pdf [data dostępu: 27.05.2010]
- Zgliczyński S., *Media lokalne w przeciwdziałaniu dyskryminacji rasowej i etnicznej*, Prohumanum, Warszawa 2007
- Zieleniecki M., *Uzasadnienie wprowadzenia elastycznych form przechodzenia na emeryturę w Polsce w oparciu o doświadczenia europejskie*, opracowanie dla Krajowej Sekcji Pożarnictwa NSZZ „Solidarność”, www.skpnssz.dmkproject.pl/downloads.php?cat_id=18&download_id=61 [data dostępu: 14.05.2010]
- Zięba M., Szuwarzyński A., *Zarządzanie wiekiem*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008
- Zybała A., *Solidarność pokoleń – praca dla 50+*, www.cpsdialog.pl/files/File/Zybała_Solidarnosc.doc [data dostępu: 15.06.2010]

Źródła internetowe

- ABC a Wolters Kluwer Polska: www.abc.com.pl
- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce: www.filantropia.org.pl
- Business in the Community: www.bitc.org.uk
- Centrum Kształcenia Ustawicznego nr 1 w Lublinie: www.ckunr1.lublin.pl
- Centrum Kształcenia Ustawicznego nr 2 w Lublinie: www.cku2.pdg.pl
- Eurostat: www.epp.eurostat.ec.europa.eu
- Główny Urząd Statystyczny: www.stat.gov.pl
- Instytut Monitorowania Mediów sp. z o.o.: www.instytut.com.pl
- Instytut Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego: www.psych.uni.lodz.pl
- Katolicki Uniwersytet Lubelski im. Jana Pawła II: www.kul.pl
- Komisja Europejska: www.ec.europa.eu
- Lubelski Uniwersytet Trzeciego Wieku: www.utw.lublin.pl
- Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie: www.uw.lublin.pl
- Lubelskie Obserwatorium Rynku Pracy: lorp.wup.lublin.pl
- Międzynarodowa Organizacja Pracy: www.mop.pl
- OECD Stats, www.oecd.org
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: www.parp.gov.pl
- Polska Akademia Nauk – Oddział w Lublinie: www.pan-ol.lublin.pl
- Polskie Towarzystwo Badaczy Rynku i Opinii: www.ptbrio.pl
- Portal Gowork: www.gowork.pl
- Portal Kobieta50plus.pl: www.kobieta50plus.pl
- Portal Lidl Polska: www.lidl.pl
- Portal Lubella Sp. z o.o.: www.lubella.pl
- Portal Praca.pl: www.praca.pl
- Portal Praca-Fairplay: www.praca.fairplay.pl
- Portal Praca-Money.pl: www.praca.money.pl
- Portal Pracuj.pl: www.pracuj.pl
- Portal Programu – Przedsiębiorstwo Fair Play: przedsiębiorstwo.fairplay.pl
- Portal Programu – Rozwój Polski Wschodniej: www.polskawschodnia.gov.pl
- Portal Projektu – mature@eu Project: www.mature-project.eu
- Portal Projektu – Zysk z dojrzałości: www.zysk50plus.pl
- Portal Senior.pl: www.senior.pl
- Portal Unii Europejskiej: europa.eu
- Psychologiczna Akademia Rozwoju Kompetencji w Lublinie: www.grupapark.pl
- Rejestr Instytucji Szkoleniowych: www.ris.praca.gov.pl

- Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie: www.umcs.lublin.pl
- Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego: www.lubelskie.pl
- Urząd Statystyczny w Lublinie: www.stat.gov.pl/lublin/index.htm
- Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie: www.wup.lublin.pl

Spis rysunków, tablic i wykresów

Rysunek 1.1. Pracujący w województwie lubelskim według sekcji PKD (2008).....	14
Rysunek 1.2. Struktura zatrudnienia w powiatach województwa lubelskiego w 2008 roku.....	16
Rysunek 1.3. Relacja współczynnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 do stopy bezrobocia wśród ludzi w wieku 15–24 w 2008 roku w OECD.....	28
Rysunek 3.1. Instytucje rynku pracy	195
Rysunek 4.1. Kluczowi aktorzy w działaniach upowszechniających zarządzanie wiekiem.....	254
Tablica 1.1. Populacja województwa lubelskiego (stan z 31.12.2008).....	9
Tablica 1.2. Aktywność zawodowa osób w wieku niemobilnym i poprodukcyjnym w województwie lubelskim w 2008 roku (w tys. osób).....	10
Tablica 1.3. Wskaźniki aktywności zawodowej oraz bezrobocia w województwie lubelskim w 2008 roku (w %)	11
Tablica 1.4. Ludność w wieku niemobilnym w podziale na wieś i miasto, w tys. osób (stan z 31.12.2008)	12
Tablica 1.5. Przyrost naturalny w powiatach województwa lubelskiego w 2008 roku.....	17
Tablica 1.6. Zmiana przeciętnej wielkości świadczeń emerytalnych i rentowych w latach 2006–2008.....	20
Tablica 1.7. Projekty w województwie lubelskim dla osób w wieku niemobilnym....	38
Tablica 1.8. Lista rankingowa wniosków ocenionych pozytywnie przez Komisję Oceny Projektów dla konkursu nr 1/POKL/6.4/2009, ogłoszonego przez WUP w Lublinie: <i>Projekty innowacyjne testujące</i> , Temat: <i>Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej</i>	39
Tablica 1.9. Udział procentowy samozatrudnienia w liczbie pracujących w 2008 roku w województwie lubelskim i Polsce	41
Tablica 1.10. Placówki kształcenia ustawicznego w projekcie <i>Człowiek – najlepsza inwestycja</i>	47
Tablica 1.11. Wyniki modelu regresji logistycznej	68
Tablica 2.1. Ilość osób według wieku i wykształcenia w ogólnej liczbie mieszkańców kraju / województwa w 2002 roku	92
Tablica 2.2. Wskaźniki aktywności zawodowej i zatrudnienia dla grupy wiekowej 40–49 oraz 50 i więcej dla województwa lubelskiego i kraju w roku 2008	94
Tablica 2.3. Główne źródła utrzymania ludności 40+ w Polsce i w województwie lubelskim w roku 2002 (w %)	94

Tablica 2.4. Stan i udział osób długotrwale bezrobotnych w ogóle bezrobotnych dla poszczególnych grup wieku w województwie lubelskim w roku 2009.....	97
Tablica 2.5. Rekomendowana polityka prewencyjna i zaradcza w obszarze przedsiębiorstw województwa lubelskiego	155
Tablica 2.6. Działania prowadzone w kierunku zwiększenia zaangażowania przedsiębiorstw w przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek w ich organizacjach.....	156
Tablica 3.1. Prognoza ludności według ekonomicznych grup wieku (w tys.)	166
Tablica 3.2. Przyporządkowanie wybranych cech do pracowników powyżej i poniżej 45. roku życia (odpowiedzi przedsiębiorców).....	219
Tablica 3.3. Odsetek odpowiedzi przedsiębiorców na pytanie: <i>W sytuacji zwiększania zatrudnienia – osoby z jakich grup wiekowych zatrudnił(a)by Pan(i) najchętniej?</i> (w %)	221
Tablica 3.4. Najczęściej wymieniane przez mieszkańców województwa trudności związane z poszukiwaniem pracy (w %).....	222
Tablica 3.5. Odsetek odpowiedzi pracodawców wskazujących daną przyczynę jako decydującą o niezatrudnieniu, zwolnieniu lub braku w strukturze zatrudnienia osób po 45. roku życia (w %)	224
Tablica 3.6. Rozkład odpowiedzi pracodawców na pytanie: <i>Czy młodzi pracownicy wolą współpracować z osobami w podobnym wieku do siebie?</i>	224
Tablica 3.7. Rozkład odpowiedzi pracodawców na pytanie, czy zgadzają się ze stwierdzeniem o dyskryminacji osób powyżej 45 roku życia na rynku pracy	225
Tablica 3.8. Udział pracowników powyżej 45. roku życia w liczbie zatrudnionych w typowej firmie z województwa lubelskiego (odpowiedzi przedsiębiorców).....	226
Tablica 3.9. Przyczyny braku zamiaru uczestniczenia mieszkańców województwa lubelskiego w kursach i szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe (odpowiedzi mieszkańców Lubelszczyzny) ...	229
Tablica 3.10. Wpływ odbytych kursów i szkoleń na sytuację zawodową jednostki – udział negatywnych odpowiedzi mieszkańców województwa lubelskiego	230
Tablica 3.11. Opinie respondentów na temat wybranych instrumentów jako skutecznych zachęt do zatrudniania osób powyżej 45. roku życia – rozkład odpowiedzi (w %).....	232
Tablica 3.12. Przykłady dobrych praktyk w kontekście zarządzania wiekiem – firmy zagraniczne i krajowe	237

Tablica 3.13. Warunki skuteczności polityki zarządzania wiekiem prowadzonej na poziomie przedsiębiorstwa oraz działania umożliwiające ich spełnienie.....	239
Tablica 3.14. Typowe cechy pracowników powyżej i poniżej 45. roku życia (w %).....	241
Tablica 3.15. Działania z zakresu zarządzania wiekiem – poziom firm.....	242
Tablica 3.16. Ocena skuteczności form wsparcia zatrudnienia w przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego (w %).....	244
Tablica 4.1. Działania dotyczące polityki rynku pracy przewidziane w programie <i>Solidarność pokoleń</i>	251
Tablica 4.2. Działania upowszechniające zarządzanie wiekiem i podmioty odpowiedzialne.....	273
Tablica 4.3. Podział cech pracowniczych na typowe dla pracowników poniżej i powyżej 45. roku życia oraz neutralne względem wieku.....	284
Tablica 4.4. Cechy pracowników mobilnych i niemobilnych najwyżej cenione przez pracodawców.....	285
Tablica 4.5. Przyczyny dyskryminacji osób w wieku niemobilnym według pracodawców lubelskich.....	290
Tablica 4.6. Opinie przedstawicieli firm oraz ludności województwa na temat szans i zagrożeń dotyczących osób w wieku niemobilnym na lokalnym rynku pracy (średnie oceny w skali od 1 dla minimalnych szans, wartości i zagrożeń do 5 dla maksymalnych).....	291
Wykres 1.1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Jakie ma Pan(i) wykształcenie?</i> , w podziale na płeć respondentów (w %).....	53
Wykres 1.2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Które z pięciu podanych na liście wartości uważa Pan(i) za najważniejsze?</i> , w podziale na płeć respondentów (w %).....	55
Wykres 1.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Poniżej wymienione są różne cechy pracy, które ludzie uważają za ważne. Z podanej na karcie listy proszę wskazać 5 cech, które uważa Pan(i) za najważniejsze w pracy</i> , w podziale na płeć respondentów (w %).....	56
Wykres 1.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Niezależnie od tego, czy Pan(i) pracuje, czy nie, proszę powiedzieć, czy aby dostać pracę, lub zmienić pracę na lepszą, był(a)by Pan(i) skłonny(a)...</i> , w podziale na płeć respondentów (w %).....	57
Wykres 1.5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Czy obecnie był(a)by Pan(i) gotowy(a) podwyższyć poziom wykształcenia lub uzupełnić kwalifikacje, gdyby miał(a) Pan(i) taką możliwość?</i> , w podziale na płeć respondentów (w %).....	58

Wykres 1.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Czy w ciągu ostatnich dwóch lat brał(a) Pan(i) udział w kursach lub szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe?</i> , w podziale na płeć respondentów (w %)	59
Wykres 1.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Jakie były powody wzięcia udziału w tych kursach / szkoleniach?</i> , w podziale na płeć respondentów (w %)	60
Wykres 1.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Jak ocenia Pan(i) przydatność tych kursów / szkoleń?</i> (w %)	61
Wykres 1.9. Aktywność ekonomiczna osób w wieku niemobilnym w województwie lubelskim, w podziale na płeć respondentów (w %)	62
Wykres 1.10. Aktywność ekonomiczna kobiet i mężczyzn w wieku niemobilnym w województwie lubelskim w podziale na podregiony (w %)	62
Wykres 1.11. Odsetek aktywnych zawodowo wśród osób w wieku niemobilnym w powiatach województwa lubelskiego	64
Wykres 1.12. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Dlaczego nie szuka Pan(i) pracy?</i> , w podziale na płeć respondentów (w %)	65
Wykres 1.13. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Pod jakimi warunkami podjąłby(podjęłaby) Pan(i) pracę zawodową? Proszę wybrać i zaznaczyć najwyżej 3 najważniejsze dla Pana(i) powody</i> , w podziale na płeć respondentów (w %)	66
Wykres 1.14. Zadowolenie z życia i z perspektyw na przyszłość a aktywność zawodowa i wiek	67
Wykres 2.1. Prognoza procentowego udziału osób w wieku +45 w ogóle populacji województwa lubelskiego na lata 2010–2035	91
Wykres 2.2. Udział osób w wieku poprodukcyjnym w ogóle populacji województwa lubelskiego oraz całego kraju w latach 2000–2008	91
Wykres 2.3. Przyczyny porażki w poszukiwaniu pracy wśród osób bezrobotnych 45+ z terenu województwa lubelskiego (w %)	98
Wykres 2.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Czy Pan(i) zetknął(a) się z przejawami gorszego traktowania osób po 45. roku życia na rynku pracy tylko ze względu na wiek?</i> (w %)	132
Wykres 2.5. Wyniki odpowiedzi na pytanie <i>Które grupy wiekowe są dyskryminowane przez pracodawców?</i>	133
Wykres 2.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Czy zgadza się Pan(i) z opinią, czy też nie zgadza się Pan(i), że osoby powyżej 45. roku życia są dyskryminowane na rynku pracy?</i> (w %)	134
Wykres 2.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Jakie są, Pana(i) zdaniem, dwie najważniejsze przyczyny dyskryminacji osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy?</i> (w %)	135
Wykres 2.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Gdzie najchętniej podjąłby (podjęłaby) Pan(i) pracę?</i> (w podziale na płeć, w %)	136

Wykres 2.9. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Jakie są Pana(i) oczekiwania wobec poszukiwanej pracy? Proszę wskazać nie więcej niż 5 najważniejszych odpowiedzi (w %)</i>	137
Wykres 2.10. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Jak ocenia Pan(i) swoje szanse na znalezienie odpowiedniej dla siebie pracy? (w podziale na płeć, w %)</i>	138
Wykres 2.11. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Czy szukając pracy napotyka Pan(i) któreś z wymienionych niżej trudności? (w podziale na płeć, w %)</i>	139
Wykres 2.12. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>W sytuacji zwiększania zatrudnienia – osoby z jakich grup wiekowych zatrudnił(a)by Pan(i)? (możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi, w %)</i>	140
Wykres 2.13. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Dlaczego niechętnie zatrudnił(a)by Pan(i) osoby po 45. roku życia? Proszę wskazać maksymalnie 3 najważniejsze dla Pana(i) powody (w %)</i>	141
Wykres 2.14. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Będąc w sytuacji konieczności ograniczania zatrudnienia – osoby z jakich grup wiekowych zwolnił(a)by Pan(i) w pierwszej kolejności? (możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi) (w %)</i>	142
Wykres 2.15. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Szefowie na ogół nie chcą pracować ze starszymi od nich podwładnymi? (w %)</i>	143
Wykres 2.16. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Pracodawcy nie chcą inwestować w pracowników, którzy skończyli 45 lat? (w %)</i>	143
Wykres 2.17. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Pracodawcy chętnie zatrudniają osoby po 45. roku życia? (w %)</i>	144
Wykres 2.18. Wyniki odpowiedzi na pytanie: <i>Jak ocenia Pan(i) szanse znalezienia pracy przez osoby z różnych grup wiekowych, posiadające takie same kwalifikacje?</i>	145
Wykres 2.19. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Jak ocenia Pan(i) szanse na awans w pracy pracowników z różnych grup wiekowych, posiadających takie same kwalifikacje?</i>	145
Wykres 2.20. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Jak ocenia Pan(i) wysokość wynagrodzenia za pracę osób z różnych grup wiekowych, posiadających takie same kwalifikacje?</i>	146
Wykres 2.21. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Starsi powinni ustąpić miejsca na rynku pracy ludziom młodym? (w %)</i>	147

Wykres 2.22. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Pracownicy powyżej 45. roku życia chętnie się kształcą, zdobywają nowe umiejętności (w %)</i>	148
Wykres 2.23. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Pracująca osoba powyżej 45. roku życia już tylko czeka na emeryturę? (w %)</i>	148
Wykres 2.24. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: Doświadczenie osób powyżej 45. roku życia jest wielkim atutem na rynku pracy? (w %)</i>	149
Wykres 2.25. Rozkład odpowiedzi na pytanie: <i>Które z tych cech są bardziej typowe dla pracowników poniżej 45. roku życia, które dla pracowników powyżej 45. roku życia, a w przypadku których cech wiek nie ma znaczenia? (w podziale na osoby w wieku niemobilnym [1. kolumna] i pracodawców [2. kolumna], w %)</i>	150
Wykres 2.26. Typowość cechy dla pracowników powyżej 45. roku życia* ważność tej cechy dla pracodawców.....	151
Wykres 2.27. Typowość danej cechy dla pracowników do 45. roku życia* ważność tej cechy dla pracodawców.....	152
Wykres 3.1. Średnia długość życia w Polsce	166
Wykres 3.2. Prognoza ludności według ekonomicznych grup wieku (w %).....	167
Wykres 3.3. Wskaźnik zatrudnienia osób po 55. roku życia w krajach UE.....	168
Wykres 3.4. Prognoza liczby ludności w województwie lubelskim.....	169
Wykres 3.5. Prognoza ludności według biologicznych grup wieku w województwie lubelskim	170
Wykres 3.6. Cechy pracowników najbardziej cenione przez pracodawców – odsetek odpowiedzi pracodawców.....	218
Wykres 3.7. Najczęściej wskazywane przyczyny niechęci pracodawców do zatrudniania osób powyżej 45. roku życia (odpowiedzi pracodawców).....	221
Wykres 3.8. Najważniejsze powody obawy przed utratą pracy – rozkład odpowiedzi mieszkańców Lubelszczyzny (w %)	223
Wykres 3.9. Szanse na awans według grup wiekowych pracowników – rozkład odpowiedzi pracodawców (w %).....	226
Wykres 3.10. Gotowość osób poniżej 45. roku życia do podnoszenia kwalifikacji – rozkład odpowiedzi pracodawców (w %)	228
Wykres 3.11. Gotowość osób poniżej 45. roku życia do podnoszenia umiejętności w zakresie obsługi komputera i Internetu – rozkład odpowiedzi pracodawców (w %).....	229
Wykres 3.12. Szanse na znalezienie pracy według grup wiekowych osób jej poszukujących – rozkład odpowiedzi pracodawców (w %).....	231

Wykres 3.13. Liczba bezrobotnych na terenie województwa lubelskiego w latach 2000–2008 według kategorii wiekowych.....	233
Wykres 4.1. Rozkład wielkości zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach	280
Wykres 4.2. Zróżnicowanie zdolności pozyskania i utrzymania zatrudnienia w zależności od wieku (w %)	282
Wykres 4.3. Zmiany udziału osób w wieku niemobilnym w liczbie osób w wieku produkcyjnym oraz w grupie bezrobotnych w województwie lubelskim w latach 2000–2008 (w %)	283
Wykres 4.4. Powody, dla których pracodawcy niechętnie zatrudniają oraz są skłonni zwalniać osoby w wieku niemobilnym (w %).....	286
Wykres 4.5. Porównanie grup wiekowych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach respondentów pod względem ich umiejętności zawodowych oraz gotowości ich podnoszenia (w %)	288
Wykres 4.6. Rozkład zarobków w firmach respondentów według relacji między grupami wiekowymi pracowników (w %)	289
Wykres 4.7. Sposoby poszukiwania pracowników przez firmy z regionu lubelskiego (w %)	292
Wykres 4.8. Powody, dla których pracownicy niemobilni nie brali udziału w szkoleniach organizowanych przez ich pracodawców (w %).....	294
Wykres 4.9. Szacowana skuteczność instrumentów pobudzania zatrudnienia osób w wieku powyżej 45. roku życia (w %)	295