Raport cząstkowy

Zdrowi i aktywni w pracy – - wsparcie aktywności zawodowej osób starszych

Autorzy:

Dr Justyna Fijałkowska, prof. SAN – Lider Zespołu
Dr Maciej Dębski, prof. SAN
Dr Katarzyna Dudek, prof. SAN
Mgr Maciej Kiełbasiński
Dr Agata Kołodziejska, prof. SAN
Dr Paweł Trippner, prof. SAN
Dr Bożena Zając, prof. SAN

Łódź, 2025

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Spis treści

Wstęp *3*

Rozdział I. Analiza dokumentów zastanych *8*

1.1. Przegląd anglojęzycznych artykułów naukowych dotyczących zagadnienia aktywnego starzenia się **8**

1.2. Przegląd raportów i opracowań dotyczących zagadnienia aktywnego starzenia się **47**

1.3. Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru zdrowia **131**

1.4. Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru aspektów psychospołecznych wykonywania pracy **200**

1.5. Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru organizacji pracy i ergonomii pracy **221**

1.6. Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru strategii zarządzania i HR **228**

1.7. Przegląd polityk wspierających aktywność zawodową osób starszych w Polsce i za granicą / Polityka publiczna na rzecz aktywności zawodowej seniorów – przypadek Polski i wybranych krajów **277**

Rozdział II. Przykłady dobrych praktyk i rozwiązań wdrażanych w przedsiębiorstwach *282*

2.1. Dobre praktyki i rozwiązania wdrażane w polskich przedsiębiorstwach **282**

2.2. Dobre praktyki i rozwiązania wdrażane w zagranicznych przedsiębiorstwach **290**

Rozdział III. Wnioski z przeprowadzonych analiz *301*

Wprowadzenie **301**

3.1. Uwarunkowania aktywności zawodowej osób starszych **302**

3.2. Główne bariery ograniczające potencjał pracowników 50+ **304**

Rozdział IV. Rekomendacje wynikające z desk research *313*

4.1. Rekomendacje dla polityki publicznej i systemów instytucjonalnych ... **313**

4.2. Rekomendacje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi **325**

Rozdział V. Powiązanie między wnioskami a utworzeniem ankiety badawczej *339*

Bibliografia *344*

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wstęp

Uzasadnienie konieczności przeprowadzania analiz i badań dotyczących zdrowia oraz aktywnego starzenia się w miejscu pracy

Podjęcie szczegółowych analiz i badań w ramach projektu „Zdrowi i aktywni w pracy – wsparcie aktywności zawodowej osób starszych” jest strategiczną odpowiedzią na splot kryzysowych trendów demograficznych, uwarunkowań ekonomicznych oraz możliwość istnienia poważnych barier, które uniemożliwiają pełne wykorzystanie potencjału pracowników w wieku 50+.

Imperatyw demograficzny i ekonomiczny

Fundamentalnym uzasadnieniem dla podjęcia działań projektowych jest gwałtowne starzenie się polskiego społeczeństwa i wynikające z tego kurczenie się zasobów pracy. Prognozy Głównego Urzędu Statystycznego (GUS, 2024) wskazują, iż współczynnik starości demograficznej, definiowany jako stosunek osób w wieku 65+ do ogólnej liczby ludności, wzrośnie z 19,5% (koniec 2022 r.) do 32,6% w 2060 roku. Równolegle, liczba osób w wieku produkcyjnym spadnie z 22 milionów w 2022 roku do zaledwie 15 milionów w 2060 roku (GUS, 2023). Taka skala zmian demograficznych sprawia, iż zachęcanie do dłuższej aktywności zawodowej staje się kluczowym warunkiem stabilności gospodarczej kraju.

Integracja i aktywizacja starszych pracowników przestają być kwestią wyboru, a stają się koniecznością (zarówno z perspektywy krajowej, lokalnej jak i konkretnych branż). Utrzymanie doświadczonej siły roboczej pozwala firmom przeciwdziałać niedoborom talentów, a zarazem przyczynia się do poprawy produktywności, różnorodności i lojalności w zespołach. Należy podkreślić, iż wydłużona aktywność zawodowa osób w wieku 50+ bezpośrednio przekłada się na wzrost PKB, zasilanie systemu finansów publicznych poprzez opłacane daniny oraz zmniejszenie deficytu siły roboczej na rynku. Przedwczesne wycofywanie się z rynku pracy jest zatem marnotrawstwem cennego kapitału ludzkiego. Doświadczeni pracownicy wnoszą do organizacji unikalne wartości, takie jak niezawodność, wypracowaną przez lata elastyczność wobec dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, lojalność, zdolności zarządzania czasem i wiele innych. Wszystkie umiejętności i wartości reprezentowane przez starszych pracowników stanowią

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

ogromny zasób, który powinien być w pełni wykorzystywany dla dobra społecznego i ekonomicznego.

Wyzwania w zakresie zdrowia i zdolności do pracy, ergonomii

Badania wskazują, że z każdym dodatkowym rokiem życia, począwszy od 50 roku życia, ryzyko zachorowania i/lub zaprzestania pracy wzrasta o 7%. Szczególnie niepokojąca jest subiektywna ocena stanu zdrowia Polaków w wieku 50+, która jest znacznie niższa niż w innych krajach Unii Europejskiej – zarówno kobiety, jak i mężczyźni w Polsce niemal trzykrotnie częściej oceniają negatywnie swoją sytuację zdrowotną. Dlatego jednym z tematów, który wyjątkowo dokładnie objęto badaniem jest tematyka zdrowia i zdolności do pracy osób w wieku 50+ (Myck & Oczkowska, 2017).

Czynniki organizacyjne, kulturowe, psychospołeczne i polityczne

W ramach analiz i badań za cel przyjęto również zdiagnozowanie wszelkich czynników organizacyjnych, kulturowych, psychospołecznych lub też związanych z polityką społeczną, które mają wpływ na sytuację starszych pracowników w miejscu pracy. Istnieje ryzyko, iż pełne wykorzystanie potencjału pracowników 50+ jest ograniczane przez szereg barier o charakterze systemowym. Przestarzałe stereotypy i uprzedzenia dotyczące niższej produktywności, oporności na zmiany czy wykluczenia cyfrowego starszych pracowników mogą być wciąż powszechne i prowadzić do marginalizacji zawodowej tej grupy. Sztywne modele zatrudnienia, nieoferujące możliwości pracy w niepełnym wymiarze godzin, pracy zdalnej czy stopniowego przechodzenia na emeryturę mogą nie odpowiadać na potrzeby i możliwości wielu osób w wieku dojrzałym. Kolejna postawiona hipoteza badawcza zakłada, iż w polskich organizacjach, szczególnie w sektorze MŚP, brakuje świadomości oraz systemowych strategii proaktywnego zarządzania wiekiem. Działania w tym zakresie, jeśli są podejmowane, mogą mieć charakter jedynie incydentalny i ograniczać się głównie do dużych przedsiębiorstw. Warto zbadać czy starsi pracownicy nie są rzadziej uwzględniani w planach rozwojowych i czy mają równy dostęp do szkoleń w miejscu pracy a ich sytuacja w miejscu pracy nie prowadzi do dezaktualizacji ich kompetencji (zwłaszcza cyfrowych) i zwiększenia ryzyka wykluczenia z rynku pracy.

Uzasadnienie potrzeby nowych analiz, badań oraz tworzenia rekomendacji branżowych

Podjęcie prac badawczych w ramach projektu jest konieczne z kilku powodów. Po pierwsze, istniejąca wiedza na temat zdrowego i aktywnego starzenia się w pracy jest rozproszona i fragmentaryczna, co uniemożliwia tworzenie spójnych, inkluzywnych modeli zatrudnienia. Po drugie, w dotychczasowych badaniach naukowych brakuje pogłębionych analiz intersekcjonalnych, które uwzględniałyby jednoczesny wpływ takich czynników jak

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

wiek i płeć na sytuację starszych pracowników. Po trzecie, skuteczność wdrażanych rozwiązań jest silnie uzależniona od specyfiki branżowej. W związku z tym kluczowe staje się wypracowanie dedykowanych pakietów rekomendacji, uwzględniających unikalne warunki i wyzwania panujące w niektórych branżach. Jeszcze z innej perspektywy -- w Polsce brakuje systematycznych badań monitorujących efektywność działań z zakresu promocji zdrowia i miejscu pracy i aktywizacji starszych pracowników. Niniejszy projekt ma na celu opracowanie licznych rekomendacji, które przyczynią się do poprawy sytuacji i przedłużania aktywności osób w wieku 50+ w miejscu pracy. Mamy nadzieję, iż wypracowane rozwiązania staną się realnymi i wykonalnymi rozwiązaniami stosowanymi na co dzień, wspierającymi długie i zdrowe życie zawodowe.

Przedstawienie struktury raportu

Struktura raportu została zaprojektowana tak, aby kompleksowo przedstawić istotę tematu aktywności zawodowej osób starszych, uzasadnić konieczność prowadzenia analiz i badań, a następnie systematycznie uporządkować i zsyntetyzować istniejącą wiedzę, zidentyfikować luki badawcze oraz sformułować koncepcje badań i rekomendacji.
Raport składa się z następujących rozdziałów:
Wstęp - krótkie przedstawienie istoty tematu aktywności zawodowej osób starszych oraz struktury raportu stanowi wprowadzenie do problematyki aktywnego starzenia się oraz określa ramy projektu badawczego, w szczególności uzasadnienie konieczności przeprowadzania analiz i badań dotyczących zdrowia oraz aktywnego starzenia się w miejscu pracy**.** W tej sekcji przedstawiono istotność tematu, wynikającą bezpośrednio z kryzysowych trendów demograficznych, uwarunkowań ekonomicznych oraz istnienia poważnych barier zdrowotnych i kulturowych, które uniemożliwiają pełne wykorzystanie potencjału pracowników w wieku 50+.
Rozdział I stanowi rezultat fundamentalnego etapu prac Zespołu Eksperckiego, który polegał na **przeprowadzeniu obszernego przeglądu literatury, raportów i badań (desk research)** w celu zmapowania aktualnego stanu wiedzy. Analiza objęła liczne publikacje koncentrujące się na sytuacji na rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej. Rozdział ten składa się z następujących podrozdziałów, stanowiących szczegółowe przeglądy tematyczne:

- **Przegląd anglojęzycznych artykułów naukowych dotyczących zagadnienia aktywnego starzenia się:** Ta sekcja przedstawia usystematyzowany przegląd literatury, łączący analizę bibliometryczną i tematyczną. Jej celem jest identyfikacja głównych wzorców w literaturze dotyczących wsparcia starszych pracowników

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

w kontekście ochrony ich zdrowia oraz utrzymania aktywności zawodowej, jak również pierwsze propozycje rozwiązań politycznych, organizacyjnych i menedżerskich wspierających inkluzję zawodową.

- **Przegląd raportów i opracowań dotyczących zagadnień aktywnego starzenia się:** Obejmuje analizę dokumentów instytucjonalnych i eksperckich, takich jak raporty Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, dotyczące m.in. aktywności zawodowej, warunków pracy, wykluczenia społecznego i relacji międzypokoleniowych osób 50+ w Polsce na tle krajów europejskich.
- **Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru zdrowia:** Ta część koncentruje się na stanie zdrowia osób 50+ jako kluczowej barierze dla ich aktywności zawodowej. Zawiera m.in. analizy: absencji chorobowej, związku między pracą, zdrowiem i umiejętnościami poznawczymi, a także skuteczności programów promocji zdrowia w miejscu pracy w kontekście starzenia się ludności.
- **Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru aspektów psychospołecznych wykonywania pracy:** Sekcja ta bada złożone uwarunkowania psychospołeczne, które kształtują dobrostan, motywację i zdolność do pracy osób starszych, w tym m.in. stres zawodowy, relacje społeczne w miejscu pracy, ageizm oraz znaczenie autonomii i poczucia przynależności.
- **Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru organizacji pracy i ergonomii pracy:** Omawiana jest istota i upowszechnienie projektowania ergonomicznego oraz jego wpływ na codzienne funkcjonowanie osób 50+. W ramach przeglądu przeanalizowano m.in. w jaki sposób ergonomiczne środowisko pracy sprzyja zachowaniu dobrego zdrowia i ograniczeniu dolegliwości.
- **Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru strategii zarządzania i HR:** Ta część analizuje zarządzanie wiekiem w organizacjach jako proaktywne podejście do wykorzystania potencjału pracowników w różnym wieku. Opisane zostały m.in. modele zarządzania różnorodnością wiekową, bariery w ich wdrażaniu w polskich MŚP oraz korzyści płynące ze strategii HR dla starszych pracowników.

Rozdział II poświęcony jest **przedstawieniu wdrożonych i zweryfikowanych programów oraz dobrych praktyk**, których celem jest wspieranie i przedłużanie aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+. Wychodząc poza ramy ogólnych rekomendacji, opracowanie koncentruje się wyłącznie na studiach przypadku, prezentując konkretne rozwiązania zaimplementowane w polskich i międzynarodowych przedsiębiorstwach. Rozdział rozpoczyna się od przeglądu inicjatyw na rynku krajowym,

uwzględniając jego unikalną specyfikę i wyzwania. W drugiej części rozdziału przedstawione zostaną zróżnicowane strategie i modele stosowane przez firmy na arenie międzynarodowej, co pozwala uzyskać szerokie spojrzenie na dobre praktyki w tym obszarze. Bardzo ważną część raportu stanowią wnioski zebrane z analizy przeprowadzonych badań literaturowych. W **rozdziale III** przedstawiono **syntezę i główne wnioski** wynikające z obszernego przeglądu dokumentów zastanych (desk research) oraz przykładowych dobrych praktyk i rozwiązań wdrażanych w przedsiębiorstwach. Potwierdzono, iż wsparcie aktywności zawodowej osób starszych stało się koniecznością strategiczną i ekonomiczną. Rozdział ten identyfikuje kluczowe determinanty niskiej aktywności zawodowej (zdrowotne, społeczno-ekonomiczne, instytucjonalne) oraz zmieniające się paradygmaty. Zwrócono m.in. uwagę na rozbieżność między retoryką a praktyką oraz na luki badawcze, w tym brak analizy intersekcjonalnej.
Kolejną bardzo istotną częścią prezentowanego raportu cząstkowego stanowią **rekomendacje wypracowane na podstawie desk research.** W **rozdziale IV** zostały one pogrupowane tematycznie, stanowiąc kompleksową strategię wspierania aktywności zawodowej i zdrowia pracowników 50+.

- **Rekomendacje dla polityki publicznej i systemów instytucjonalnych:** Obejmują one m.in. reformę polityki emerytalnej i bodźce finansowe, wspieranie uczenia się przez całe życie, wdrożenie aktywnej i prewencyjnej polityki rynku pracy, projektowanie przestrzeni publicznej przyjaznej starzeniu się oraz wsparcie inkluzji cyfrowej.
- **Rekomendacje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:** Obejmują one m.in. temat systemowego wdrażania zarządzania wiekiem w MŚP i dużych organizacjach, integrację strategii zarządzania wiekiem z polityką różnorodności (DEI), ergonomię i dostosowanie środowiska pracy (redukcja obciążeń fizycznych), systematyczne programy promocji zdrowia w miejscu pracy, a także wdrażanie elastycznych form zatrudnienia i wsparcia opiekuńczego.

Celem przygotowania i przedstawienia tak szerokiego zestawu możliwych rekomendacji było zapewnienie podstawy do dalszych analiz. Pozwolą one w konsekwencji na wybór najbardziej efektywnych rozwiązań dostosowanych do konkretnych grup branżowych po przeprowadzeniu badań empirycznych.
Rozdział V pełni funkcję metodologiczną, wyjaśniając, w jaki sposób wnioski i rekomendacje zidentyfikowane w poprzednich częściach analizy zostały przełożone na konkretne pytania w kwestionariuszu ankietowym. Jego celem jest pokazanie logicznego pomostu między diagnozą teoretyczną a narzędziem badawczym służącym do empirycznej

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

weryfikacji zjawisk. W rozdziale przedstawiono, jak kluczowe bariery i wyzwania dla aktywności zawodowej pracowników 50+, takie jak ageizm, zdrowie fizyczne i psychiczne, kompetencje cyfrowe czy wsparcie instytucjonalne, stały się podstawą do sformułowania pytań ankietowych.

Rozdział I. Analiza dokumentów zastanych

1.1. Przegląd anglojęzycznych artykułów naukowych dotyczących zagadnienia aktywnego starzenia się

Streszczenie

Starzenie się siły roboczej stało się jednym z kluczowych zjawisk na globalnych rynkach pracy. Zjawisko to budzi rosnące zainteresowanie środowisk naukowych, które analizują, w jaki sposób organizacje, decydenci i społeczeństwa mogą wspierać zawodową inkluzję osób starszych oraz zachęty w zakresie aktywnego i zdrowego starzenia się. Chociaż retoryka "aktywnego starzenia się" promuje autonomię i wydłużoną zdolność do zatrudnienia, praktyczna realizacja strategii inkluzyjnych pozostaje nierównomierna. Niniejszy raport przedstawia usystematyzowany przegląd literatury (SLR) artykułów naukowych, łączący analizę bibliometryczną i tematyczną, w celu odpowiedzi na dwa pytania badawcze:

(RQ1) *Jakie są główne wzorce bibliometryczne i tematyczne w literaturze poświęconej wsparciu starszych pracowników w kontekście ochrony ich zdrowia oraz utrzymania aktywności zawodowej?*

(RQ2) *Jakie rozwiązania polityczne, organizacyjne i menedżerskie zostały zaproponowane w literaturze naukowej w celu wspierania zawodowej inkluzji osób starszych?*

Na podstawie analizy 161 recenzowanych artykułów naukowych opublikowanych w latach 2012–2024, zidentyfikowano pięć klastrów tematycznych obejmujących: narracje polityczne, inkluzję cyfrową, elastyczność pracy, dobrostan emocjonalny oraz autonomię związaną z miejscem zamieszkania. Wyniki wskazują na przejście od podejść opartych na deficytach, na rzecz bardziej relacyjnego i kontekstowego rozumienia starzenia się w miejscu pracy. Niemniej jednak utrzymuje się fragmentaryczna integracja między dyscyplinami – badania są w dużej mierze rozproszone, prowadzone w ramach różnych dziedzin nauki i nie uwzględniają dorobku innych dziedzin. Ponadto, zauważalna jest

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

ograniczona analiza intersekcjonalna – brak jest pogłębionych analiz uwzględniających przecięcie różnych czynników tożsamości, takich jak wiek, płeć, rasa, klasa społeczna czy poziom wykształcenia. Oznacza to, że nie analizuje się, jak te czynniki razem wpływają na sytuację starszych pracowników. Mimo zmiany paradygmatu widocznego w literaturze w podejściu do aktywnego starzenia się w pracy, nauka nadal analizuje temat zbyt jednostronnie i bez pełnego uwzględnienia złożoności doświadczeń ludzi. Niniejsze badanie wnosi istotny wkład w mapowanie struktury intelektualnej tego obszaru, proponując wielowymiarową konceptualizację wsparcia oraz wskazując luki pomiędzy dyskursem a praktyką. Raport przedstawia także implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi, polityki publicznej oraz projektowania przestrzeni miejskiej, oferując podstawę do bardziej inkluzyjnych i spójnych strategii w odniesieniu do członków starzejącego się rynku pracy.

Wstęp

Procesy demograficzne zachodzące w Europie przyczyniają się do rosnącego odsetka osób starszych w strukturze społecznej. Postępujące starzenie się globalnej siły roboczej przekształca sposób, w jaki rynki pracy, organizacje i decydenci traktują zatrudnienie w całym cyklu życia zawodowego. W Unii Europejskiej liczba pracowników w wieku 55 lat i więcej wzrosła z 23,8 miliona w 2010 roku do prawie 40 milionów w 2023 roku, co jest wynikiem podnoszenia wieku emerytalnego, wydłużonej długości życia i poprawy stanu zdrowia (Eiffe et al., 2025). Ta zmiana demograficzna jeszcze bardziej podkreśla konieczność zrozumienia, jak można wspierać i dostosowywać uczestnictwo zawodowe w późniejszym wieku. Chociaż retoryka „aktywnego starzenia się” promuje postrzeganie osób starszych jako pełnoprawnych uczestników życia społecznego i gospodarczego, istnieją poważne rozbieżności pomiędzy tymi aspiracjami a rzeczywistością organizacyjną, kulturową i polityczną, z którą spotykają się starsi pracownicy. Na przykład, mimo że polityki publiczne zachęcają do wydłużania życia zawodowego, wiele organizacji wciąż nie wdraża skutecznych praktyk sprzyjających włączeniu osób starszych, co prowadzi do trudności w zatrzymywaniu w ramach aktywności zawodowej starszych pracowników i powoduje trudności we wspieraniu aktywnego i zdrowego starzenia się pracowników. Badania dotyczące starzenia się i aktywności zawodowej rozwinęły się w różnych dziedzinach. W gerontologii i polityce publicznej koncentrowano się na inkluzji społecznej, dobrostanie i aktywnym uczestnictwie w rynku pracy starszych pracowników (Foster & Walker, 2015). Z kolei w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) i zachowań organizacyjnych badano, w jaki sposób systemy

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

pracy, organizacja pracy, ergonomia miejsca pracy mogą być wprowadzane i dostosowywane tak, by wspierać starszych pracowników (Kooij et al., 2010). Pomimo rosnącego zainteresowania badawczego, istniejąca wiedza na temat zdrowego i aktywnego starzenia się w miejscu pracy pozostaje rozproszona, a integracja pomiędzy ramami politycznymi, inicjatywami organizacyjnymi i realiami funkcjonowania osób starszych w miejscu pracy jest ograniczona (Post & Byron, 2015). Dodatkowo literatura nadal zamyka się w granicach poszczególnych dyscyplin i instytucji, co utrudnia wypracowanie spójnych, inkluzyjnych modeli zatrudnienia w odniesieniu do osób starszych. W badaniu zastosowano metodologię **usystematyzowanego przeglądu literatury (SLR)**, łączącą analizę bibliometryczną i tematyczną. Wybór tej metody uzasadnia potrzeba systematycznego uporządkowania i krytycznej syntezy interdyscyplinarnego i dynamicznego obszaru wiedzy, przy zachowaniu przejrzystości i możliwości replikacji (Zupic & Čater, 2015; Massaro et al., 2016). Analiza bibliometryczna umożliwia identyfikację trendów wydajności oraz struktur intelektualnych, natomiast grupowanie tematyczne pozwala ujawnić podstawowe orientacje koncepcyjne.

Badanie, obejmujące analizę 161 recenzowanych artykułach naukowych opublikowanych w recenzowanych czasopismach anglojęzycznych w latach 2012–2024, ukazuje dynamicznie rozwijające się pole badań, zorganizowane wokół pięciu klastrów tematycznych:

1) aktywne starzenie się i autonomia,
2) społeczne postrzeganie zmian demograficznych,
3) sprawczość i miejsce w późniejszym życiu,
4) emocjonalne i społeczne aspekty starzenia się,
5) narracje polityczne i porównawcze perspektywy międzynarodowe.

Uzyskane wyniki ukazują stopniowe odchodzenie od medykalizujących i deficytowych perspektyw na rzecz relacyjnego, kontekstowego i społecznie osadzonego rozumienia starzenia się w miejscu pracy.

Raport z przeglądu literatury wnosi wkład teoretyczny poprzez rozwinięcie wielowymiarowej konceptualizacji wsparcia dla starszych pracowników, łączącej poziom indywidualny, organizacyjny i społeczny. Z perspektywy metodologicznej raport pokazuje skuteczność łączenia analizy bibliometrycznej i tematycznej w uchwyceniu rozproszonej mapy badań. W wymiarze praktycznym podkreśla potrzebę tworzenia spójniejszych, bardziej inkluzyjnych i możliwych do wdrożenia strategii wspierających zawodową aktywność osób starszych. W kolejnej części przedstawiono tło koncepcyjne, w części drugiej została opisana metodologia i proces doboru artykułów do analizy. W kolejnej części

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

przedstawiono wyniki analiza bibliometrycznych i tematycznych. Dalej opisano rezultaty badań w kontekście odpowiedzi na sformułowane wcześniej pytania badawcze. Na koniec zaprezentowano wnioski teoretyczne i praktyczne oraz kierunki przyszłych badań.

Tło koncepcyjne

Postępujące starzenie się siły roboczej przeobraziło sposób, w jaki rynki pracy, organizacje i decydenci postrzegają zatrudnienie w przebiegu całego życia zawodowego. W następstwie rezolucji Parlamentu Europejskiego z 2012 roku w sprawie „Aktywnego starzenia się i solidarności międzypokoleniowej”, starzenie się coraz częściej przestaje być postrzegane jako obciążenie, a zaczyna być ujmowane jako szansa na uczestnictwo w życiu społecznym i gospodarczym (European Parliament, 2012). Pomimo tej zmiany dyskursu, nadal utrzymują się napięcia między aspiracjami politycznymi a rzeczywistością funkcjonowania miejsc pracy. Osoby starsze nadal spotykają się z utrwalonymi stereotypami dotyczącymi ich produktywności, elastyczności i zdolności adaptacyjnych (Taylor & Walker, 1998). Chociaż koncepcja zdolności do pracy stanowi cenne fundamenty teoretyczne dla wspierania zatrudnienia w późniejszym wieku, jej praktyczne wdrożenie okazuje się złożone i nierównomierne w różnych branżach i kontekstach narodowych (Ilmarinen, 2001). Wiele badań wskazuje, że ukierunkowane strategie HR, takie jak elastyczne formy zatrudnienia, możliwości ustawicznego uczenia się czy ścieżki kariery dostosowane do wieku i uwzględniające potrzeby osób starszych, mogą skutecznie wspierać ich aktywność zawodową (Kooij et al., 2010). Jednak reakcje organizacyjne często pozostają fragmentaryczne. Jak zauważa Armstrong-Stassen (2008), zatrudnienie po przejściu na emeryturę bywa traktowane raczej jako rozwiązanie drugorzędne niż jako ustrukturyzowana szansa na zachowanie wiedzy i trwałość zasobów kadrowych.

Bariery kulturowe dodatkowo komplikują ten obraz. Utrwalony instytucjonalnie ageizm, czyli dyskryminacja ze względu na wiek, nadal wpływa na praktyki rekrutacyjne, awansowe i związane z utrzymywaniem pracowników w zatrudnieniu (Loretto et al., 2000). Bez celowych działań ukierunkowanych na transformację kultury organizacyjnej, inicjatywy polityczne pozostają powierzchowne i nie są w stanie skutecznie przeciwdziałać głęboko zakorzenionym uprzedzeniom, które wykluczają starszych pracowników z pełnoprawnego udziału w życiu zawodowym.

Dodatkowych wniosków dostarcza literatura z zakresu zarządzania różnorodnością. Choć zróżnicowanie demograficzne, w tym różnorodność wiekowa, może przyczyniać się do poprawy efektywności organizacyjnej, nie jest to efekt automatyczny. Wymaga on zaangażowania ze strony kadry zarządzającej, stosowania inkluzywnych praktyk oraz

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

tworzenia środowiska, które autentycznie docenia zróżnicowane doświadczenia (Post & Byron, 2015). Łącznie wyniki te wskazują, że wspieranie aktywności zawodowej osób starszych wymaga czegoś więcej niż pojedynczych inicjatyw czy symbolicznych gestów politycznych. Konieczne są zintegrowane strategie, które łączą zdolności jednostek, systemy organizacyjne oraz ramy społeczne, tworząc środowiska, w których starzenie się nie jest jedynie akceptowane, lecz jest aktywnie wykorzystywanym źródłem innowacyjności, odporności i ciągłości (Truxillo et al., 2015). Tabela 1 przedstawia kluczowe koncepcje wyłaniające się z dotychczasowej literatury dotyczącej wspierania aktywności zawodowej osób starszych.

Tabela 1. Kluczowe koncepcje wskazane w literaturze przedmiotu

Autor/Praca	Koncepcja	Wniosek krytyczny
Ilmarinen (2001)	Zdolność do pracy	Zdolność do pracy ma charakter dynamiczny i kształtowana jest przez całe życie poprzez organizacyjne i społeczne inwestycje.
Taylor & Walker (1998)	Stereotypy i uprzedzenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi (HR)	Uprzedzenia związane z wiekiem utrzymują się mimo reform politycznych, ograniczając dostęp do satysfakcjonującego zatrudnienia.
Kooij et al. (2010)	Zarządzanie HR (HRM) z uwzględnieniem wieku, elastyczne formy organizacji pracy	Brak zróżnicowania w politykach HR niesie ryzyko marginalizacji potrzeb motywacyjnych starszych pracowników. Elastyczność jest konieczna, lecz często niewystarczająca bez równoległych zmian w oczekiwaniach i wartościach organizacyjnych.
Armstrong-Stassen (2008)	Zatrudnienie po przejściu na emeryturę	Brak dostosowanych strategii angażowania sprawia, że organizacje nie w pełni wykorzystują potencjał i doświadczenie osób będących na emeryturze.
Loretto et al. (2000)	Strategie przeciwdziałania ageizmowi	Strukturalny ageizm musi zostać zdemontowany, a nie jedynie maskowany powierzchownymi interwencjami.
Post & Byron (2015)	Różnorodność organizacyjna	Korzyści płynące z różnorodności zależą od praktyk przywódczych i inkluzywnej kultury organizacyjnej.
Truxillo et al. (2015)	Ramowe podejścia HRM do starzenia się	Holistyczne i proaktywne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi jest kluczowe dla przeciwdziałania wykluczającym mechanizmom w starzejącej się sile roboczej.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Źródło: opracowanie własne

Projekt badania

Niniejsze badanie przyjmuje podejście Systematycznego Przeglądu Literatury (SLR), którego celem jest analiza sposobów, w jakie środowisko akademickie podejmuje temat wsparcia aktywności zawodowej osób starszych. Metoda SLR jest szczególnie adekwatna w kontekście badań prowadzonych na styku wielu dyscyplin, gdzie występuje duża rozpiętość terminologiczna, metodologiczna i koncepcyjna. Pozwala ona nie tylko na syntetyczne ujęcie istniejącej wiedzy, ale także zapewnia przejrzystość procesu badawczego, możliwość jego replikacji oraz identyfikację luk badawczych i niespójności w dotychczasowych ustaleniach.

Zgodnie z podejściem zaproponowanym przez Massaro et al. (2016), ten typ badania łączy dwa uzupełniające się komponenty: analizę bibliometryczną oraz analizę tematyczną. Pierwsza umożliwia identyfikację strukturalnych cech artykułów naukowych, takich jak dynamika publikacji, najczęściej cytowane źródła, kluczowi autorzy czy geograficzne rozłożenie badań. Druga – analiza tematyczna – pozwala uchwycić koncepcyjne osie dyskusji, grupując publikacje wokół wyłaniających się tematów i kierunków badawczych. Połączenie tych dwóch podejść zapewnia pogłębione i wielowymiarowe spojrzenie na rozwój wiedzy w zakresie wsparcia zawodowego osób starszych oraz stanowi podstawę dla dalszej konceptualizacji i formułowania rekomendacji. Ponadto niniejsze badanie wykorzystuje hybrydową metodologię, łączącą analizę efektywności (obejmującą m.in. trendy publikacyjne oraz wzorce cytowalności) z mapowaniem struktury koncepcyjnej na podstawie współwystępowania słów kluczowych (Sadraei et al., 2023; Secinaro et al., 2025).

Takie podejście umożliwia przyjęcie podwójnej perspektywy: z jednej strony pozwala na identyfikację najbardziej wpływowych źródeł i autorów, z drugiej — na śledzenie rozwoju tematycznego i kierunków debat w obrębie literatury (De Bem Machado et al., 2022). Celem nie jest jedynie syntetyczne podsumowanie istniejącego dorobku badawczego, ale również dostarczenie wniosków, które wspierają rozwój ram teoretycznych oraz mogą stanowić podstawę do kształtowania polityk publicznych i strategii organizacyjnych w obszarze zatrudnienia z uwzględnieniem różnorodności wiekowej.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Dobór danych

Do pozyskiwania danych wybrano wyłącznie bazę Scopus, ze względu na jej szeroki zakres recenzowanych czasopism naukowych z różnych dyscyplin oraz wysoką kompatybilność z zastosowanymi w badaniu narzędziami bibliometrycznymi. Jak wskazuje Okoli (2015), Scopus to multidyscyplinarne źródło informacji, które indeksuje szerszy wachlarz czasopism niż Web of Science, co czyni tę bazę szczególnie adekwatną dla badań z zakresu nauk społecznych. Wykorzystanie tej bazy zapewnia dostęp do aktualnych i merytorycznie istotnych publikacji, zwłaszcza w badaniach koncentrujących się na dynamice organizacyjnej i politycznej. Co więcej, skorzystanie w tego typu badaniach z bazy Scopus jest zgodne z najlepszymi praktykami bibliometrycznymi w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu, które zakładają konieczność równowagi między zakresem pokrycia, przejrzystością procesu oraz solidnością analityczną (stabilnością i wiarygodnością wyników analizy w badaniu) (Zupic & Čater, 2015). Konstrukcja ciągu wyszukiwania opierała się na wstępnej analizie kluczowych publikacji dotyczących wieku i zatrudnienia (Rinsky-Halivni et al., 2022; Salomão Filho et al., 2023). Prace te umożliwiły identyfikację istotnej terminologii oraz podstawowych wymiarów koncepcyjnych związanych z osobami starszymi na rynku pracy, dynamiką zatrudnienia oraz wsparciem organizacyjnym i politycznym. Zapytanie zostało utworzone przy użyciu logiki Boole'a i zastosowane do pól tytułu, streszczenia oraz słów kluczowych, koncentrując się wokół trzech głównych osi tematycznych: populacji docelowej, domeny związanej z zatrudnieniem oraz mechanizmów wsparcia: ("starsze osoby" OR "starzejąca się siła robocza" OR "seniorzy w pracy" OR "starsi pracownicy") AND ("zatrudnienie" OR "aktywność zawodowa" OR "utrzymanie zatrudnienia" OR "uczestnictwo w pracy" OR "inkluzja na rynku pracy" OR "aktywne starzenie się") AND ("wsparcie" OR "praktyki organizacyjne" OR "zarządzanie zasobami ludzkimi" OR "polityka w miejscu pracy" OR "polityka zatrudnienia" OR "miejsca pracy przyjazne wiekowo"). Słowa wykorzystane w oryginalnej – anglojęzycznej wersji zapytania: ("older adults" OR "aging workforce" OR "senior workers" OR "elderly employees") AND ("employment" OR "professional activity" OR "job retention" OR "work participation" OR "workforce inclusion" OR "active aging") AND ("support" OR "organizational practices" OR "human resource management" OR "workplace policy" OR "employment policy" OR "age-friendly workplaces"). Zakres czasowy badania ograniczono do lat 2012–2024 w celu ujęcia współczesnej literatury odpowiadającej paradygmatowi „aktywnego starzenia się” który został

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

zinstytucjonalizowany przez Parlament Europejski i Komisję Europejską w 2012 roku. Moment ten wyznaczył zmianę w polityce publicznej, w której starzenie się przestało być postrzegane jako obciążenie, a zaczęło być traktowane jako zasób dla rynku pracy. Wprowadzono także filtry uwzględniające tylko artykuły recenzowane (Biancone et al., 2022), opublikowane w języku angielskim i znajdujące się w finalnym etapie publikacji, co miało zapewnić odpowiednią jakość naukową oraz tematyczne dopasowanie (Lanzalonga et al., 2023)., opublikowane w języku angielskim i będące w końcowej fazie publikacji, aby zapewnić tematyczną trafność i wysoką jakość akademicką (Lanzalonga et al., 2023). Po zastosowaniu wstępnych kryteriów włączenia zidentyfikowano łącznie 632 publikacje. Zestaw ten został następnie poddany ręcznemu przeglądowi, w ramach którego wykluczono prace nieodpowiadające profilowi analitycznemu przeglądu — w szczególności te należące do dziedzin takich jak medycyna, pielęgniarstwo, psychologia, farmakologia oraz inne nauki biomedyczne. Ostateczna próba badawcza obejmuje 161 artykułów mieszczących się w obszarze nauk o zarządzaniu i nauk społecznych. W celu uporządkowania i przejrzystego przedstawienia procesu przeglądu, procedura przeglądu systematycznego literatury została przygotowana zgodnie z protokołem SPAR-4-SLR (Scientific Procedures and Rationales for Systematic Literature Reviews) zaproponowanego przez Paul et al., (2021). Obejmuje ona trzy główne etapy: *Assembling* (gromadzenie danych), *Arranging* (porządkowanie i selekcja) oraz *Assessing* (analiza i raportowanie). Poniżej w sposób schematyczny przedstawiono logiczną strukturę procesu, uwzględniającą kryteria wyszukiwania, strategie selekcji oraz metody analityczne zastosowane w niniejszym badaniu.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Procedura przeglądu z zastosowaniem protokołu SPAR-4-SLR.

Zebranie materiału (Assembling)

- *Identyfikacja*

  - Pytania badawcze: Analiza bibliometryczna i tematyczna dotycząca aktywności zawodowej osób starszych oraz rozwiązań i ram wyłaniających się na styku różnych dyscyplin (RQ1 i RQ2).
  - Obszar badawczy: Starzejąca się siła robocza, wsparcie organizacyjne, polityka zatrudnienia.
  - Typ źródła: Artykuły z czasopism naukowych.
  - Jakość źródeł: Czasopisma indeksowane w bazie Scopus.

- *Pozyskanie materiału*

  - Mechanizm wyszukiwania i pozyskiwania danych: Baza Scopus.
  - Okres wyszukiwania: Kwiecień 2025.
  - Słowa kluczowe:"older adults" OR "senior workers" OR "elderly employees" OR

"ageing workforce" AND "employment" OR "professional activity" OR "job retention" OR "work participation" OR "active ageing" AND "support" OR "organisational practices" OR "human resource management" OR "workplace policy" OR "employment policy" OR "age-friendly workplaces".

  - Liczba dokumentów pozyskanych na tym etapie: 632.

Porządkowanie materiału (Arranging)

- *Organizacja*

Kody porządkujące: Zakres czasowy, język, typ dokumentu, typ źródła, dziedzina tematyczna.

- *Oczyszczanie danych*

  - Zakres czasowy: 2012–2024.
  - Język: Angielski.
  - Typ dokumentu: Artykuły.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Typ źródła: Czasopismo naukowe.
- Dziedzina tematyczna: Wykluczono: medycynę, pielęgniarstwo, psychologię, farmakologię, biochemię, immunologię, chemię i weterynarię.
- Liczba dokumentów po oczyszczeniu: 161.

Analiza i raportowanie (Assessing)

- *Ewaluacja*

- Liczba dokumentów do analizy: 161 artykułów.
- Analiza efektywności: Analiza trendów publikacyjnych, źródeł, autorów, metodologii, współpracy i zasięgu geograficznego, analiza tematyczna i klastrowa w celu identyfikacji rozwiązań i ram wspierających aktywność zawodową osób starszych (RQ1–RQ2).

- *Raportowanie*

  - Forma prezentacji wyników: Wykresy, tabele, opisy słowne.
  - Ograniczenia: Dokładność i kompletność danych bibliometrycznych w bazie Scopus oraz zakres możliwej analizy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Paul et al. (2021).

Analiza została przeprowadzona z użyciem pakietu Bibliometrix dla języka R, wspierającego zarówno analizę deskryptywną, jak i koncepcyjną (Aria & Cuccurullo, 2017). Połączenie rygoru analizy bibliometrycznej ze strukturalnym podejściem przeglądowym stanowi solidną podstawę do zrozumienia rozwoju i kierunków literatury dotyczącej wsparcia zatrudnienia z uwzględnieniem wieku, a także oferuje ramy dla przyszłych agend badawczych.

Wyniki badań

Podejście bibliometryczne umożliwia zarówno eksplorację pytań badawczych, jak i równoczesne mapowanie kluczowych wymiarów analizowanego obszaru naukowego (Secinaro et al., 2022). W niniejszej części zaprezentowano deskryptywne charakterystyki wyselekcjonowanego korpusu publikacji na podstawie analizy słów kluczowych oraz metryk publikacyjnych, co pozwala uchwycić strukturę dorobku naukowego i stanowi podstawę dla

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

udzielenia odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze. Dodatkowo, metryki na poziomie autorów dostarczają uzupełniających informacji wspierających tę analizę. W dalszej części wprowadzona została analiza tematyczna, której celem jest odpowiedź na drugie pytanie badawcze — identyfikacja kluczowych pojęć oraz powtarzających się ram teoretycznych stosowanych przez badaczy w analizie wsparcia dla aktywności zawodowej osób starszych. Opracowana klasyfikacja tematyczna uwidacznia również nowe kierunki oraz potencjał dalszych badań w obszarze zatrudnienia inkluzywnego wiekowo.

Wyniki analizy bibliometrycznej

Ostatecznie wyselekcjonowany zbiór danych obejmuje 161 publikacji naukowych opublikowanych w latach 2012–2024. Odzwierciedla on rosnące zainteresowanie środowiska naukowego zawodową inkluzją osób starszych w kontekście instytucjonalizacji paradygmatu „aktywnego starzenia się”.

W Tabeli 2 przedstawiono podstawowe charakterystyki próby badawczej. Analiza Tabeli 2 wskazuje, że próba obejmuje 109 źródeł – miejsc publikacji; czasopism, książek. W tych źródłach opublikowano 163 finalnie wyselekcjonowane dokumenty – artykułu naukowe. Średni roczny przyrost liczby publikacji wynosi 20,81%, co świadczy o wyraźnie rosnącym zainteresowaniem badaczy tym obszarem nauki. Średni czas, jaki upłynął od publikacji dokumentów, wynosi 4,35 roku, co świadczy o względnej świeżości analizowanego korpusu. Kolejnym krokiem było przeanalizowanie liczby cytowań. W kontekście bibliometrii, liczba cytowań jest jedną z głównych miar wpływu publikacji na kształtowanie dyskusji, teorii i praktyk w analizowanej dziedzinie. Im więcej razy publikacja jest cytowana, tym większe ma znaczenie ma ona dla innych badaczy. W analizowanej próbie przeciętna liczba cytowań na dokument to 12,69, co sugeruje, że temat budzi zainteresowanie i znajduje rezonans, choć nie jest jeszcze w centrum intensywnej debaty naukowej – stąd można przyjąć, umiarkowany wpływ tych prac w ramach analizowanego pola badawczego. Łącznie zidentyfikowano 8 727 pozycji bibliograficznych, co ukazuje szerokość i rozbudowanie bazy wiedzy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej

Opis	Wyniki
Informacje podstawowe	
Zakres czasowyTimespan	2012-2024
Źródła (czasopisma, książki itp.)	109
Liczba dokumentów	161
Średni roczny przyrost publikacji (%)	20,81
Średni „wiek” dokumentu (lata)	4,35
Średnia liczba cytowań na dokument	12,69
Liczba pozycji bibliograficznych	8.727
Zawartość dokumentów	
Keywords Plus (ID)	1003
Author's Keywords (DE)	573
Autorzy	
Łączna liczba autorów	612
Autorzy dokumentów jednoautorskich	14
Współpraca autorów	
Dokumenty jednoautorskie	14
Średnia liczba współautorów na dokument	3,89
Międzynarodowe współautorstwa (%)	31,06
Typy dokumentów	
Artykuły	161

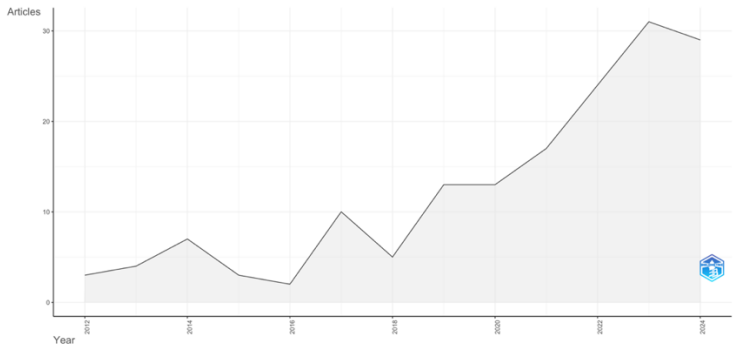
Źródło: Praca własna z wykorzystaniem Bibliometrix

Zbiór wszystkich słów kluczowych, które dotyczą badanych publikacji naukowych, obejmuje 1 003 tzw. Keywords Plus – słów kluczowych generowanych automatycznie przez algorytmy wydawców na podstawie tytułów cytowanych przez dany artykuł źródeł. Taka analiza daję możliwość wykrycia powiązań tematycznych między artykułami, nawet jeśli autorzy danej publikacji sami nie użyli pewnych sformułowań. Słowa te są zazwyczaj bardziej ogólne, ale pokazują szerszy tematyczny kontekst publikacji. Zbiór słów kluczowych, którzy autorzy sami przypisali do swoich artykułów w momencie składania ich do czasopisma – tzw. Author Keywords – obejmuje w badanej próbie artykułów naukowych 573 słowa. Liczba obydwu typów słów kluczowych wskazuje na bogactwo tematyczne i dużą różnorodność badawczą. W badanym korpusie udział wzięło 612 autorów, z czego

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

jedynie 14 publikacji było pracami jednoautorskimi. Wskazuje to na wyraźną dominację współautorstwa w badaniach nad zawodową aktywnością osób starszych, co może świadczyć o interdyscyplinarnym charakterze tematu oraz potrzebie współpracy badawczej przy jego opracowywaniu. Średnia liczba współautorów na dokument wynosi 3,89, a 31,06% prac powstało w ramach współpracy międzynarodowej, co jest kolejnym potwierdzeniem globalnego charakteru dyskursu w badanej tematyce. Wszystkie dokumenty zaklasyfikowano jako artykuły naukowe, co wskazuje na koncentrację analizowanego korpusu na recenzowanych publikacjach akademickich. Wyniki te podkreślają aktywność oraz nastawienie na współpracę w badanym obszarze tematycznym, a także jego rosnącą widoczność — stanowiąc tym samym podstawę dla analiz efektywności i struktury tematycznej, przedstawionych w kolejnych częściach tego raportuNa wykresie 1 przedstawiono dynamikę wzrostu ilości artykułów naukowych w ramach badanej tematyki.

Wykres 1. Dynamika wzrostu ilości artykułów naukowych w badanym obszarze tematycznym



Źródło: Praca własna na podstawie Bibliometrix

Jak pokazano na Wykresie 1, roczna aktywność naukowa wyrażona liczbą opublikowanych artykułów naukowych w tym obszarze wykazuje wyraźną tendencję wzrostową, ze szczególnym przyspieszeniem od roku 2019. Najwięcej publikacji ukazało się w roku 2023 — ponad 30 artykułów — co odzwierciedla rosnące zainteresowanie środowiska akademickiego tematyką zawodowej inkluzji osób starszych. Trend ten pozostaje spójny ze wzmożonym społecznym i politycznym naciskiem na aktywne starzenie się oraz wydłużanie życia zawodowego.

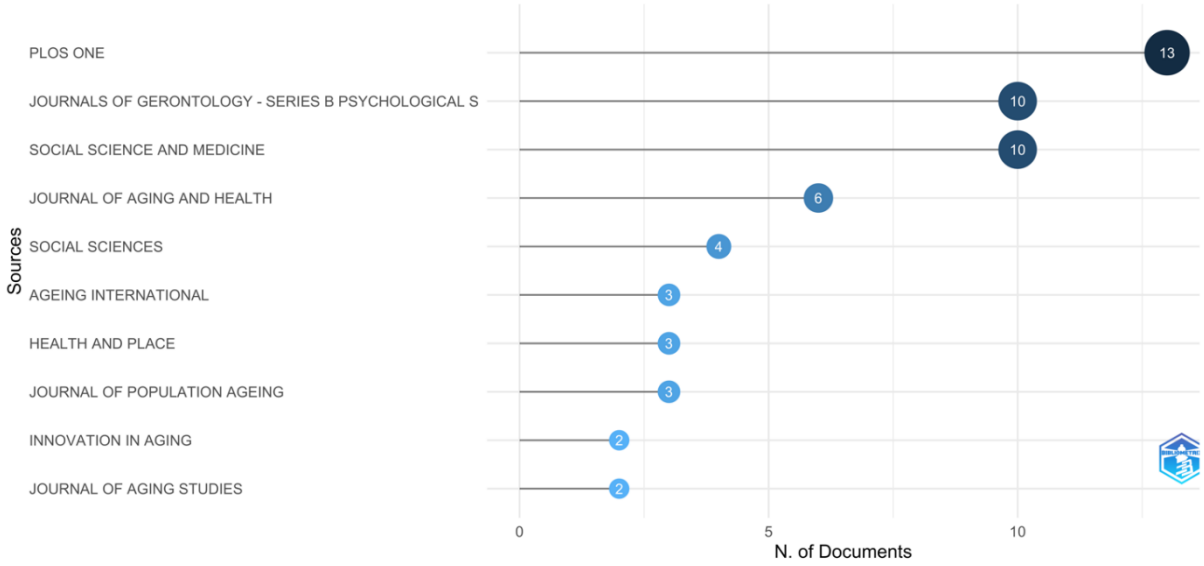
Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza źródeł

Jak przedstawiono na Wykresie 2, najbardziej istotne źródła dotyczące tematyki wsparcia aktywności zawodowej osób starszych obejmują zarówno czasopisma interdyscyplinarne, jak i ukierunkowane na kwestie zdrowotne. Największy udział w liczbie publikacji odnotowano w *PLOS ONE* (13 artykułów), a następnie *The Journals of Gerontology: Series B*, *Social Science & Medicine* oraz *Journal of Aging and Health*, z których każde wnosi 10 lub więcej publikacji do analizowanego obszaru. Chociaż część z tych czasopism tradycyjnie kojarzona jest z naukami medycznymi lub zdrowotnymi, ich zakres tematyczny wyraźnie obejmuje również aspekty społeczne, psychologiczne oraz związane z polityką publiczną, co uzasadnia ich przynależność do rdzenia tematycznego niniejszego przeglądu. Na przykład *PLOS ONE* publikuje badania z różnych dziedzin, w tym z zakresu zdrowia publicznego, polityki społecznej oraz starzenia się siły roboczej. *The Journals of Gerontology: Series B* koncentruje się explicite na psychologicznych i społecznych aspektach starzenia się, szczególnie w kontekście funkcjonowania w późniejszym okresie życia. *Social Science & Medicine* obejmuje szerokie spektrum społecznych determinantów zdrowia, w tym udziału w rynku pracy i procesu starzenia się. Podobnie, *Journal of Aging and Health* skupia się na zależnościach między starzeniem się a rezultatami funkcjonalnymi w kontekstach społecznych i instytucjonalnych, często uwzględniając kwestie zatrudnienia oraz przejścia na emeryturę. Źródła te odzwierciedlają interdyscyplinarny charakter opisywanej tematyki, w której zagadnienia zdrowia, pracy i polityki społecznej są głęboko ze sobą powiązane. Ich znacząca obecność potwierdza, że wkład w dyskurs dotyczący starzenia się i inkluzji zawodowej osób starszych często pochodzi z obszarów badawczych łączących perspektywy medyczne i społeczne.

Wykres 2. Ranking czasopism według liczby publikacji

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską



Źródło: Praca własna na podstawie Bibliometrix

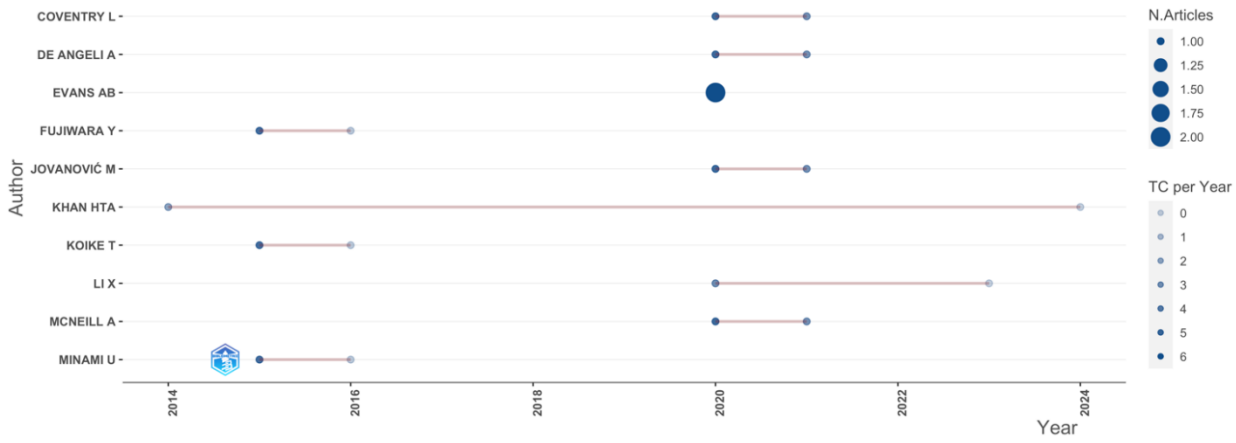
Analiza prac autorów

Jak zilustrowano na Wykresie 3, aktywność publikacyjna poszczególnych autorów w analizowanym zbiorze danych ma charakter rozproszony, z kilkoma wyraźnymi wyjątkami wykazującymi systematyczność i ciągłość w czasie. Na szczególne wyróżnienie zasługuje Adam Evans – autor o największym dorobku pod względem liczby cytowań przypadających na rok. W pracach współautorskich autor ten podejmuje krytyczną analizę koncepcji aktywnego starzenia się z perspektywy projektowania organizacji pracy i wykorzystywanych technologii, ujmując osoby starsze jako centralnych uczestników procesu tworzenia inkluzywnych środowisk cyfrowych (Evans & Nistrup, 2020; Gerling et al., 2020). Autorzy tacy jak Jovanović, Coventry oraz De Angeli pojawiają się w analizowanym korpusie z wieloma publikacjami publikowanymi w kolejnych latach. Badania Jovanovicia koncentrują się na zagadnieniach kompetencji cyfrowych i ich wpływie na uczestnictwo osób starszych w życiu zawodowym i społecznym (Jovanović et al., 2021), natomiast Coventry i De Angeli analizują kwestie zaufania, sprawczości oraz zachowania prywatności w kontekstach technologicznych z udziałem osób starszych (De Angeli et al., 2020). Autorzy ci reprezentują rozwijający się nurt badawczy łączący problematykę starzenia się z inkluzją cyfrową i organizacyjną. Z kolei Fujiwara, Koike i Minami wnoszą istotny wkład poprzez jednostkowe, lecz znaczące badania w obszarze psychospołecznego dobrostanu i uczestnictwa społecznego — dziedzin szczególnie istotnych w kontekście kulturowych i instytucjonalnych uwarunkowań wpływających na dostęp osób starszych do

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

zatrudnienia oraz życia wspólnotowego (Minami et al., 2015). Mimo ograniczonej ogólnej liczby publikacji przypadających na poszczególnych autorów, ich wkład tematyczny wskazuje na zróżnicowany i multidyscyplinarny krajobraz badawczy, w którym podejścia technologiczne, psychologiczne oraz zorientowane na politykę publiczną łączą się w analizie wyzwań i szans związanych ze starzejącą się siłą roboczą.

Wykres 3. Aktywność publikacyjna kluczowych autorów w czasie i liczba opublikowanych artykułów naukowych.



Źródło: Praca własna na podstawie Bibliometrix

Analiza geograficzna i współpracy naukowej

Jak przedstawiono na Rysunku 1, dorobek naukowy, mierzony liczbą opublikowanych artykułów dotyczących wsparcia aktywności zawodowej osób starszych,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

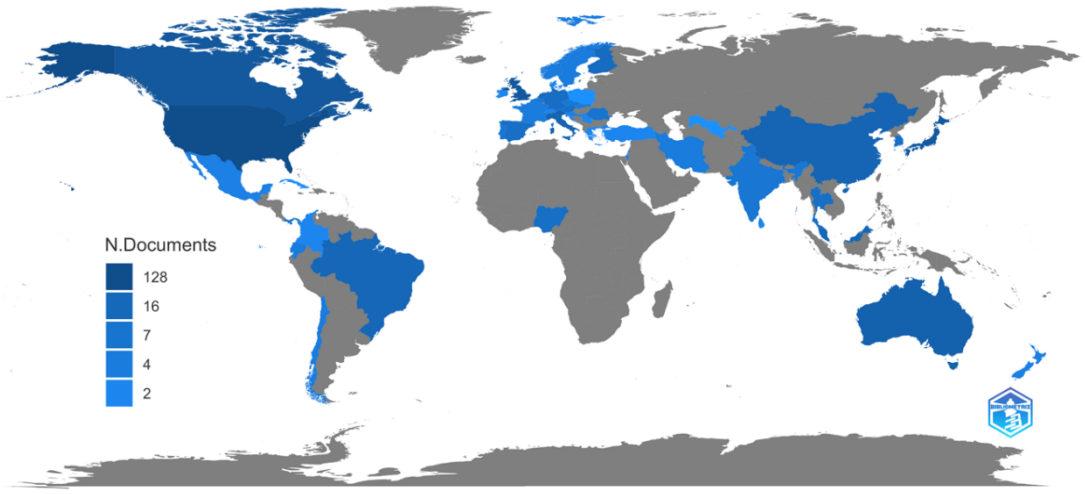
koncentruje się przede wszystkim w krajach o wysokim poziomie dochodów, w szczególności w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Australii, Kanadzie oraz w kilku państwach europejskich. Skoncentrowanie dorobku naukowego w krajach o wysokim dochodzie wynika przede wszystkim z istnienia rozwiniętych polityk publicznych dotyczących aktywnego starzenia się, lepszego finansowania badań oraz wyraźnych wyzwań demograficznych związanych ze starzejącym się społeczeństwem, opisanych w licznych artykułach uwzględnionych w analizowanym zbiorze danych. Dodatkowo, sprzyjające warunki infrastrukturalne, takie jak dostęp do edukacji cyfrowej, oraz ugruntowane tradycje badawcze i międzynarodowa współpraca naukowa wspierają intensyfikację badań nad zawodową i społeczną inkluzją osób starszych. Wiele badań pochodzących z Australii i Wielkiej Brytanii jednoznacznie wiąże polityki aktywnego starzenia się oraz strategie zdrowia publicznego z inicjatywami wspierającymi zatrudnienie osób starszych oraz ich inkluzję cyfrową (Gerling et al., 2020; Jowsey et al., 2013).

Silna reprezentacja badań prowadzonych w Australii i Wielkiej Brytanii znajduje dodatkowe uzasadnienie w nacisku, jaki w tych krajach kładzie się na uczenie się przez całe życie, kompetencje cyfrowe osób starszych oraz strategie aktywnego starzenia się wpisane w krajowe polityki publiczne. Jak wskazują (Minami et al., 2016), programy realizowane na poziomie państwowym — szczególnie w Azji Wschodniej i Europie — sprzyjają prowadzeniu badań empirycznych dotyczących zarówno psychospołecznego dobrostanu, jak i zawodowego uczestnictwa osób starszych.

Z drugiej strony, widoczne jest relatywnie słabe uwzględnienie krajów o niskim i średnim dochodzie, pomimo pewnych znaczących wkładów ze strony państw takich jak Chiny czy Singapur, gdzie kwestie produktywnego starzenia się oraz uczestnictwa społecznego zyskują rangę priorytetów polityki publicznej (Aw et al., 2017; Ko & Yeung, 2019).

Rysunek 1. Mapa krajów według liczby publikacji

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską



Źródło: Praca własna na podstawie Bibliometrix

Jak przedstawiono na Rysunku 2, współpraca międzynarodowa w obszarze aktywności zawodowej osób starszych koncentruje się wokół rdzennej grupy państw, w szczególności Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Australii, które utrzymują stałe dwustronne i wielostronne powiązania badawcze z krajami europejskimi i azjatyckimi. Współpraca pomiędzy tymi krajami często odzwierciedla wspólne inicjatywy naukowe, zbieżne priorytety polityki publicznej w zakresie starzejących się populacji oraz zglobalizowany charakter instytucjonalnych odpowiedzi na wyzwania związane ze starzeniem się siły roboczej.

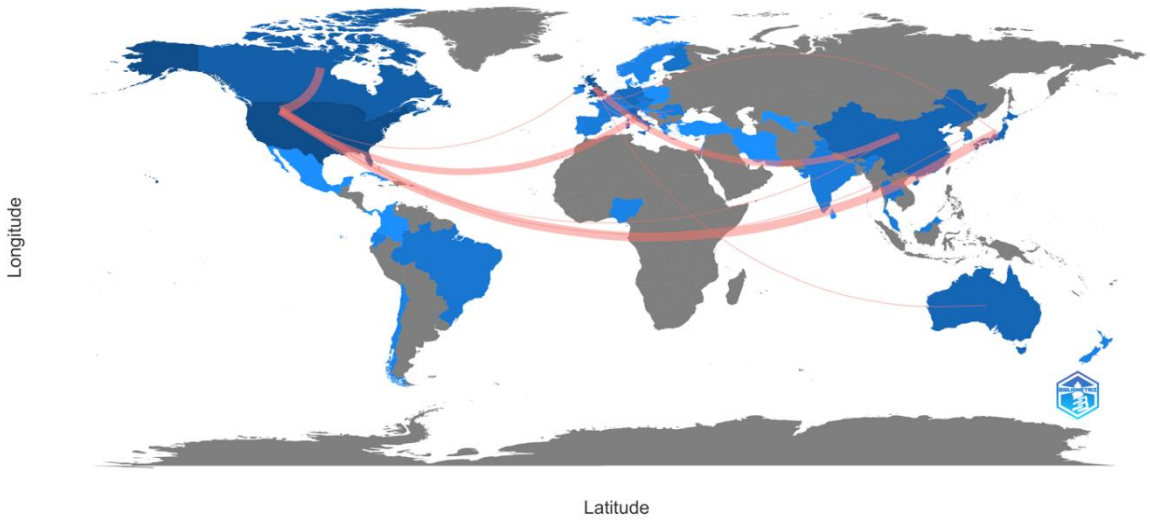
Mapa uwidacznia szczególnie silne powiązania badawcze pomiędzy Wielką Brytanią a Australią, a także pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a krajami Azji Wschodniej, takimi jak Japonia, Chiny czy Tajlandia. Odpowiada to licznym badaniom zawartym w analizowanym korpusie, które powstały w ramach projektów multiinstytucjonalnych lub międzynarodowych, często koncentrujących się na inkluzji cyfrowej (Weerasombat et al., 2024) oraz adaptacji środowiska pracy lub badań porównawczych ramach polityki publicznej (Minami et al., 2016).

Z kolei kraje Afryki, Europy Wschodniej oraz niektóre regiony Ameryki Łacińskiej wykazują minimalne lub całkowicie nieobecne powiązania współpracy badawczej, co odzwierciedla wcześniejsze spostrzeżenie dotyczące nierównomiernego rozmieszczenia geograficznego aktywności naukowej. Brak ustrukturyzowanej współpracy w tych obszarach może być związany z dysproporcjami w finansowaniu badań, ograniczonym dostępem do

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

międzynarodowych sieci akademickich oraz odmiennymi priorytetami polityki publicznej w zakresie starzenia się i zatrudnienia. Taka sytuacja może prowadzić do dalszego pogłębiania globalnych nierówności wiedzy i ograniczać możliwości uwzględnienia specyfiki lokalnych kontekstów w międzynarodowym dyskursie naukowym.

Rysunek 2. Mapa współpracy między krajami



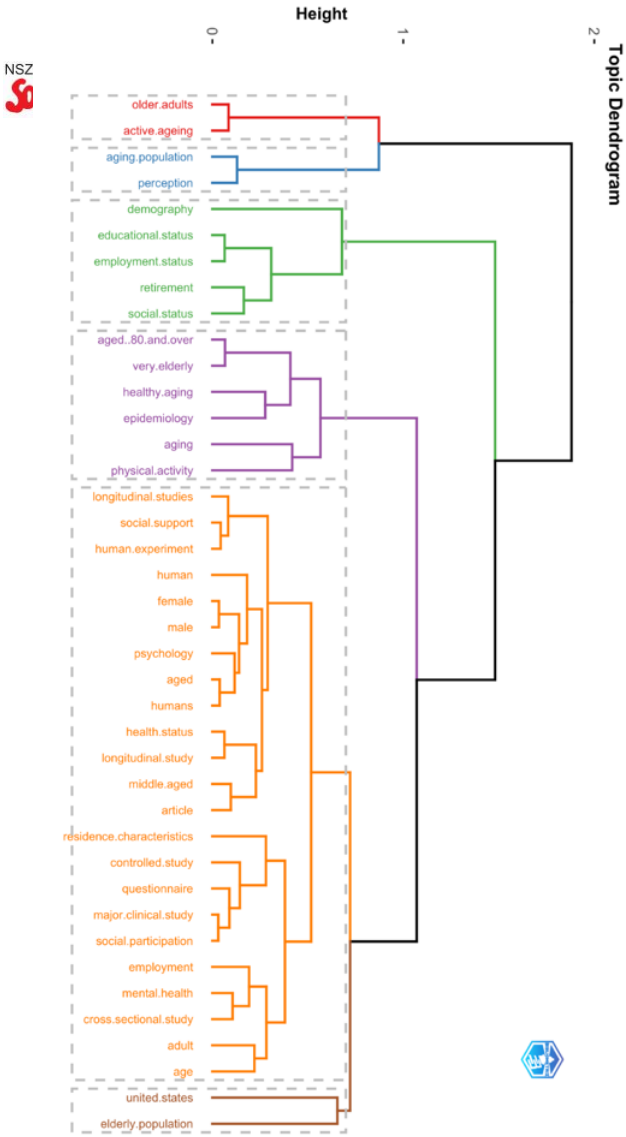
Źródło: Praca własna na podstawie Bibliometrix

Analiza tematyczna

W tej części raportu przedstawiono strukturę tematyczną wyłaniającą się z bibliometrycznego procesu grupowania tematycznego. Zidentyfikowano pięć wyraźnych klastrów (Rysunek 3), z których każdy odzwierciedla kluczowy obszar badawczy dotyczący starzenia się i aktywności zawodowej, oparty na wspólnych słowach kluczowych, orientacjach konceptualnych oraz podobieństwach metodologicznych.

Rysunek 3. Dendrogram tematyczny wygenerowany za pomocą skalowania wielowymiarowego

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bibliometrix

Aktywne starzenie się i konstruowanie autonomicznej osoby starszej (klaster czerwony)

Klaster czerwony koncentruje się wokół słów kluczowych „osoby starsze" i „aktywne starzenie się", odzwierciedlając istotną zmianę koncepcyjną w podejściu do starzenia się w kontekstach społecznych, politycznych i technologicznych. Głównym motywem wyłaniającym się z tego klastra jest przejście od podejścia deficytowego do podejścia opartego na zasobach, które akcentuje autonomię, uczestnictwo i zaangażowanie społeczne osób starszych. Klaster ten odpowiada na rosnące zainteresowanie polityką aktywnego starzenia się, które od początku XXI wieku zyskuje znaczenie w debatach nad przyszłością rynku pracy i systemów zabezpieczenia społecznego w starzejących się społeczeństwach.

Gerling et al. (2020) dokonują krytycznej analizy wpływu narracji o aktywnym starzeniu się na projektowanie technologii wspomagających, wskazując, że wiele działań

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

i interwencji w tym zakresie może nieświadomie utrwalać negatywne stereotypy na temat starości, zamiast wspierać rzeczywistą inkluzywność. Ponadto inni autorzy analizują ramy polityk publicznych, ukazując, że dyskurs aktywnego starzenia się często nakłada na osoby starsze moralny obowiązek pozostawania produktywnymi i samodzielnymi (Evans & Nistrup, 2020). Tego rodzaju krytyczne ujęcie unaocznia, że nawet pozornie wspierające narracje rozwiązania technologiczne (wśród nich na przykład urządzenia do monitorowania stanu zdrowia, asystenci głosowi, roboty wspierające mobilność, technologie smart home) mogą reprodukować normatywne oczekiwania wobec starości, przesuwając odpowiedzialność za „udane starzenie się” z poziomu systemowego na jednostkę, co prowadzi do wykluczenia osób niespełniających ideału aktywności i samowystarczalności.

Patrząc jednak z innej perspektywy, innowacje technologiczne mogą wspierać dobrostan emocjonalny i społeczny osób starszych, co sugeruje, że paradygmat aktywnego starzenia się ewoluuje poza swoje tradycyjne ukierunkowanie na aktywność fizyczną, obejmując również inkluzję cyfrową oraz odporność emocjonalną (Alzyoudi & Mazroui, 2024). Klaster ten ilustruje poszerzanie się koncepcji aktywnego starzenia się w kierunku ujęcia wielowymiarowego, które integruje zdrowie, technologię, uczestnictwo społeczne oraz dobrostan psychiczny. Takie przesunięcie wskazuje na rosnącą potrzebę odejścia od jednowymiarowych wskaźników „aktywności” na rzecz bardziej holistycznego podejścia, które uwzględnia różnorodne formy zaangażowania osób starszych — także te niemające charakteru produktywnego, lecz będące istotnymi z perspektywy podmiotowości, relacji społecznych oraz jakości życia.

Postrzeganie i społeczne reakcje na starzenie się populacji (klaster niebieski)

Klaster niebieski koncentruje się na tym, jak proces starzenia się populacji jest postrzegany na poziomie społecznym, instytucjonalnym oraz indywidualnym. Obecność słów kluczowych takich jak „starzejąca się populacja” i „postrzeganie” wskazuje na tematyczne ukierunkowanie na to, w jaki sposób zmiany demograficzne są interpretowane i ramowane, szczególnie w kontekście planowania, inkluzji oraz kształtowania przestrzeni publicznej. Jednym z kluczowych tematów w tym klastrze jest percepcyjne doświadczenie starzenia się w kontekście środowiska miejskiego. Jak wskazują Lau et al. (2021), postrzeganie przez osoby starsze kwestii bezpieczeństwa, dostępności oraz komfortu psychicznego w miejskich przestrzeniach zielonych w istotny sposób wpływa na ich zaangażowanie w życie publiczne oraz aktywność zawodową co sugeruje, że planowanie przyjazne starzeniu się powinno uwzględniać nie tylko aspekty fizyczne, lecz również doświadczenia codzienne użytkowników. Inni autorzy analizują proces starzenia się

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

populacji przez pryzmat międzypokoleniowych przemian gospodarczych i rynku pracy. Badania te pokazują, że sposób postrzegania zmian demograficznych jest ściśle powiązany z obawami dotyczącymi zależności ekonomicznej oraz nierównowagi na rynku pracy, co z kolei wpływa na kształtowanie polityk wobec starszych pracowników (Grenčíková et al., 2023).

Klaster ten ujawnia, że „postrzeganie” nie jest kwestią drugorzędną, lecz stanowi centralny czynnik determinujący społeczne reakcje na proces starzenia się populacji. W tym ujęciu „postrzeganie” jawi się nie tylko jako odzwierciedlenie indywidualnych lub zbiorowych opinii, lecz jako aktywny proces konstruowania rzeczywistości społecznej, który wpływa na to, jakie potrzeby osób starszych są dostrzegane, jakie działania są uznawane za uzasadnione, a które pozostają niewidoczne lub marginalizowane.

Strukturalne uwarunkowania starzenia się: edukacja, zatrudnienie i status społeczny (klaster zielony)

Klaster zielony skupia się na analizie społeczno-demograficznych uwarunkowań procesu starzenia się, takich jak status edukacyjny, zatrudnienie, przejścia emerytalne i pozycja społeczna, ujmowanych jako kluczowe czynniki wpływające na możliwości uczestnictwa osób starszych w życiu zawodowym i społecznym. Centralne znaczenie mają tu zmienne strukturalne — wykształcenie, przebieg kariery, sytuacja emerytalna, poziom dochodów oraz status społeczny — które kształtują indywidualne trajektorie starzenia się oraz dostęp do zasobów i form wsparcia. Tym samym klaster ten podkreśla znaczenie całego cyklu życia w zrozumieniu nierówności w dostępie do zasobów, możliwości zatrudnienia i godnego starzenia się.

Wiele analiz reprezentowanych w tym klastrze odwołuje się do podejścia cyklu życia, wskazując na kumulatywny charakter nierówności oraz ich wpływ na jakość i długość aktywności zawodowej. Przykładowo, Minami et al. (2016) pokazują, że osoby o niższym poziomie wykształcenia częściej podejmują pracę w starszym wieku z powodów finansowych, co wskazuje na związek między statusem edukacyjnym i społecznym a przymusową kontynuacją zatrudnienia. Z kolei Vendramin & Burnay (2017) analizują belgijski kontekst niskiej partycypacji zawodowej osób starszych, wskazując na rolę instytucjonalnych barier oraz kultury wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Ich badania dotyczą m.in. statusu zatrudnienia i strukturalnych barier utrudniających przedłużanie aktywności zawodowej, w tym kwestii związanych z edukacją i statusem społecznym. Wickrama et al. (2013) wykazują, że status zawodowy w starszym wieku pozostaje w silnym związku z kondycją zdrowotną i dobrostanem psychicznym. Ujęcie to

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

dopełniają Lasso & Frassera (2015), którzy wskazują, że jakość zatrudnienia osób starszych, obok osób młodych, należy do najniższych — co ujawnia nową logikę zależności między wiekiem, pracą a statusem społecznym.

W ramach klastra zielonego, który koncentruje się na takich zagadnieniach jak demografia, status edukacyjny i zawodowy, emerytura oraz pozycja społeczna, istotny wkład w rozwój tego obszaru badawczego wniosła analiza autorstwa Pei-Chun Ko & Wei-Jun Jean Yeung (2019). Autorzy ci, w artykule dotyczącym produktywnego starzenia się w Chinach, podkreślają znaczenie warunków życia w dzieciństwie jako długoterminowego czynnika wpływającego na aktywność zawodową, opiekuńczą i społeczną osób starszych. W ich badaniu zastosowano dwa podejścia teoretyczne: model ścieżek (pathway model) oraz model latencji (latency model), aby zbadać, jak wczesne doświadczenia — m.in. status społeczno-ekonomiczny rodziny, poziom wykształcenia rodziców czy spójność sąsiedzka — determinują późniejszy udział w aktywnościach produktywnych. Uwzględnienie tego opracowania w klastrze zielonym podkreśla potrzebę podejścia przekrojowego, które uwzględnia biograficzne i strukturalne uwarunkowania aktywności osób starszych, wykraczając poza aktualne statusy zawodowe i edukacyjne. Artykuł Ko i Yeung wnosi do debaty perspektywę globalną i interdyscyplinarną, wskazując na istotność czynników zakorzenionych w wczesnym etapie życia dla późniejszej inkluzji zawodowej i społecznej.

Klaster zielony podkreśla znaczenie analizy strukturalnej w badaniach nad starzeniem się, wskazując, że polityki wspierające aktywność zawodową seniorów muszą uwzględniać nie tylko aktualny wiek, lecz również przebieg wcześniejszych doświadczeń edukacyjnych, zawodowych i społecznych, które determinują możliwości uczestnictwa w późniejszym życiu.

Sprawczość i autonomia: społeczny i egzystencjalny wymiar późnej starości (klaster fioletowy)

Klaster fioletowy bada społeczne i doświadczalne aspekty bardzo późnej starości, koncentrując się wokół słów kluczowych takich jak „80+", „osoby w bardzo podeszłym wieku", „zdrowe starzenie się", „starzenie się" oraz „aktywność fizyczna". Zamiast medykalizowanego podejścia, literatura wchodząca w skład tego klastra analizuje, w jaki sposób ewoluują autonomia, sprawczość i relacja z przestrzenią w zaawansowanych etapach życia. Analizując zmieniające się znaczenie niezależności osób starszych w kontekście osłabiającego się wsparcia międzypokoleniowego, badacze wskazują, że seniorzy coraz częściej zmuszeni są do przekształcania swoich ról i oczekiwań, nierzadko

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

przyjmując postawę samodzielności jako odpowiedź na zmieniające się struktury rodzinne i społeczne (Zhang & Cheng, 2024).

Zgodnie z ustaleniami Motomura et al. (2024), bliskość miejskich terenów zielonych sprzyja codziennej aktywności ruchowej i zaangażowaniu osób starszych, ujmując aktywność fizyczną nie jako rezultat zachowań prozdrowotnych, lecz jako praktykę relacyjną zakorzenioną w przestrzeni i rutynie dnia codziennego. Takie podejście podkreśla znaczenie środowiska życia dla podtrzymywania funkcjonalnej autonomii, zwłaszcza w sytuacjach ograniczonego wsparcia instytucjonalnego.

W związku z tym rośnie zainteresowanie doświadczaniem starości po 80. roku życia, gdzie zdrowie i uczestnictwo społeczne przestają być ujmowane wyłącznie w kategoriach biologicznych, a coraz częściej postrzegane są jako nierozerwalnie związane z codziennym otoczeniem, oczekiwaniami społecznymi oraz warunkami materialnymi. Klaster ten wskazuje na potrzebę tworzenia bardziej inkluzywnych narracji i infrastruktur, które uwzględniają różnorodność ścieżek starzenia się w późnym okresie życia.

Uczestnictwo społeczne i emocjonalne aspekty starzenia się (klaster pomarańczowy)

Klaster pomarańczowy ukazuje wielowymiarowy nurt literatury koncentrujący się na tym, w jaki sposób osoby starsze kształtują swoją tożsamość, uczestniczą w życiu społecznym oraz budują dobrostan emocjonalny w późniejszym etapie życia. Obecność słów kluczowych takich jak „wsparcie społeczne”, „uczestnictwo społeczne”, „zdrowie psychiczne”, „zatrudnienie” i „kwestionariusz” sugeruje tematyczne powiązanie badań empirycznych z socjopsychologiczną refleksją nad doświadczeniem starzenia się.

Centralnym zagadnieniem w tym klastrze jest ciągłość tożsamości oraz poszukiwanie sensu życia poprzez aktywność zawodową po przejściu na emeryturę i pełnienie ról opiekuńczych. Przykładowo, osoby podejmujące tzw. *bridge employment* — czyli zatrudnienie pomostowe — utrzymują poczucie celu, mimo wyzwań związanych z ograniczeniami wieku oraz strukturą rynku pracy (Mazumdar et al., 2021). Inne badania koncentrują się na doświadczeniach nieformalnych opiekunów, którzy łączą pracę zawodową z obciążeniem emocjonalnym wynikającym z opieki, ukazując, jak osoby starsze funkcjonują w ramach szerszych ekonomii relacyjnych (Longacre et al., 2017).

Innym istotnym wymiarem tego klastra jest związek między inkluzją społeczną a zdrowiem psychicznym. Badania podkreślają, że uczestnictwo w życiu kulturalnym pełni nie tylko funkcję rekreacyjną, lecz także stanowi istotny mechanizm wspierający dobrostan emocjonalny oraz stymulację poznawczą w późniejszym okresie życia (Fancourt & Steptoe,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

2019). Szczególną uwagę zwraca się na problem samotności oraz objawy depresyjne wśród osób starszych należących do grup mniejszości etnicznych, wskazując na społeczną izolację jako zjawisko o charakterze strukturalnym — wynikające z nakładających się form nierówności społecznych (Taylor & Nguyen, 2020). Klaster ten dostarcza również interesujących obserwacji z metodologicznego punktu widzenia. Częste występowanie terminów takich jak „badanie podłużne”, „badanie kontrolowane” czy „badanie przekrojowe” wskazuje na solidne podstawy empiryczne stanowiące fundament dla prezentowanego dorobku badawczego.

Starzejące się populacje w różnych kontekstach (klaster brązowy)

Klaster brązowy obejmuje prace, w których pojęcie „osób starszych” nie jest ujmowane jedynie jako kategoria demograficzna oparta na wieku, lecz jako konstrukt społeczno-polityczny, kształtowany przez uwarunkowania polityczne, kontekst geograficzny oraz dominujące narracje instytucjonalne. Częsta obecność terminu „Stany Zjednoczone” sugeruje, że znaczna część tej literatury bezpośrednio odnosi się do przypadku amerykańskiego lub traktuje go jako punkt odniesienia w analizach porównawczych.

Karlin & Weil (2017) porównują ramy zdrowego starzenia się w różnych krajach, pokazując, że amerykańska perspektywa często kładzie nacisk na indywidualną odpowiedzialność, produktywność oraz optymalizację zdrowia, co odzwierciedla szersze neoliberalne ideologie dotyczące starzenia się. Stanowi to kontrast wobec bardziej kolektywistycznych lub opartych na prawach podejść obserwowanych w innych częściach świata.

Uzupełniającą perspektywę stanowią badania analizujące, jak osoby starsze oceniają przyjazność swojego otoczenia w różnych regionach Europy. Pokazują one, że modele aktywnego starzenia się oparte na wzorcach amerykańskich nie zawsze odzwierciedlają kulturową i strukturalną specyfikę innych kontekstów (Ivan et al.,2024). Wreszcie, inne publikacje podejmują temat starzenia się w geograficznie i ekonomicznie zmarginalizowanych obszarach, ukazując, w jaki sposób strukturalna podatność na wykluczenie zostaje spotęgowana przez lokalne uwarunkowania przestrzenne — co stanowi istotny wątek w amerykańskich dyskusjach o starzeniu się na terenach wiejskich lub dotkniętych zmianami klimatycznymi (Sandra, 2017).

Dyskusja

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wyniki analizy pozwalają odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. W odniesieniu do RQ1 – główne wzorce w literaturze wskazują na stopniowe przejście od perspektyw deficytowych, postrzegających starzenie się jako problem organizacyjny, do podejść relacyjnych i kontekstowych, które uznają znaczenie sprawczości jednostki, wsparcia społecznego oraz dostosowania środowiska pracy. Rozwój ten odzwierciedla szersze zmianyw badaniach nad starzeniem się, związane z koncepcjami aktywnego i zdrowego starzenia się.

W odniesieniu do RQ2 – literatura identyfikuje różnorodne rozwiązania wspierające zatrudnienie osób starszych, obejmujące polityki państwowe (np. programy aktywizacji zawodowej, kampanie przeciwko ageizmowi), praktyki organizacyjne (np. elastyczne formy pracy, ścieżki kariery dostosowane do wieku) oraz inicjatywy społeczne (np. tworzenie wspierających lokalnych ekosystemów zatrudnienia). Jednak wdrażanie tych rozwiązań jest często niespójne, a ich skuteczność zależy od kontekstu instytucjonalnego, kulturowego i organizacyjnego.

Złożoność problematyki wspierania aktywności osób starszych na rynku pracy nie może być skutecznie adresowana poprzez działania odizolowane ani poprzez jednowymiarowe podejścia teoretyczne. Jak pokazują wcześniejsze części niniejszego raportu, literatura naukowa oferuje bogaty wachlarz perspektyw – od ujęć instytucjonalnych i organizacyjnych po podejścia psychologiczne i społeczne – dostarczając zarówno ram teoretycznych, jaki dowodów empirycznych oraz rekomendacji praktycznych. Ujęcia te odzwierciedlają z jednej strony rozwój i pogłębianie refleksji nad inkluzją zawodową osób starszych, z drugiej jednak ujawniają znaczną fragmentację tego pola badań – zarówno na poziomie metodologicznym, jak i instytucjonalnym. W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze, niniejszy rozdział dyskusji został podzielony na dwie części. W pierwszej dokonano analizy zgodności (bądź rozbieżności) przeglądanej literatury z założeniami teoretycznymi przedstawionymi we wprowadzeniu. W drugiej opisano propozycje rozwiązań politycznych, organizacyjnychi zarządczych, których celem jest trwałe włączenie osób starszych w aktywność zawodową. Tak przyjęta struktura umożliwia zestawienie założeń konceptualnych z ustaleniami empirycznymi oraz ocenę, w jakim stopniu obecne podejścia odpowiadają na wyzwania wynikające ze starzenia się siły roboczej.

Uzgodnienie podstaw teoretycznych z trendami empirycznymi

Ustalenia wynikające z przeprowadzonego przeglądu literatury potwierdzają i rozwijają napięcia koncepcyjne zarysowane w literaturze przedmiotu dotyczącej

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

wspierania aktywności zawodowej osób starszych. Zgodnie z ujęciem Ilmarinena (2001), pojęcie „zdolności do pracy" pozostaje kluczowym, choć podlegającym ewolucji punktem odniesienia. Choć tradycyjnie zakorzenione było ono głównie w podejściu biomedycznym i ergonomicznym, współczesne badania rozszerzają jego znaczenie, uwzględniając również dobrostan psychiczny, inkluzję cyfrową oraz autonomię zależną od kontekstu zamieszkania (Motomura et al., 2024; Zhang & Cheng, 2024). Ewolucja ta jest szczególnie wyraźna w klastrach czerwonym i fioletowym, gdzie starzenie się postrzegane jest nie tylko jako utrata sprawności, lecz jako złożony proces uwarunkowany kontekstem społecznym, tożsamością jednostki i projektowaniem otoczenia.

Przegląd literatury potwierdza również trwałość instytucjonalnych stereotypów i barier kulturowych wobec osób starszych (Taylor & Walker, 1998; Loretto et al., 2000). Nowsze badania przyjmują jednak bardziej zniuansowaną perspektywę, analizując, w jaki sposób stereotypy te są zakorzenione w określonych narracjach politycznych i uwarunkowaniach technologicznych. Gerling et al. (2020) zwracają uwagę, że dyskursy związane z „aktywnym starzeniem się" mogą — mimo intencji wspierających — wzmacniać presję na produktywność i samodzielność osób starszych. Ustalenia te komplikują wcześniejsze postulaty dotyczące anty-ageistowskich strategii zarządzania zasobami ludzkimi, wskazując, że nawet narracje o charakterze emancypacyjnym mogą przyjmować formy pośredniego wykluczenia.

Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi oczekiwany nacisk na elastyczne formy zatrudnienia oraz praktyki kadrowe uwzględniające wiek znajduje jedynie częściowe odzwierciedlenie w analizowanym zbiorze artykułów naukowych. Choć zagadnienia elastyczności oraz zatrudnienia po przejściu na emeryturę pojawiają się jako istotne tematy w klastrze pomarańczowym, wiele publikacji koncentruje się raczej na szerszych uwarunkowaniach aktywności zawodowej, takich jak dobrostan emocjonalny, uczestnictwo społeczne czy nieformalna opieka (Mazumdar et al., 2021; Longacre et al., 2017). Wskazuje to na rosnącą świadomość, że aktywność zawodowa osób starszych jest ściśle powiązana ze strukturami rodzinnymi, wspólnotowymi i opiekuńczymi, co podważa przekonanie, że organizacyjne rozwiązania mogą w sposób wystarczający odpowiadać na złożoność wyzwań związanych ze starzeniem się siły roboczej.

Co więcej, podczas gdy wcześniejsza literatura promuje podejście inkluzywne oparte na różnorodności (Post & Byron, 2015; Truxillo et al., 2015), analiza bibliometryczna ujawnia ograniczoną integrację problematyki zarządzania różnorodnością z badaniami nad starzeniem się. Choć niektóre publikacje uwzględniają perspektywę intersekcjonalną, nadal relatywnie rzadko podejmowane są kwestie takie jak płeć, migracja

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

czy klasa społeczna jako czynniki pogłębiające ryzyko wykluczenia. Luka ta wskazuje na potencjalną przestrzeń do wzbogacenia teorii oraz sugeruje, że istniejąca literatura wciąż funkcjonuje w ramach rozproszonych i częściowo odseparowanych od siebie dyscyplin akademickich. Wzorce geograficzne zidentyfikowane w ramach przeglądu dodatkowo wzmacniają wyniki badań Armstrong-Stassen (2008), która zwracała uwagę na nierównomierną implementację strategii inkluzji wiekowej w różnych kontekstach krajowych. Silna reprezentacja badań pochodzących z Ameryki Północnej, Europy i Australii potwierdza, że większość dostępnych analiz empirycznych wywodzi się z regionów dysponujących rozwiniętymi infrastrukturami politycznymi oraz wysoką pilnością demograficzną.

Polityczne i organizacyjne rozwiązania wspierające starszych pracowników

Wyniki analizy tematycznej wskazują na szereg strategii mających na celu wspieranie zawodowej inkluzji osób starszych, choć ich zakres i spójność różnią się w zależności od kontekstu.

Na poziomie polityk publicznych wiele badań (klastry czerwony i brązowy) odnosi się do krajowych i międzynarodowych ram, takich jak „aktywne starzenie się” czy „produktywne starzenie się”. Podczas gdy podejścia europejskie koncentrują się na solidarności międzypokoleniowej, polityki amerykańskie kładą większy nacisk na indywidualną odpowiedzialność i aktywizację (Karlin & Weil, 2017; Ivan et al., 2024). Autorzy podkreślają jednak, że bez wdrożenia konkretnych narzędzi — takich jak elastyczność systemów
emerytalnych czy dostępne szkolenia — tego rodzaju narracje pozostają w dużej mierze postulatywne (Sandra, 2017).

Strategie organizacyjne, szczególnie wyłaniające się z klastra pomarańczowego, podkreślają znaczenie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak elastyczne godziny pracy, stopniowe przechodzenie na emeryturę czy tworzenie wspierającego środowiska pracy (Kooij et al., 2010; Mazumdar et al., 2021). Praktyki te są jednak często wdrażane niespójnie i rzadko stanowią integralną część szerszych strategii zarządzania różnorodnością (Armstrong-Stassen, 2008; Post & Byron, 2015).

W podejściach menedżerskich coraz większy nacisk kładzie się na dynamikę relacyjną, a nie wyłącznie na formalne procedury. Wsparcie ze strony kadry kierowniczej, inkluzyjna komunikacja oraz docenianie roli starszych pracowników w dzieleniu się wiedzą okazują się kluczowe dla utrzymania ich zaangażowania (Gerling et al., 2020; Evans & Nistrup, 2020). Badania podkreślają również, że czynniki emocjonalne i społeczne w istotny

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

sposób wpływają na uczestnictwo zawodowe, zwłaszcza w kontekście ról opiekuńczych i działań wspólnotowych (Longacre et al., 2017).

Technologia jawi się zarówno jako czynnik wspierający, jak i wyzwanie. Narzędzia cyfrowe mogą sprzyjać autonomii i inkluzji osób starszych, jednak tylko wtedy, gdy projektowane z uwzględnieniem zaufania, dostępności oraz doświadczeń użytkownika (Alzyoudi & Mazroui, 2024; De Angeli et al., 2020).

Wreszcie, coraz większego znaczenia nabierają czynniki związane z lokalnym kontekstem przestrzennym. Dostęp do transportu publicznego, terenów zielonych oraz infrastruktury przyjaznej osobom starszym może wspierać ich dalsze uczestnictwo w rolach zawodowych i wolontariackich (Motomura et al., 2024; Zhang & Cheng, 2024).

Analiza pozwoliła na wypracowanie następujących rekomendacji dotyczących wspierania aktywności zawodowej osób starszych, które przedstawiono w poniższej Tabeli 2.

Tabela 2. Rekomendacje dotyczące wspierania aktywności zawodowej osób starszych

	Obszar rekomendacji	**Opis rekomendacji**	**Przykłady działań**	**Literatura (przykłady)**
1	Etyczne modele zatrudniania	Promowanie standardów pracy, które uwzględniają godność, sprawiedliwość i dobrostan osób starszych, a także przeciwdziałają ich instrumentalnemu traktowaniu wyłącznie jako „zasobu” do	• Ograniczenie praktyk dyskryminacyjnych w rekrutacji, np. poprzez wdrażanie procedur „ślepego CV” (anonimizacja wieku i dat). • Zapewnienie godziwego wynagrodzenia niezależnie od wieku, a nie tylko minimalnych stawek „na dorobienie”.	Foster & Walker (2015) – krytyka dyskursów produktywności Taylor & Walker (1998) – stereotypy i dyskryminacja Loretto et al. (2000) – etyka i praktyki

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

		wykorzystania w warunkach deficytu siły roboczej.	• Monitoring jakości zatrudnienia osób starszych: stabilność umów, dostęp do szkoleń, awansu i zabezpieczeń socjalnych. • Włączenie przedstawicieli starszych pracowników do dialogu społecznego i tworzenia regulaminów pracy. • Ustanowienie kodeksów etycznych i standardów HR dotyczących równego traktowania ze względu na wiek. • Zwalczanie form „fałszywego włączenia” – sytuacji, w których starsi pracownicy są formalnie zatrudnieni, ale realnie wykluczeni z decyzji, szkoleń czy ścieżek kariery. • Wprowadzenie opcji 'phased retirement', telepracy, job sharing’ Wprowadzenie elastycznych godzin pracy, możliwości pracy w niepełnym wymiarze, zdalnie oraz rozwiązań wspierających stopniowe przejście na emeryturę.	zatrudniania osób starszych
2	Wsparcie ról nieformalnych i opiekuńczych	Rozpoznanie i systemowe uwzględnienie roli osób starszych jako nieformalnych opiekunów (np. wobec wnuków, małżonków lub starszych krewnych), a także jako	• Wprowadzenie elastycznych urlopów opiekuńczych dla pracowników 50+ (np. opieka nad współmałżonkiem lub rodzicem).	Longacre et al. (2017) – równoważenie pracy i opieki De Tavernier & Roots (2015) – uznanie opieki jako

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

		aktywnych uczestników życia rodzinnego i wspólnotowego. Wsparcie dla godzenia pracy zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi staje się kluczowe w kontekście wydłużającego się życia i złożonych relacji międzypokoleniowych.	• Zasiłki i ulgi podatkowe dla nieformalnych opiekunów osób zależnych. • Programy szkoleń dla opiekunów domowych z zakresu opieki długoterminowej i zdrowia psychicznego. • Uznaniowe systemy wsparcia pracowniczego: np. dodatkowe dni wolne, telepraca w sytuacjach kryzysu opiekuńczego. • Dostęp do usług opiekuńczych w miejscu pracy lub blisko miejsca zamieszkania (np. dzienne domy opieki, centra wsparcia rodzinnego). • Kampanie edukacyjne w miejscu pracy zwiększające świadomość roli opiekunów wśród menedżerów i współpracowników. • Ujęcie opiekunów w politykach senioralnych i strategiach aktywnego starzenia się, jako jednej z kluczowych ról społecznych osób starszych.	formy aktywności społecznej Mazumdar et al. (2021) – emocjonalny wymiar pracy i opieki po przejściu na emeryturę Foster & Walker (2015) – konieczność rozszerzenia definicji aktywności
3	Dostosowanie środowiska pracy i przestrzeni publicznej	Zapewnienie przyjazne środowiska — zarówno w miejscu pracy, jak i w przestrzeni publicznej — co przekłada się na autonomię funkcjonalną, zaangażowanie zawodowe osób	• Ergonomiczne dostosowanie stanowisk pracy, np. regulowane biurka, oświetlenie o niskim kontraście, wygodne fotele. • Ułatwienia architektoniczne w miejscach pracy i instytucjach publicznych: windy, poręcze,	Motomura et al. (2024) – znaczenie zielonej infrastruktury w codziennej aktywności osób starszych Zhang & Cheng (2024) – relacja między

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

		starszych. Projektowanie z uwzględnieniem potrzeb starzejącej się populacji obejmujące zarówno aspekty fizyczne, jak i psychospołeczne.	minimalizacja barier architektonicznych. • Ciche strefy pracy oraz pomieszczenia do odpoczynku w zakładach pracy. • Bezpieczny i łatwy dostęp do transportu publicznego — m.in. zniżki, udogodnienia przystankowe, dostępność informacji. • Zielone przestrzenie miejskie dostępne i przyjazne seniorom (ławki, toalety, chodniki bez przeszkód). • Konsultacje społeczne z udziałem osób starszych na etapie projektowania przestrzeni (urbanistyka partycypacyjna). • Audyty przestrzeni i środowiska pracy z perspektywy wieku – przeprowadzane przez zespoły interdyscyplinarne. • Certyfikaty „age-friendly workplace” i „senior-friendly city” jako narzędzia standaryzujące.	środowiskiem zamieszkania a autonomią Lau et al. (2021) – percepcyjne bezpieczeństwo i komfort w przestrzeni publicznej
4	Rozwój kompetencji cyfrowych	Realizacja programów edukacyjnych w zakresie kompetencji cyfrowych oraz projektowanie technologii z myślą o dostępności i użyteczności dla osób starszych.	• Bezpłatne kursy i szkolenia z obsługi komputera i urządzeń mobilnych skierowane do osób 50+ (online i stacjonarnie). • Mentoring cyfrowy międzypokoleniowy – programy, w których młodsze osoby uczą seniorów obsługi technologii.	Alzyoudi & Mazroui (2024) – kompetencje cyfrowe jako element odporności emocjonalnej i społecznej De Angeli et al. (2020) – potrzeba projektowania inkluzyjnych

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

			• Projekty edukacyjne w miejscu pracy – warsztaty z obsługi oprogramowania używanego w codziennej pracy (np. MS Office, Zoom, systemy ERP). • Biblioteki i centra społecznościowe z dostępem do Internetu i wsparciem technicznym. • Projektowanie intuicyjnych interfejsów i aplikacji z myślą o osobach starszych – duże czcionki, uproszczona nawigacja, funkcje głosowe. • Włączenie komponentów kompetencji cyfrowych do programów aktywnego starzenia się i integracji zawodowej. • Kampanie społeczne przeciwdziałające stereotypowi „technologicznego wykluczenia” osób starszych. • Współpraca instytucji publicznych z organizacjami pozarządowymi i firmami technologicznymi na rzecz tworzenia rozwiązań edukacyjnych.	technologii dla osób starszych Jovanović et al. (2021) – związki między umiejętnościami cyfrowymi a partycypacją w późniejszym życiu Gerling et al. (2020) – krytyczna analiza technologii wspomagających w kontekście starzenia się.
5	Waloryzacja doświadczenia i transfer wiedzy	Docenianie roli starszych pracowników jako mentorów i nośników wiedzy oraz wdrażanie modeli współpracy międzypokoleniowej.	• Programy mentoringowe, w których starsi pracownicy wspierają młodszych kolegów w rozwijaniu kompetencji zawodowych i społecznych. • Tworzenie ról „starszych doradców” (senior	Gerling et al. (2020) – starzenie się a design inkluzywny i wartościowanie wiedzy użytkowników

			advisors) – formalne uznanie eksperckiej funkcji starszych pracowników w zespołach projektowych. • Warsztaty dzielenia się wiedzą, podczas których seniorzy prezentują najlepsze praktyki i rozwiązania wypracowane w toku kariery. • Programy „reverse mentoring”, w których młodsi pracownicy uczą starszych np. obsługi nowych technologii, a jednocześnie korzystają z ich wiedzy dziedzinowej. • Zachęty finansowe lub niefinansowe (np. prestiżowe wyróżnienia, dodatkowe dni wolne) za udział w programach transferu wiedzy. • Rejestrowanie i dokumentowanie wiedzy eksperckiej w organizacjach (np. w formie instrukcji, wideo, podcastów, baz wiedzy). • Uznanie doświadczenia zawodowego w procesie rekrutacji i oceny kompetencji, w tym waloryzacja kwalifikacji nieformalnych. • Międzypokoleniowe zespoły projektowe, w których celowo łączy się różne grupy wiekowe, aby zwiększyć synergię kompetencji.	Evans & Nistrup (2020) – podmiotowość starszych osób w tworzeniu rozwiązań cyfrowych Truxillo et al. (2015) – pozytywny wpływ starszych pracowników na funkcjonowanie zespołów Armstrong-Stassen (2008) – potrzeba budowania systemowych strategii HR dla starszych pracowników

6	Polityki oparte na całym cyklu życia	Projektowanie rozwiązań z uwzględnieniem ścieżki życiowej i zawodowej – odejście od jedynie wsparcia reaktywnego, skupionego wyłącznie na wieku przedemerytalnym, na rzecz długofalowej polityki opartej na całym cyklu życia zawodowego. Uwzględnienie akumulacji kapitału ludzkiego, społecznego i zdrowotnego na przestrzeni lat konieczne dla lepszego przeciwdziałania nierównościom i marginalizacji w późniejszym wieku.	• Inwestycje w uczenie się przez całe życie (lifelong learning) – systemowe wsparcie dla edukacji dorosłych, w tym seniorów (np. mikropoświadczenia, elastyczne kursy zawodowe). • Programy zdrowia zawodowego ukierunkowane na profilaktykę już na wczesnych etapach kariery, zapobiegające przedwczesnemu wykluczeniu z rynku pracy. • Systemy monitorowania ścieżek karier, identyfikujące ryzyko wypalenia lub stagnacji w średnim wieku (np. programy rozwoju kompetencji dla 45+). • Integracja polityk społecznych i zatrudnieniowych – np. powiązanie wsparcia edukacyjnego z elastycznym dostępem do świadczeń emerytalnych. • Zindywidualizowane doradztwo zawodowe na różnych etapach życia (również dla seniorów szukających nowej ścieżki). • Promocja koncepcji „drugiej kariery” (second career): ułatwianie przekwalifikowania, pracy projektowej lub przedsiębiorczości w późniejszym wieku.	Ko & Yeung (2019) – znaczenie ścieżek życiowych i warunków z dzieciństwa dla aktywności w późnym wieku Minami et al. (2016) – wpływ wykształcenia i historii zawodowej na motywacje do pracy osób starszych Kooij et al. (2010) – potrzeba zróżnicowanych strategii HR w zależności od etapu życia Foster & Walker (2015) – krytyka „jednowiekowych” ujęć starzenia się

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

			• Unikanie „punktowego” podejścia do wieku, np. przez stopniowe zmiany polityk zatrudnienia zamiast sztywnych granic wiekowych.	
7	Uwzględnienie kontekstu kulturowego i lokalnego	Dostosowanie działań do specyfiki lokalnej – realiów instytucjonalnych, demograficznych, ekonomicznych i kulturowych. Potrzeba wprowadzenia rozwiązań elastycznych, kontekstualnych, tworzonych z udziałem społeczności lokalnych.	• Lokalne strategie starzenia się opracowywane we współpracy z seniorami i samorządami (np. programy gminne, konsultacje społeczne). • Wsparcie dla zatrudnienia starszych osób w sektorach istotnych dla danego regionu, np. rolnictwo, rzemiosło, turystyka, opieka. • Kampanie edukacyjne dostosowane kulturowo, które przełamują stereotypy starości w danym społeczeństwie (np. w kontekstach azjatyckich, gdzie dominuje narracja obowiązku opieki). • Rozwój centrów aktywności senioralnej i usług środowiskowych w obszarach wiejskich lub peryferyjnych, gdzie instytucjonalna infrastruktura jest ograniczona. • Wspieranie inicjatyw międzykulturowych, które adresują potrzeby migrantów-seniorów, mniejszości etnicznych i religijnych. • Programy partnerskie między miastami i gminami, umożliwiające	Ivan et al. (2024) – różnice w postrzeganiu środowiska przyjaznego starzeniu się w krajach europejskich Karlin & Weil (2017) – porównanie ram starzenia się w ujęciu amerykańskim i europejskim Ko & Yeung (2019) – specyfika polityki starzenia się w Azji Wschodniej Sandra (2017) – marginalizacja geograficzna i wykluczenie instytucjonalne w kontekście USA

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

			wymianę dobrych praktyk w zakresie starzenia się. • Uwzględnienie czynników kulturowych w projektowaniu kampanii informacyjnych, narzędzi cyfrowych i interfejsów użytkownika.	
8	Integracja polityki aktywnego starzenia się z zarządzaniem	Włączenie problematyki wieku do szerszych strategii zarządzania różnorodnością z uwzględnieniem płci, klasy, migracji i zdrowia. Konieczne jest odejście of wspierania aktywności starszych pracowników jako odrębnej inicjatywy na rzecz traktowania tego wsparcia, jako integralnej części szeroko rozumianej strategii zarządzania zróżnicowania, w ramach którego wiek, płeć, pochodzenie etniczne, klasa społeczna czy stan zdrowia są istotnymi wymiarami zróżnicowania. Taki podejście pozwala lepiej zrozumieć złożoność wykluczenia i budować bardziej sprawiedliwe środowiska pracy.	• Włączenie wieku jako kategorii analitycznej do polityk DEI (diversity, equity, inclusion) w organizacjach. • Szkolenia z zakresu zarządzania wiekiem i przeciwdziałania ageizmowi wśród kadry menedżerskiej i HR. • Monitorowanie i raportowanie struktury wiekowej zatrudnienia, ścieżek awansu, rotacji oraz dostępu do szkoleń. • Audyt polityk wewnętrznych pod kątem ich dostępności i adekwatności dla pracowników 50+. • Wdrażanie programów wsparcia dla starszych pracowników o wielorakich tożsamościach (np. kobiety 55+, migranci-seniorzy, osoby z niepełnosprawnościami). • Wspólne działania z partnerami społecznymi (np. związkami zawodowymi, stowarzyszeniami seniorów) w zakresie opracowywania polityk inkluzywnych.	Post & Byron (2015) – wiek w politykach różnorodności i jego marginalizacja Truxillo et al. (2015) – integracja starszych pracowników jako wartość organizacyjna Foster & Walker (2015) – krytyka dominującego paradygmatu produktywności Taylor & Walker (1998) – stereotypy wiekowe w środowisku pracy

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

			• Zintegrowane podejście do planowania kariery, które nie wyklucza starszych pracowników z możliwości rozwoju, awansu czy zmiany stanowiska. • Kampanie wizerunkowe przełamujące stereotypy wieku, ukazujące różnorodne oblicza starzenia się.	

Źródło: Opracowanie własne

Zakończenie

Starzenie się siły roboczej stanowi jedno z kluczowych wyzwań społecznych i ekonomicznych XXI wieku. Niniejszy przegląd systematyczny wskazuje, że choć istnieje rosnące zainteresowanie wspieraniem aktywności zawodowej osób starszych, literatura nadal pozostaje rozproszona, a wdrażanie inkluzyjnych praktyk – niespójne. Celem niniejszego raportu była analiza sposobu, w jaki badania naukowe podejmują temat wsparcia aktywności zawodowej osób starszych — poprzez identyfikację wzorców bibliometryczne i tematyczne w literaturze poświęconej wsparciu starszych pracowników w kontekście ochrony ich zdrowia oraz utrzymania aktywności zawodowej (RQ1) oraz ram strategicznych – rozwiązań politycznych, organizacyjnych i menedżerskich (RQ2) umożliwiających zatrudnienie inkluzywne pod względem wieku i wspieranie aktywności zawodowej osób starszych. Znaczenie tej problematyki wynika z postępującego starzenia się zasobów pracy oraz zmiany paradygmatu, zapoczątkowanej przez Rezolucję Parlamentu Europejskiego z 2012 rokuw sprawie „Aktywnego starzenia się i solidarności międzypokoleniowej”, która ujmuje starzenie się jako zasób. Niemniej jednak, utrwalone stereotypy oraz niespójne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (Taylor & Walker, 1998; Kooij et al., 2010) uwidaczniają ciągłe napięcia między dyskursem inkluzyjnym a rzeczywistością praktyczną.

W odpowiedzi na te wyzwania, w niniejszym badaniu zastosowało systematyczny przegląd literatury (SLR), wsparty analizą bibliometryczną i analizą współwystępowania, co stanowi uznaną metodę porządkowania rozproszonych i interdyscyplinarnych obszarów wiedzy (Zupic & Čater, 2015; Massaro et al., 2016). Zastosowane podejście umożliwiło

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

zarówno identyfikację dominujących tematów, jak i ujawnienie luk badawczych między dyscyplinami i praktykami.

Z teoretycznego punktu widzenia wyniki odzwierciedlają wyraźne przejście od podejść deficytowych do podejść zasobowych w rozumieniu starzenia się (Gerling et al., 2020; Zhang & Cheng, 2024). Podczas gdy teoria zarządzania personelem akcentuje potrzebę elastycznych i zróżnicowanych praktyk (Kooij et al., 2010), większość analiz koncentruje się na dobrostanie emocjonalnym, nieformalnej opiece oraz uczestnictwie społecznym poza tradycyjnym zatrudnieniem, ukazując szersze rozumienie „wsparcia” dla osób starszych na rynku pracy (Longacre et al., 2017; Mazumdar et al., 2021). Perspektywy krytyczne wskazują, że polityki aktywizacyjne, choć przedstawiane jako wzmacniające, mogą zarazem utrwalać oczekiwania produktywności, marginalizując bardziej złożone trajektorie starzenia się (Evans & Nistrup, 2020; Foster & Walker, 2015). Ponadto, mimo że zarządzanie różnorodnością oferuje narzędzia wspierające inkluzję (Post & Byron, 2015), czynniki intersekcjonalne są nadal w dużej mierze ignorowane.

Z praktycznego punktu widzenia ramy aktywnego starzenia się cechuje znaczne zróżnicowanie: modele europejskie kładą nacisk na solidarność międzypokoleniową, podczas gdy podejścia amerykańskie skupiają się częściej na indywidualnej odpowiedzialności (Karlin & Weil, 2017). Jednak bez konkretnych narzędzi, takich jak elastyczne emerytury czy dostępne możliwości podnoszenia kwalifikacji, narracje te mogą pozostać powierzchowne (Sandra, 2017). Na poziomie organizacyjnym, rozproszone strategie HR wymagają przekształcenia w systemowe, inkluzywne modele, które doceniają starszych pracowników jako depozytariuszy wiedzy i aktywnych współtwórców (Armstrong-Stassen, 2008; Truxillo et al., 2015). Narzędzia technologiczne również pełnią podwójną funkcję — mogą wspierać autonomię, ale tylko wtedy, gdy uwzględniają dostępność i zaufanie użytkowników (De Angeli et al., 2020; Alzyoudi & Mazroui, 2024). Wreszcie, infrastruktura oparta na miejscu życia, taka jak transport publiczny, przestrzenie zielone i projektowanie przyjazne wiekowi, okazuje się kluczowa dla utrzymania zaangażowania zawodowego i społecznego (Motomura et al., 2024).

Jednym z kluczowych wniosków tego badania jest istnienie trwałej luki pomiędzy retoryką aktywnego starzenia się a rzeczywistą praktyką w organizacjach i politykach publicznych. Chociaż dokumenty strategiczne często podkreślają potrzebę wydłużenia aktywności zawodowej, rzeczywiste działania często ograniczają się do powierzchownych inicjatyw, bez głębokich zmian strukturalnych w organizacji pracy, systemach awansu czy kulturze organizacyjnej.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na znaczenie intersekcjonalności – uwzględnienia nie tylko wieku, ale także płci, klasy społecznej, pochodzenia etnicznego i zdrowia w analizie barier oraz strategii wsparcia. Obecnie literatura rzadko podejmuje takie złożone podejścia, co stanowi istotną lukę badawczą.

W świetle rosnącej cyfryzacji rynku pracy, przyszłe badania powinny zwrócić większą uwagę na cyfrową inkluzję osób starszych. Umiejętności cyfrowe stają się coraz ważniejszym warunkiem uczestnictwa w pracy, a brak wsparcia w tym zakresie może prowadzić do nowej formy wykluczenia. Również wellbeing w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zdrowia psychicznego i równowagi między pracą a życiem prywatnym, powinien być centralnym elementem strategii wspierających zatrudnienie w późniejszym wieku. Organizacje muszą rozwijać bardziej zindywidualizowane podejścia do zarządzania wiekiem, uwzględniające zróżnicowane potrzeby i preferencje starszych pracowników, zamiast traktować ich jako jednolitą grupę.

Niniejszy przegląd stanowi istotny wkład w rozwijający się dyskurs dotyczący aktywności zawodowej osób starszych, oferując trzy kluczowe kontrybucje analityczne. Po pierwsze, porządkuje rozproszoną i wielowątkową literaturę, tworząc spójną mapę tematyczną, która ukazuje dominujące kierunki badań oraz obszary niedoreprezentowane. Po drugie, proponuje wielowymiarowe ramy analityczne, uwzględniające poziom indywidualny, organizacyjny i przestrzenny, co pozwala na kompleksowe ujęcie złożoności starzenia się w kontekście zawodowym. Po trzecie, identyfikuje fragmentację oraz ograniczoną interdyscyplinarność jako bariery dla bardziej inkluzyjnych podejść.

Wnioski płynące z badania należy rozpatrywać w świetle pewnych ograniczeń towarzyszących przyjętemu podejściu. Dobór źródeł ograniczony do literatury anglojęzycznej oraz wybranych baz danych wyklucza część istotnych opracowań – w tym literaturę „szarą" i lokalne studia przypadków. W ramach przyszłych badań można również rozważyć rozszerzenie analizowanego korpusu o publikacje naukowe w innych językach

1.2. Przegląd raportów i opracowań dotyczących zagadnienia aktywnego starzenia się

Analiza **raportu pt. „Pokolenia 50+ w Polsce i w Europie: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie"** (Kotowska et al., 2019) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Przedstawiony raport analizuje sytuację osób w wieku 50+ w Polsce na tle innych krajów europejskich, opierając się na danych z badania SHARE. Dokument bada uwarunkowania aktywności zawodowej, w tym chęć do wcześniejszego przejścia na emeryturę w kontekście warunków pracy. Omawia również kwestie zdrowia, jego powiązania ze statusem społeczno-ekonomicznym oraz wpływ na jakość życia. Raport analizuje wykluczenie społeczne w różnych wymiarach oraz sytuację opieki nad osobami starszymi i relacje międzypokoleniowe, w tym wpływ historii zawodowej i rodzinnej. Celem publikacji jest lepsze zrozumienie warunków życia starszej części społeczeństwa i wskazanie potencjalnych kierunków polityki publicznej.

Publikacja powstała w związku z realizacją międzynarodowego projektu SHARE, którego celem jest lepsze zrozumienie warunków życia populacji 50+ w krajach europejskich. Badanie to wpisuje się w ideę europejskiego filaru praw socjalnych, wspierając kształtowanie działań związanych z realizacją jego zasad.

Główne założenia / cele

- Głównym celem raportu jest **ocena sytuacji osób w wieku 50+ w Polsce na tle innych krajów europejskich w wielu wymiarach, takich jak aktywność zawodowa, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie społeczne.**
- Szczegółowe cele obejmują:

- Ocenę ryzyka związanego z możliwościami utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+.
- Analizę czynników wpływających na chęć wcześniejszego przejścia na emeryturę.
- Porównanie zaangażowania Polaków w opiekę nad innymi osobami i wnukami z innymi krajami.
- Przybliżenie zjawiska wspólnego przechodzenia na emeryturę przez partnerów.
- Ocenę wykorzystania potencjału starszej populacji w Polsce w różnych obszarach w latach 2015 i 2017 przy użyciu wskaźnika aktywnego starzenia (AAI).
- Charakterystykę stanu zdrowia osób w wieku przedemerytalnym i starszych w Polsce i innych krajach Europy oraz powiązanie stanu zdrowia z sytuacją społeczno-ekonomiczną i jakością życia.
- Ocenę stopnia zagrożenia wykluczeniem społecznym osób 50+ w Polsce w wybranych dziedzinach.
- Rozpoznanie stopnia korzystania z różnych form usług opiekuńczych przez osoby starsze.
- Analizę wpływu biografii zawodowej kobiet na ich relacje z dziećmi.

- Dostarczenie diagnozy sytuacji osób 50+ w Polsce z perspektywy europejskiego filaru praw socjalnych, wskazując na elementy istotne dla kształtowania polityki publicznej.

Adresat dokumentu

Adresatami dokumentu są przede wszystkim osoby i instytucje zajmujące się kształtowaniem i realizacją polityki publicznej w obszarach dotyczących osób starszych, rynku pracy, zabezpieczenia społecznego i zdrowia. Ponadto, raport może być interesujący dla naukowców, ekspertów i wszystkich zainteresowanych sytuacją i warunkami życia osób w wieku 50+ w Polsce i Europie.

Typ dokumentu

Raport z badania naukowego, podsumowujący wyniki 7. rundy międzynarodowego projektu badawczego SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) z uwzględnieniem danych z poprzednich rund oraz dodatkowego kwestionariusza krajowego dla Polski. Jest to raport rządowy ze względu na fakt, że został wydany przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Wnioski

Aktywność zawodowa osób starszych (50+)

- Wskaźniki zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata w Polsce są niższe niż średnia w UE. Dotyczy to szczególnie kobiet oraz osób z niższym poziomem wykształcenia.
- Utrata pracy stanowi istotne ryzyko ograniczenia aktywności zawodowej w tej grupie wiekowej, a ponowna aktywizacja zawodowa jest trudniejsza niż utrzymanie istniejącego zatrudnienia.
- Znaczna grupa osób w wieku 50+ pracuje na czas nieokreślony, a ponad 60% jest samozatrudnionych. Osoby samozatrudnione częściej myślą o dłuższej pracy.
- Obniżenie wieku emerytalnego w Polsce w 2017 roku mogło wpłynąć na decyzje i opinie respondentów dotyczące aktywności zawodowej i przejścia na emeryturę.
- W latach 2015-2017 bezrobocie w Europie spadało, jednak osoby długotrwale bezrobotne w wieku 50+ miały mniejsze szanse na zatrudnienie w porównaniu do osób, które były bezrobotne krócej. W Polsce po dwóch latach pracował co czwarty bezrobotny w wieku 50+.
- Aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia może być skuteczna nie tylko w odniesieniu do bezrobotnych, ale też do przynajmniej niektórych osób biernych zawodowo.

- Analizy w raporcie wskazują na potrzebę wzmocnienia korzystnych tendencji dotyczących zaangażowania osób w wieku 50+ na rynku pracy, aby zmniejszyć lukę w stosunku do poziomów obserwowanych w UE.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej tej grupy

- Wśród osób w wieku 50+ w Polsce powszechne jest występowanie problemów ze zdrowiem i chorób przewlekłych, które częściej niż w innych krajach Europy utrudniają codzienne czynności funkcjonalne i mobilne.
- Już co dziesiąta osoba w wieku 60-69 lat w Polsce ma ograniczenia w samodzielnym funkcjonowaniu. Narastanie udziału osób z problemami zdrowotnymi w starszych grupach wieku w Polsce jest szybsze niż w innych krajach.
- Wysokie ryzyko poważnych schorzeń i chorób przewlekłych w Polsce może mieć konsekwencje społeczne i ekonomiczne, ograniczając wykorzystanie potencjału osób 50+. Poprawa stanu zdrowia kobiet w wieku 55-64 lata jest kluczowa dla ich pozostania na rynku pracy, gdyż ich stan zdrowia jest gorszy niż w innych krajach.
- Warunki pracy mogą narażać osoby w wieku 50+ na różnego typu dolegliwości. Prace wymagające powtarzalnych ruchów ręką, w pozycji stojącej czy siedzącej są częste w tej grupie wiekowej.
- Wykonywanie prac w bolesnej pozycji częściej deklarują osoby z wykształceniem poniżej wyższego i mężczyźni, co może wiązać się z pracami fizycznymi. Osoby wykonujące takie prace mają większą chęć do szybkiego przejścia na emeryturę.
- Nadmierne i niewłaściwe obciążenie układu ruchu związane z pracą zawodową jest przyczyną wielu urazów i dolegliwości mięśniowo-szkieletowych, które mogą wpływać na stan zdrowia i zatrudnialność osób w wieku 50+.
- Ponad 1/3 badanej populacji w wieku 50+ była w trakcie swojego życia zawodowego narażona na pracę w hałasie, co może skutkować pogorszeniem słuchu.
- Osoby, w których opinii ich stan zdrowia oraz obciążenie fizyczne związane z pracą mogą doprowadzić do zwolnienia lub przejścia na emeryturę, częściej deklarują chęć wczesnego przejścia na emeryturę.
- Niska aktywność fizyczna Polaków w wieku 50 lat i więcej stanowi wyzwanie i wymaga pilnych interwencji promujących i wspierających ćwiczenia fizyczne.

Rekomendacje

Aktywność zawodowa osób starszych (50+)

- Niezbędne jest wzmocnienie obserwowanych, korzystnych tendencji dotyczących zaangażowania osób w wieku 50+ na rynku pracy, szczególnie wśród kobiet i osób

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

z niższym poziomem wykształcenia, aby zmniejszyć lukę w relacji do poziomów w UE.

- Należy prowadzić działania zmierzające do szybkiego powrotu do zatrudnienia osób, które stały się bezrobotne w wieku 50+, wzorując się na krajach z dobrymi praktykami w tym zakresie.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej tej grupy

- Kluczowe jest podejmowanie działań służących poprawie stanu zdrowia osób w wieku 50+, a w szczególności kobiet w wieku 55-64 lata, aby wspierać ich pozostanie na rynku pracy.
- Konieczne jest poprawianie warunków pracy, zwłaszcza poprzez ograniczenie obciążenia fizycznego, ekspozycji na wysokie temperatury oraz eliminację pracy w bolesnej pozycji, co może lepiej wykorzystać potencjał populacji 50+ na rynku pracy.
- Potrzebne są pilne interwencje promujące, wspierające i organizujące możliwości zaangażowania osób w wieku 50 lat i więcej w różne formy ćwiczeń fizycznych.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+

- Działania zmierzające do poprawy warunków pracy mogą przyczynić się do ograniczenia chęci wczesnego przechodzenia na emeryturę.
- Promowanie częstych kontaktów z klientami i innymi osobami w pracy może ograniczyć chęć do wczesnego odejścia na emeryturę wśród osób w wieku 50+.

Analiza **raportu pt. „Starzenie się społeczeństwa: wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+"** (Instytut Analiz Rynku Pracy, 2020) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Tekst omawia zjawisko starzenia się społeczeństw, ze szczególnym uwzględnieniem Polski, analizując jego przyczyny i konsekwencje dla rynku pracy. Przedstawia polityki i inicjatywy wspierające aktywność zawodową osób 50+, w tym możliwości przekwalifikowania, pomoc w poszukiwaniu pracy oraz poprawę warunków pracy. Dokument opisuje również zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach, współpracę międzypokoleniową i znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz zdrowia starszych pracowników, podkreślając wyzwania demograficzne i konieczność adaptacji rynku pracy do starzejącej się populacji.

Autorzy / organizacja

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o.

Główne założenia / cele

Głównym założeniem dokumentu jest przedstawienie zjawiska starzenia się społeczeństw, ze szczególnym uwzględnieniem jego wpływu na rynek pracy w Polsce i na świecie. Celem jest zidentyfikowanie wyzwań związanych ze starzeniem się pracowników, zwłaszcza osób po 50. roku życia, oraz przedstawienie rozwiązań i narzędzi mających na celu aktywizację tej grupy zawodową i przedłużenie ich aktywności na rynku pracy. Dokument analizuje także warunki pracy, równowagę zawodową i zdrowie pracowników 50+ oraz omawia narzędzia polityki
i podejmowane inicjatywy wspierające ich aktywność.

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne w kontekście wykonywania pracy:

- Wieloletnia współpraca z różnymi ludźmi na różnych szczeblach sprawia, że pracownicy po 50. roku życia są często cierpliwi, opanowani i mają doświadczenie w trudnych sytuacjach zawodowych.
- Pracodawcy mogą liczyć na większą stabilność zatrudnienia ze strony pracowników po 50. roku życia w porównaniu z młodszymi osobami na początku kariery zawodowej.
- Wdrażanie przez pracodawców modelu zarządzania wiekiem może pozytywnie wpłynąć na motywację pracowników 50+ do rozwoju ich kariery zawodowej.
- Intermentoring zakłada, że różne pokolenia pracowników stają się dla siebie nawzajem mentorami, zapewniając wzajemne merytoryczne i organizacyjne wsparcie oraz płynny transfer wiedzy i doświadczeń zawodowych. Ułatwia to pracownikom 50+ dzielenie się wiedzą
i doświadczeniem oraz czerpanie nowej wiedzy od młodszych kolegów.

Aktywność zawodowa osób starszych (50+)

- Spadek aktywnych zasobów ludzkich na rynku pracy w Polsce grozi już w perspektywie 2020-2035, co może skutkować poważnym niedoborem pracowników i załamaniem systemu emerytalnego.
- W wielu krajach, w tym w Polsce, zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych jest jednym z głównych priorytetów polityki rynku pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

• W 2016 r. stopa zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata w Polsce była jedną z najniższych wśród krajów OECD (46,2%, 30. miejsce na 35 krajów), pomimo wzrostu w stosunku do 2015 r. (44,4%). Średnia dla OECD w tym samym roku wynosiła 61%.
• Praca jest ważna dla osób w wieku 50+ z powodów ekonomicznych, często stanowiąc istotny wkład w utrzymanie gospodarstwa domowego. Ponad połowa pracujących starszych respondentów spodziewa się, że będzie dorabiać do emerytury, a jednocześnie większość deklaruje, że nie chciałaby przerywać zatrudnienia nawet w dobrej sytuacji finansowej.
• Brak preferencyjnych warunków zatrudnienia (np. skrócenia wymiaru pracy) może stanowić barierę dla starszych pracowników, którzy jako główne przeszkody w podejmowaniu pracy wskazują stan zdrowia i wiek.
• Niska aktywność edukacyjna osób starszych może skutkować niewystarczającymi zasobami ludzkimi w stosunku do potrzeb pracodawców.
• Pracownicy 50+, którzy przygotowują się do emerytury, mogą uznawać za bezcelowe inwestowanie w podnoszenie kompetencji.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej

• Zmiany w wydolności funkcjonalnej osób 50+ są indywidualne i należy je rozpatrywać w odniesieniu do konkretnych potrzeb, a nie całych grup wiekowych.
• Zmniejszona fizyczna wydolność funkcjonalna u osób starszych może stwarzać potrzebę zmian w strukturze stanowiska pracy, rotacji stanowisk, stosowania sprzętu wspomagającego, ograniczenia dźwigania, szkoleń z technik podnoszenia i umożliwienia odpoczynku.
• Problemy ze wzrokiem i słuchem u starszych pracowników wymagają zapewnienia odpowiedniego oświetlenia, regularnych badań wzroku i słuchu oraz obniżenia poziomu hałasu.
• Zmniejszona tolerancja na zimno/gorąco u starszych pracowników wiąże się z koniecznością kontroli stanu zdrowia przed zatrudnieniem i regularnych badań w przypadku pracy w ekstremalnych temperaturach oraz zapewnienia nadzoru medycznego.
• Większa zachorowalność osób po 50. roku życia skutkuje wzrostem absencji.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+

• Konflikt między pracą a życiem osobistym może mieć negatywny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne starszych pracowników 50+.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

• Starsi pracownicy są niejednokrotnie bardziej obciążeni obowiązkami opiekuńczymi (np. opieka nad dziećmi i rodzicami – „pokolenie kanapkowe”), szczególnie kobiety w wieku 50-59 lat.

• Potrzeba godzenia pracy i życia osobistego (work-life balance) jest szczególnie istotna dla pracowników 50+ ze względu na ich obowiązki opiekuńcze.

• Zmaganie się z samotnością jest jednym z aspektów psychospołecznych dotykających starszych pracowników.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji

• Model zarządzania wiekiem jest coraz powszechniej stosowany w krajach UE, przynosząc korzyści takie jak wzrost elastyczności, efektywności i akceptacji strategii zarządzania personelem.

• Przykłady dobrych praktyk w zarządzaniu wiekiem obejmują ergonomiczne przeprojektowanie zadań, elastyczny czas pracy, szkolenia dla wszystkich pracowników, ocenę ergonomii stanowiska pracy, szkolenie kadry kierowniczej, rozmowy kierowników z podwładnymi, ćwiczenia fizyczne, częściową emeryturę, zwolnienie z nocnych zmian, system mentoringu, regularne badania lekarskie i ochronę wynagrodzenia.

• Niektóre przedsiębiorstwa oferują premie i świadczenia dla starszych pracowników, bezpłatne świadczenia medyczne, status „zasłużonego pracownika” z premią, oraz mentoring.

• Wdrażanie programów medycznych skierowanych głównie do osób 50+ (profilaktyka chorób, bezpłatne porady, refundacja leków), przyznawanie dodatkowego wolnego dnia z tytułu urodzenia się wnuka, czy możliwość zmniejszenia etatu przed emeryturą to przykłady działań w ramach polityki przyjaznej pracownikom 50+.

• Firmy stosują intermentoring jako narzędzie transferu wiedzy między pokoleniami i podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

• Pracodawcy wdrażają rozwiązania ułatwiające godzenie życia zawodowego z osobistym, takie jak elastyczna organizacja czasu pracy.

• W zakładach pracy prowadzona jest świadoma polityka prozdrowotna obejmująca edukację w zakresie zdrowego stylu życia, współfinansowanie usług rehabilitacyjnych, promocję aktywności fizycznej, dodatkowe szczepienia, akcje uświadamiające o żywieniu, dostarczanie zdrowej żywności, współfinansowanie badań specjalistycznych, porady lekarzy specjalistów, opiekę pielęgniarską, dyżury i porady psychologów, pracownicze wyjazdy integracyjne i inne formy wsparcia.

Rekomendacje

Dla decydentów politycznych

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Wdrożenie i kontynuowanie aktywnej polityki rynku pracy skierowanej do osób 50+, z uwzględnieniem ich indywidualnych potrzeb i perspektyw na rynku pracy. Należy zapewnić stabilne finansowanie programów aktywizacyjnych nawet w trudnych warunkach gospodarczych.
- Stworzenie systemowych rozwiązań wspierających jak najdłuższe pozostawanie osób 50+ aktywnych zawodowo. Należy rozwijać instrumenty i narzędzia umożliwiające zatrzymywanie tej grupy na rynku pracy.
- Reforma systemu emerytalnego w celu zabezpieczenia przyszłości finansowej kolejnych pokoleń emerytów. Należy rozważyć zachęty do wydłużania aktywności zawodowej.
- Wzmocnienie ochrony osób starszych przed dyskryminacją ze względu na wiek w procesie rekrutacji i zatrudnienia. Można rozważyć nałożenie na pracodawców obowiązku wyjaśniania przyczyn niezatrudnienia osób 50+.
- Promowanie idei uczenia się przez całe życie (LLL) i zwiększenie aktywności edukacyjnej osób starszych poprzez tworzenie ofert edukacyjnych i promowanie aktywności.

Dla pracodawców

- Wdrażanie modelu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach jako strategii zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników. Model ten powinien obejmować różne obszary, takie jak rekrutacja, szkolenia, rozwój kariery, elastyczny czas pracy, ochrona zdrowia i współpraca międzypokoleniowa.
- Dostosowanie miejsc i warunków pracy do potrzeb starzejących się pracowników, uwzględniając zmiany w ich wydolności funkcjonalnej. Można rozważyć ergonomiczne rozwiązania, rotację stanowisk, odpowiednie oświetlenie i ograniczenie obciążenia fizycznego.
- Inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników 50+ poprzez szkolenia i przekwalifikowania, dostosowane do ich indywidualnych potrzeb i wymagań rynku pracy. Należy przełamywać stereotypy związane z wiekiem i promować równy dostęp do szkoleń.
- Stosowanie elastycznych form zatrudnienia (np. praca w niepełnym wymiarze czasu, telepraca, ruchomy czas pracy) w celu godzenia życia zawodowego i osobistego pracowników 50+.
- Promowanie współpracy międzypokoleniowej i wdrażanie intermentoringu w celu transferu wiedzy i doświadczenia między młodszymi i starszymi pracownikami.
- Realizowanie programów prozdrowotnych skierowanych do pracowników 50+, uwzględniających ich specyficzne potrzeby zdrowotne i promujących zdrowy styl życia.

Dla osób 50+ poszukujących pracy i aktywnych zawodowo

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Aktywne poszukiwanie możliwości podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowania zawodowego, w tym korzystanie z ofert szkoleń finansowanych ze środków publicznych i UE. Warto skorzystać z usług doradców zawodowych.
- Dbałość o zdrowie i kondycję psychofizyczną poprzez promowanie zdrowego stylu życia i aktywności fizycznej.
- Wykorzystywanie swojego doświadczenia i wiedzy jako atutu na rynku pracy.
- Otwartość na nowe technologie i uczenie się, w tym uczestnictwo w szkoleniach komputerowych i językowych.

Te rekomendacje, wdrażane łącznie przez różne podmioty, mogą przyczynić się do skuteczniejszej aktywizacji zawodowej osób 50+ i złagodzenia negatywnych skutków starzenia się społeczeństwa.

Analiza **raportu pt. „Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank ćwiczeń STAY"** (Stankiewicz et al., 2019) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Jest to publikacja projektu STAY Uniwersytetu Łódzkiego z 2019 roku, koncentrująca się na wzmacnianiu aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, szczególnie w sektorze MŚP. Przedstawia **model STAY** oraz **pakiet dedykowanych szkoleń i ćwiczeń**, mających na celu rozwój kompetencji pracowników 50+, zmianę postaw pracodawców i specjalistów HR, a także promocję zarządzania wiekiem i podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach. Zawiera konkretne scenariusze ćwiczeń z opisem celów, metod, ryzyka i wniosków, dotykające obszarów takich jak samoocena, radzenie sobie ze stresem, komunikacja i motywacja, opierając się na badaniach i doświadczeniach projektu realizowanego z partnerami z Polski, Wielkiej Brytanii i Portugalii.

Autorzy / organizacja

Aleksandra Stankiewicz – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach
Izabela Warwas – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Justyna Wiktorowicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Dokument został przygotowany w ramach projektu **STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie**, realizowanego we współpracy międzynarodowej (partnerzyz Polski, Wielkiej Brytanii i Portugalii), współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Edukacja Rozwój, działanie 4.3 – współpraca ponadnarodowa. Liderem projektu był **Uniwersytet Łódzki**.

Lata, których dotyczy

Projekt STAY realizowany był w latach 2016–2019. Dane i analizy odnoszą się głównie do lat 2015–2018.

Główne założenia / cele

- Wzmocnienie aktywności zawodowej osób 50+ zatrudnionych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) w Polsce.
- Opracowanie i wdrożenie MODEL STAY – innowacyjnego, kompleksowego podejścia do zarządzania wiekiem i wspierania starszych pracowników.
- Praktyczne wsparcie kadry zarządzającej, działów HR i instytucji szkoleniowych w zakresie rozwoju potencjału pracowników 50+.
- Udostępnienie zestawu ćwiczeń do pracy z tą grupą wiekową – 22 scenariusze szkoleń (Bank ćwiczeń STAY).

Typ dokumentu

Raport z projektu wdrożeniowego o charakterze aplikacyjnym (praktyczny przewodnik / zbiór narzędzi), opracowany w ramach programu współfinansowanego ze środków UE.

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50–64 lata w kontekście wykonywania pracy

- Pracownicy 50+ wykazują wysokie kompetencje interpersonalne i kierownicze – wskazało je odpowiednio 47% i 45% pracodawców MŚP.
- Lojalność wobec pracodawcy jest kluczowym atutem – wskazana przez 71% badanych pracodawców.
- Wysoki poziom kapitału społecznego (53%) i chęć zgody na zmianę zadań (43%) świadczą o elastyczności dojrzałych pracowników.
- Wbrew stereotypom, aż 42% pracowników 50+ chętnie uczestniczy w szkoleniach.
- Słabiej oceniane są zdolności do pracy zespołowej (37%) i adaptacji do nowych sytuacji (tylko 34% dla 50+).
- Pracownicy 50+ częściej czują się niekomfortowo w sytuacjach konfliktowych (52%)

  i przyjmują postawę defensywną wobec krytyki (37%).

Aktywność zawodowa osób starszych (50+):

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Wskaźnik zatrudnienia osób 50–64 lata wynosił w Polsce ok. 55% (dane z ok. 2017 r.), co jest wyższe niż np. w Grecji, ale niższe niż w krajach skandynawskich (ok. 80%).
- Pracownicy 50+ z wyższym wykształceniem osiągają wysoki wskaźnik zatrudnienia (76 na 100 osób), ale tylko 31/100 w grupie z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym.
- Tylko 26–30% pracowników 50+ deklaruje chęć kontynuowania pracy – najczęściej z powodu zadowolenia lub względów finansowych.
- Na 100 osób w wieku 50–64 lat pracuje 63 mężczyzn i tylko 48 kobiet.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej

- Pogarszający się stan zdrowia wskazany został jako główny czynnik ograniczający zdolność do pracy – potwierdzony przez 45% MŚP.
- Pracodawcy dostrzegają konieczność dostosowania charakteru pracy – 50% rozważa przesunięcie do pracy fizycznie lżejszej, 42% skrócenie czasu pracy, a 38% wprowadzenie elastycznych godzin.
- Tylko 6–8% MŚP wskazuje działania ergonomiczne jako istotne, mimo że mają one potencjał poprawy warunków pracy starszych pracowników.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby 50+

- Pracownicy 50+ są bardziej defensywni wobec krytyki i częściej unikają konfliktów, co może wpływać na komunikację zespołową.
- Dla tej grupy bardziej niż dla innych liczy się lokalizacja pracy, uznanie ze strony przełożonych i prestiż firmy.
- Stres i szybkie zmiany technologiczne są wyzwaniami dla starszych pracowników – 25% MŚP uważa, że nie nadążają oni za zmianami technologicznymi.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji

- 32 MŚP wdrożyły pełną wersję Akademii STAY (96 godz. szkoleń + doradztwo), a 33 skróconą (5 godz. szkolenie + doradztwo).
- W ramach projektu opracowano 22 ćwiczenia z zakresu rozwoju kompetencji psychospołecznych (np. komunikacja, motywacja, współpraca).
- W Akademii STAY przeszkolono pracowników MŚP, działów HR i kadry zarządzającej – działania obejmowały m.in. trening asertywności, zarządzania emocjami, pracy w zespole i coachingu.
- Duże znaczenie miały działania animatorów wdrożeniowych, którzy w sposób aktywny promowali model i narzędzia wśród MŚP.

Rekomendacje

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

W zakresie rozwoju kompetencji psychospołecznych:

- Należy kontynuować i rozwijać programy szkoleniowe (np. Akademia STAY) z naciskiem na:
  - komunikację interpersonalną,
  - zarządzanie emocjami i konfliktem,
  - treningi adaptacyjne (np. radzenie sobie z nowymi technologiami).
- Zaleca się stosowanie ćwiczeń z Banku ćwiczeń STAY w praktyce szkoleniowej HR – narzędzia są gotowe i sprawdzone.

W zakresie zwiększania aktywności zawodowej:

- Należy tworzyć zachęty dla pracowników 50+ do pozostania na rynku pracy poprzez:
  - elastyczne formy zatrudnienia (godziny, zdalność),
  - indywidualne plany rozwoju,
  - mentoring i przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom.
- Istotne jest wzmacnianie aktywności zawodowej kobiet 50+ przez działania uwzględniające ich potrzeby zdrowotne i rodzinne, a także przez dostosowane programy aktywizujące.

W zakresie zdrowego utrzymania aktywności zawodowej i fizycznej:

- Należy promować w przedsiębiorstwach działania ergonomiczne i poprawiające warunki pracy, które mogą realnie wpłynąć na komfort i efektywność starszych pracowników.
- Warto wprowadzać zmiany organizacyjne wspierające zdrowie psychofizyczne pracowników 50+, takie jak ograniczenie nadmiernego stresu, redukcja wymiaru czasu pracy oraz dopasowanie zadań do możliwości fizycznych.
- Opłacalne może być także oferowanie benefitów zdrowotnych – takich jak pakiety medyczne czy karnety sportowe – które mogą wspierać utrzymanie sprawności tej grupy wiekowej.

W zakresie aspektów psychospołecznych:

- Kluczowe znaczenie ma budowanie w miejscu pracy kultury uznania i doceniania, co w istotny sposób wpływa na motywację i samopoczucie pracowników 50+.
- Warto zapewnić tej grupie realny wpływ na decyzje w organizacji, co wzmacnia poczucie sprawczości i redukuje postawy defensywne.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Z perspektywy organizacyjnej korzystne może być angażowanie starszych pracowników w zadania zespołowe oraz międzygeneracyjne, które wspierają rozwój kompetencji współpracy i elastyczności.

W zakresie wdrażania praktyk w przedsiębiorstwach:

- Warto dążyć do szerszego wdrażania Modelu STAY w mikro, małych i średnich firmach – również w wersji uproszczonej, tzw. „pigułce STAY” – dostosowanej do ograniczonych zasobów MŚP.
- Zaleca się, aby instytucje szkoleniowe i otoczenie biznesu traktowały pakiety STAY jako standard w programach adresowanych do osób 50+ i ich pracodawców.
- Wskazane jest zapewnienie wsparcia instytucjonalnego (np. finansowego lub organizacyjnego) dla firm, które chcą wdrażać polityki zarządzania wiekiem i wspierać starszych pracowników.

Analiza **ekspertyzy tematycznej pt. „Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19” (**Antkowiak, 2023**)** pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Analiza dotyczy **aktywności zawodowej osób w wieku 50+, ze szczególnym uwzględnieniem ich sytuacji na tle Unii Europejskiej i Polski przed oraz po pandemii COVID-19**. Omawia czynniki wpływające na zatrudnienie tej grupy wiekowej, w tym trendy demograficzne, wiek emerytalny, zabezpieczenie społeczne i bariery na rynku pracy. Przedstawione są opinie pracowników i pracodawców dotyczące korzyści i ryzyk związanych z zatrudnianiem osób starszych, a także sposoby na aktywizację zawodową tej grupy, w tym programy wsparcia i kształcenia ustawicznego.

Autorzy / organizacja

- Autor: Lech Antkowiak, ekspert Federacji Przedsiębiorców Polskich
- Organizacja: Federacja Przedsiębiorców Polskich (FPP)
- Okoliczności: dokument przygotowany jako ekspertyza tematyczna w 2023r., uwzględniająca dane statystyczne z lat 2010–2023, analizy porównawcze w skali UE i Polski oraz wyniki badania przeprowadzonego w 2023 roku przez FPP wśród 1216 pracowników i 300 pracodawców dotyczącego wpływu pandemii COVID-19 na osoby 50+.

Lata, których dotyczy

- Dane i analizy: 2010–2023

- Szczególny nacisk: okres pandemii COVID-19 i jej skutków (2020–2022)

Główne założenia / cele

- Analiza sytuacji zawodowej osób w wieku 50+ w Polsce i Unii Europejskiej, szczególnie w kontekście pandemii COVID-19.
- Ocena skutków pandemii dla aktywności zawodowej tej grupy.
- Zidentyfikowanie barier i wyzwań związanych z zatrudnieniem oraz sposobów aktywizacji osób starszych.
- Przedstawienie narzędzi i instrumentów polityki rynku pracy wspierających zatrudnienie osób po 50. roku życia.
- Omówienie regulacji prawnych i strategicznych działań publicznych w zakresie wspierania aktywności zawodowej osób starszych.

Typ dokumentu

Ekspertyza tematyczna / raport analityczny z elementami badania empirycznego, przygotowana przez eksperta organizacji pozarządowej (FPP) na potrzeby analizy polityki rynku pracy wobec osób 50+.

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

W raporcie brak jest pogłębionej analizy kompetencji psychospołecznych jako osobnej kategorii. Pojawiają się tylko pośrednie wątki:

- Pracodawcy doceniają doświadczenie zawodowe (12,4%), profesjonalizm i wiedzę (12,1%), lojalność (11,3%) i zaangażowanie (11%) jako kluczowe atuty pracowników 50+.
- Wskazywana jest również ich rola jako mentorów (8,9%) oraz posiadaczy określonego systemu wartości (9,3%), co może świadczyć o wysokich kompetencjach interpersonalnych i etycznych.
- Z drugiej strony, pracodawcy zgłaszają też trudności w dostosowaniu się do zmian (7,4%), nieadekwatną wiedzę dot. technologii (11,2%), oraz problemy z integracją z młodszymi pracownikami (4,2%).
- Kompetencje psychospołeczne osób 50+ są cenione, zwłaszcza w obszarze lojalności, mentorskiej roli i zaangażowania. Jednak niektóre z nich – jak otwartość na zmiany, integracja pokoleniowa i adaptacja do technologii – są oceniane jako słabsze.

Aktywność zawodowa osób starszych (50+):

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Wskaźnik aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w Polsce wzrósł z 50,8% w 2010 r. do 66,1% w 2022 r., ale nadal pozostaje niższy niż średnia unijna (72,3%).
- W 2022 r. aktywność zawodowa kobiet 50+ wyniosła 57%, wobec 75,8% dla mężczyzn – różnica 18,8 p.p.
- Wskaźnik zatrudnienia tej grupy wzrósł w Polsce z 47,2% (2010) do 64,7% (2022) – lecz nadal poniżej średniej UE (68,8%).
- Stopa bezrobocia osób 50+ w Polsce spadła z 7,6% (2010) do 2,0% (2022) i była niższa niż średnia UE (4,8%).
- W badaniu FPP 2023 – 85% pracowników 50+ uznało, że pandemia nie wpłynęła na ich sytuację zawodową, tylko 15% doświadczyło zmian, z czego 41% oceniło je jako wyłącznie negatywne.
- Pracodawcy wskazali, że głównym powodem odejść osób 50+ w pandemii było nabycie prawa do emerytury (35%).

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej tej grupy:

Raport porusza temat **zdrowia jako bariery kontynuowania pracy**:

- Stan zdrowia i jakość miejsca pracy są wskazywane jako główne powody wyjścia z rynku pracy.
- 5% pracodawców jako ryzyko zatrudnienia osób 50+ wskazało częste absencje z powodów zdrowotnych.
- 11,6% pracodawców uważa, że wykonywanie niektórych prac jest zbyt obciążające dla osób 50+ (ryzyko wypadków, obniżona motoryka, słabnąca siła fizyczna).
- Utrzymanie aktywności zawodowej osób starszych wymaga większej dbałości o ergonomię, profilaktykę zdrowotną i dostosowanie zadań do możliwości fizycznych pracowników 50+.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Należy utrzymać i rozwijać instrumenty wsparcia zatrudnienia osób 50**+**, m.in. refundacje wynagrodzeń, dłuższe okresy wsparcia finansowego, usługi doradcze.
- Warto promować dłuższe pozostawanie w pracy, m.in. poprzez korzystne podatkowo

  i finansowo rozwiązania (jak zwolnienie z PIT dla seniorów kontynuujących zatrudnienie).
- Trzeba dążyć do zwiększenia udziału kobiet 50+ na rynku pracy, szczególnie poprzez elastyczne formy zatrudnienia i wsparcie opieki nad osobami zależnymi.

Zdrowe utrzymanie aktywności zawodowej:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- zachęcać do poprawy ergonomii stanowisk pracy.
- Należy promować profilaktykę zdrowotną i działania ograniczające absencję zdrowotną.
- Istotne może być również wspieranie przekwalifikowania w kierunku zawodów mniej obciążających fizycznie (np. poprzez kursy finansowane z KFS).

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Należy zwalczać stereotypy o braku motywacji i elastyczności osób 50+**,** np. kampanie społeczne, działania PR w firmach.
- Wartościowym działanie może być promowanie mentoringu międzygeneracyjnego jako formy wzajemnego uczenia się (młodsi – technologie, starsi – doświadczenie).
- Trzeba umożliwiać uczestnictwo osób 50+ w decyzjach organizacyjnych i rozwijać kulturę włączającą.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Warto zachęcać przedsiębiorstwa do wprowadzania strategii zarządzania wiekiem – np. poprzez certyfikaty, zachęty finansowe, dobre praktyki.
- Istotnym działaniem powinno być promowanie korzystania z KFS i usług publicznych także przez mikroprzedsiębiorców – uproszczenie procedur i lepsza promocja.

Analiza **raportu z badania opinii pt. „Bezpieczeństwo Pracy w Polsce 2022"** (Koalicja Bezpieczni w Pracy, 2022**)** pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Raport "Bezpieczeństwo Pracy w Polsce 2022" analizuje **sytuację pracowników powyżej 50. roku życia na polskim rynku pracy**, badając ich doświadczenia i opinie pracodawców. Publikacja, dziewiąta edycja corocznego raportu Koalicji Bezpieczni w Pracy, skupia się na **bezpieczeństwie i higienie pracy (BHP)** tej grupy wiekowej, w tym na **zagrożeniach, szkoleniach, dyskryminacji i zdrowiu**. Raport bada również plany zawodowe osób 50+ i oferowane im benefity pracownicze, uwzględniając starzejące się społeczeństwo

Polski i malejącą liczbę ludności w wieku produkcyjnym na podstawie danych statystycznych. Celem badania jest zwiększenie świadomości firm na temat potrzeb i potencjału starszych pracowników.

Lata, których dotyczy

Dane demograficzne i statystyczne: głównie lata 2020–2022,

Kontekst: starzenie się społeczeństwa oraz zmiany na rynku pracy w perspektywie ostatnich dekad.

Główne założenia / cele

- Przeanalizowanie sytuacji zawodowej osób 50+ w kontekście bezpieczeństwa pracy,
- Zbadanie opinii pracowników i pracodawców na temat zagrożeń fizycznych i psychospołecznych w miejscu pracy.
- Ocena postaw wobec nowych technologii, ergonomii, szkoleń BHP.
- Zidentyfikowanie przypadków dyskryminacji ze względu na wiek i barier w zatrudnianiu starszych pracowników.
- Wskazanie dobrych praktyk i obszarów wymagających poprawy w kontekście zatrudniania osób 50+.

Adresat dokumentu

- Pracodawcy i kadra zarządzająca,
- Specjaliści BHP i HR,
- Przedstawiciele instytucji publicznych i branżowych,
- Organizacje pozarządowe, media branżowe, środowiska naukowe zainteresowane tematyką rynku pracy i starzenia się społeczeństwa.

Typ dokumentu

Coroczny raport z badania opinii (ilościowego i jakościowego) prowadzony przez branżową inicjatywę edukacyjną. Zawiera wnioski, dane statystyczne, komentarze eksperckie i sugestie praktyczne.

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy

- Pracodawcy postrzegają osoby 50+ jako lojalne, odpowiedzialne, skrupulatne i zaangażowane – te cechy wskazywano jako ich najmocniejsze strony.
- Pracownicy 50+ mają ugruntowane relacje zawodowe i społeczne, co potwierdza długi staż pracy – 39% pracuje w tym samym miejscu powyżej 20 lat.
- Część pracodawców wskazuje, że osoby 50+ mają słabsze umiejętności cyfrowe i niższą elastyczność w porównaniu z młodszymi pracownikami.

Aktywność zawodowa osób starszych (50+)

- 70% pracowników 50+ pracuje na umowie o pracę na czas nieokreślony, co świadczy o stabilnej pozycji zawodowej tej grupy.
- Wśród badanych dominują osoby nadal aktywne zawodowo – w badaniu wzięło udział 679 pracujących osób po 50. roku życia oraz 251 niepracujących.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Aż 67% osób 50+ deklaruje chęć kontynuowania zatrudnienia w obecnej firmie – szczególnie kobiety w zawodach medycznych i edukacyjnych.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- 32% pracowników 50+ uważa, że ich praca ma negatywny wpływ na zdrowie – najczęściej wskazywano bóle kręgosłupa, pleców i kończyn.
- Jedynie 25% z tych osób informuje pracodawcę o problemach zdrowotnych związanych z pracą.
- Co piąty badany uważa, że jego stanowisko pracy nie jest ergonomiczne, co może negatywnie wpływać na zdrowie.
- Pracodawcy rzadko dostosowują stanowiska pracy do potrzeb starszych pracowników – są one zazwyczaj uniwersalne.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy:

- 6% pracowników 50+ doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek, a 9% było jej świadkiem.
- Pracownicy wskazują, że do dyskryminacji dochodzi najczęściej w sytuacjach problemów ze zdrowiem (24%), trudności z wykonywaniem zadań (43%) oraz przy awansach i premiach (34%).
- Główne formy dyskryminacji to: otwarta krytyka (55%), pomijanie przy rozdziale zadań (41%), brak docenienia (38%).
- 70% pracowników doświadcza stresu w pracy, a 16% odczuwa go niemal codziennie.
- Dyskryminacji najczęściej dopuszczają się przełożeni (64%) oraz współpracownicy (32%).

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju kompetencji osób 50+:

- Tylko 13% firm podejmuje działania przeciwdziałające dyskryminacji ze względu na wiek – najczęściej są to rozmowy z pracownikami (36%) i szkolenia (22%).
- Szkolenia BHP są organizowane cyklicznie dla pracowników 50+ w większości firm (60%), ale jakość i dostosowanie ich do potrzeb branży i wieku budzi wątpliwości.
- Mimo powszechności szkoleń, 25% pracowników nie potrafi ocenić swojej wiedzy z zakresu BHP lub ocenia ją jako niewystarczającą – szczególnie dotyczy to branż: budownictwo, medycyna i handel.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Należy wspierać rozwój kompetencji cyfrowych, komunikacyjnych i adaptacyjnych wśród pracowników 50+ poprzez dostosowane do ich potrzeb szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne.
- Warto rozwijać systemy mentorstwa międzypokoleniowego, które wykorzystują kompetencje psychospołeczne starszych pracowników jako źródło wiedzy dla młodszych.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Wskazane jest tworzenie stabilnych i atrakcyjnych warunków pracy dla osób 50+, w tym oferowanie umów na czas nieokreślony oraz zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia.
- Pracodawcy powinni w większym stopniu doceniać potencjał osób 50+ w roli specjalistów i liderów zespołów, zwłaszcza w sektorach takich jak edukacja, medycyna i administracja.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Konieczne jest dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb pracowników 50+, zwłaszcza w zakresie ergonomii i komfortu fizycznego.
- Pracodawcy powinni aktywnie zbierać informacje od pracowników na temat wpływu pracy na ich zdrowie i reagować adekwatnie, np. poprzez zmiany organizacyjne lub rotację zadań.
- Należy promować kulturę otwartości na zgłaszanie problemów zdrowotnych bez obawy o negatywne konsekwencje zawodowe.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Pracodawcy powinni podejmować zdecydowane działania przeciwdziałające ageizmowi, zwłaszcza w relacjach z przełożonymi i w kontekście awansów, nagród oraz rozdziału zadań.
- Istotne jest promowanie kultury szacunku wobec osób starszych w miejscu pracy, w tym prowadzenie szkoleń z zakresu równego traktowania i różnorodności wiekowej.
- Dobrą praktyką może być włączenie starszych pracowników w działania edukacyjne i procesy decyzyjne w firmie, aby zwiększyć ich wpływ na środowisko pracy.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Organizacje powinny wdrażać systematyczne działania przeciwdziałające dyskryminacji – nie tylko incydentalne rozmowy, ale również polityki antymobbingowe, wewnętrzne procedury reagowania i programy edukacyjne.
- Szkolenia BHP powinny być lepiej dopasowane do specyfiki branży oraz wieku pracowników, uwzględniając ich doświadczenie i potencjalne ograniczenia fizyczne.
- Warto zwiększyć dostęp do szkoleń praktycznych i prezentacji nowoczesnych rozwiązań (np. ergonomiczne środki ochrony), które mogą zwiększyć zaangażowanie i świadomość bezpieczeństwa wśród pracowników 50+.

Analiza **raportu diagnostycznego i przeglądowego pt. „Diagnoza podejmowania aktywności edukacyjnej wśród seniorów i jej znaczenia dla ich jakości życia”** (Fundacja Polskiej Akademii Nauk, 2024) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Ten obszerny dokument analizuje **aktywność edukacyjną seniorów** w Polsce i jej znaczenie dla jakości ich życia, przyglądając się zarówno korzyściom poznawczym, emocjonalnym, fizycznym i społecznym, jak i bariery w dostępie do edukacji, takie jak wiek, zdrowie, finanse czy wykluczenie cyfrowe. Przedstawia **koncepcje pomyślnego i aktywnego starzenia się**, omawia **politykę senioralną** w Polsce i Unii Europejskiej, w tym programy wsparcia i inicjatywy edukacyjne, takie jak Uniwersytety Trzeciego Wieku i programy e-edukacji. Raport zawiera także dane statystyczne dotyczące sytuacji demograficznej seniorów w Polsce, ich aktywności zawodowej i społecznej, a także przykłady innowacyjnych rozwiązań dobrych praktyk w edukacji senioralnej z Polski i zagranicy.

Autorzy / organizacja

- Autorzy**:** Zespół autorów
- Instytucja opracowująca**:** Fundacja Polskiej Akademii Nauk
- Zamawiający i inicjator opracowania**:** Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
- Projekt: „Edukacja senioralna a jakość życia osób starszych”
- Finansowanie: Środki Ministra Edukacji i Nauki (decyzja nr 112/WFSN/2023)

Lata, których dotyczy

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Przegląd obejmuje literaturę i dane statystyczne z ostatnich kilkunastu lat, z naciskiem na dane aktualne na rok 2023
- Analizowane są także trendy demograficzne do roku 2060

Główne założenia / cele

- Zidentyfikowanie czynników i warunków efektywności edukacji senioralnej w Polsce
- Przegląd krajowej i zagranicznej literatury naukowej dotyczącej edukacji seniorów.
- Określenie wpływu aktywności edukacyjnej na jakość życia osób starszych (poznawcze, emocjonalne, społeczne, fizyczne aspekty).
- Porównanie modelu edukacji senioralnej w Polsce z wybranymi państwami europejskimi.
- Diagnoza barier w dostępie do edukacji i ocena ofert wsparcia (np. UTW, Kluby Seniora).
- Rekomendacje dla polityk publicznych w zakresie wspierania aktywności edukacyjnej seniorów.

Typ dokumentu

Raport diagnostyczny i przeglądowy – ekspercka analiza naukowa i przegląd literatury z elementami analizy danych statystycznych, polityk publicznych oraz case studies.

Wnioski

Aktywność zawodowa osób starszych (50+):

- Zmiany demograficzne prowadzą do szybkiego starzenia się populacji – udział osób w wieku 50+ w strukturze demograficznej Polski znacząco wzrasta.
- W raporcie wskazano, że zachowanie aktywności zawodowej osób starszych zależy m.in. od poziomu wykształcenia, stanu zdrowia, dostępu do oferty edukacyjnej i aktywności społecznej.
- W badaniach cytowanych w raporcie (np. Diagnoza Społeczna) wskazano, że osoby starsze kontynuujące aktywność edukacyjną częściej utrzymują też aktywność zawodową.
- Podjęcie aktywności edukacyjnej może sprzyjać powrotowi na rynek pracy lub opóźnieniu decyzji o przejściu na emeryturę.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Raport podkreśla, że aktywność edukacyjna seniorów pozytywnie koreluje z kondycją fizyczną, aktywnością ruchową i ogólnym stanem zdrowia.
- Osoby aktywne edukacyjnie częściej uczestniczą w zajęciach fizycznych, mają bardziej pozytywne nastawienie do zdrowia, są bardziej zmotywowane do dbania o siebie.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Aktywność poznawcza (np. udział w wykładach, kursach, warsztatach) opóźnia procesy starzenia i wpływa na lepszą sprawność umysłową i fizyczną.

Motywacje seniorów do podejmowania aktywności edukacyjnej:

- Główne motywacje to: chęć rozwoju osobistego, potrzeba kontaktów społecznych, chęć bycia na bieżąco ze światem, potrzeba użyteczności społecznej.
- Istotną motywacją jest również przeciwdziałanie poczuciu „bycia niepotrzebnym" – edukacja pozwala odzyskać poczucie wartości i przynależności.
- W badaniach jakościowych seniorzy wielokrotnie podkreślali, że udział w zajęciach edukacyjnych „utrzymuje ich przy życiu" – zarówno w sensie symbolicznym, jak i dosłownym.

Edukacja cyfrowa jako wyzwanie i szansa:

- Osoby starsze chcą rozwijać umiejętności cyfrowe, jednak nadal istnieją znaczne bariery – brak sprzętu, lęk przed technologią, niskie poczucie własnej skuteczności.
- Pandemia COVID-19 wymusiła na wielu osobach 60+ kontakt z technologią – część z nich uznała to za pozytywne doświadczenie i kontynuuje naukę online.
- Rozwój edukacji zdalnej i hybrydowej daje potencjał dotarcia do osób wcześniej wykluczonych edukacyjnie (np. z powodu niepełnosprawności, odległości, obowiązków opiekuńczych).

Rekomendacje

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Należy rozwijać systemowe wsparcie dla edukacji osób 50+ jako narzędzia wspomagającego ich aktywność zawodową.
- Warto zapewniać dostępność edukacji formalnej i nieformalnej w elastycznych formach (np. online, hybrydowych), umożliwiających łączenie nauki z pracą zawodową.
- Konieczne jest uwzględnianie potencjału zawodowego osób 50+ w programach edukacyjnych – np. poprzez ofertę kursów przekwalifikowujących.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Wskazane jest promowanie programów edukacyjnych, które łączą aktywność poznawczą z ruchem – np. warsztaty ruchowo-poznawcze, zajęcia integrujące aktywność fizyczną i edukacyjną.
- Należy upowszechniać wiedzę o wpływie aktywności umysłowej na zdrowie fizyczne i długowieczność.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Rekomendowane jest wsparcie finansowe i organizacyjne dla instytucji oferujących zajęcia edukacyjno-ruchowe dla osób w wieku 50+ (np. samorządy, instytucje kultury).

Edukacja cyfrowa i przeciwdziałanie wykluczeniu technologicznemu:

- Wskazane jest finansowanie i upowszechnianie prostych, praktycznych szkoleń cyfrowych dostosowanych do potrzeb i tempa nauki osób starszych.
- Istotne znaczenie ma zapewnienie seniorom dostępu do sprzętu komputerowego oraz wsparcia technicznego (np. telefoniczna pomoc IT dla seniorów).
- Dobrym rozwiązaniem byłoby tworzenie „cyfrowych punktów wsparcia" w bibliotekach i domach kultury, w których osoby starsze mogą ćwiczyć obsługę urządzeń pod okiem przeszkolonych animatorów.

Analiza **raportu eksperckiego pt. „Nowe spojrzenie na pracowników 50+"** (Manpower Inc., 2018) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Raport Manpower Polska analizuje wyzwania i możliwości związane z pracownikami w wieku 50+. Podkreśla pogłębiający się niedobór talentów spowodowany przechodzeniem na emeryturę doświadczonych pracowników i niewystarczającym planowaniem sukcesji. Raport omawia strategie dla pracodawców, mające na celu przyciągnięcie i zatrzymanie starszych pracowników poprzez elastyczne formy zatrudnienia, docenianie ich doświadczenia i inwestowanie w ich rozwój. Ponadto, dokument porusza rolę rządów w kształtowaniu polityki zatrudnienia i systemów emerytalnych, aby zachęcić do dłuższej aktywności zawodowej i zarządzać starzejącym się społeczeństwem.

Autorzy / organizacja

- Organizacja: **Manpower Inc. – międzynarodowa firma doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy**
- Opracowanie eksperckie przygotowane w związku z globalnym trendem starzenia się społeczeństw i deficytem talentów
- Współudział Manpower Polska – oddział krajowy

Lata, których dotyczy

- Główne odniesienia: stan obecny na 2008 r.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Prognozy demograficzne i rynkowe sięgają lat **2025–2050**
- Przykłady i dane: głównie z lat **2002–2008**

Główne założenia / cele

- Przedstawienie nowego podejścia do zarządzania starszymi pracownikami (50+) w kontekście globalnego niedoboru talentów
- Zidentyfikowanie wyzwań i możliwości wynikających ze starzenia się populacji aktywnej zawodowo
- Promowanie elastycznych form zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób w wieku przedemerytalnym
- Zachęcanie firm do wdrażania długofalowej strategii zarządzania wiekiem
- Pokazanie roli pracodawców i rządów w utrzymaniu starszych pracowników w aktywności zawodowej

Typ dokumentu:

Raport ekspercki / branżowy (z elementami analizy rynku pracy, prognoz demograficznych, przykładów dobrych praktyk i rekomendacji dla pracodawców)

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

- Pracownicy 50+ są postrzegani jako lojalni, stabilni, zaangażowani i odpowiedzialni.
- Posiadają wysokie kompetencje wynikające z wieloletniego doświadczenia zawodowego i życiowego.
- W wielu przypadkach wyróżniają się umiejętnością pracy zespołowej i wysoką kulturą organizacyjną.
- Jednocześnie w raporcie zwraca się uwagę, że osoby 50+ mogą mieć trudności z przystosowaniem się do nowego środowiska technologicznego i do szybkich zmian organizacyjnych – co może mieć komponent psychospołeczny (opór wobec zmian, niepewność, stres).

Aktywność zawodowa osób starszych (50+):

- W 2008 roku osoby w wieku 50+ stanowiły znaczący odsetek siły roboczej w wielu krajach – np. w USA około 1/3 pracowników miała powyżej 50 lat.
- W Europie obserwowano spadek odsetka osób starszych aktywnych zawodowo – tylko ok. 45% osób w wieku 55–64 lata pracowało (średnia unijna).
- Przewidywano znaczny wzrost udziału starszych pracowników w rynku pracy do 2025 r. z powodu starzenia się populacji i braku zastępowalności demograficznej.
- W Polsce zauważano niski wskaźnik aktywności zawodowej tej grupy i brak systemowego podejścia do ich zatrzymania w rynku pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+:

- Osoby starsze doświadczają stereotypów dotyczących ich niższej produktywności, problemów z przystosowaniem do zmian oraz niechęci do technologii.
- Pracownicy 50+ są często marginalizowani w procesach decyzyjnych i planowaniu rozwoju, mimo że posiadają istotny kapitał wiedzy i doświadczenia.
- Lęk przed utratą pracy i braki w umiejętnościach cyfrowych mogą wpływać negatywnie na ich samopoczucie psychiczne i poczucie własnej wartości w miejscu pracy.
- Niedocenianie tej grupy prowadzi do wykluczenia wewnątrz organizacji oraz obniżonego zaangażowania.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- W raporcie wskazano szereg przykładów dobrych praktyk firm z różnych krajów:
  - BMW (Niemcy) – wdrożenie pilotażowej linii montażowej dostosowanej do potrzeb starszych pracowników (ergonomia, tempo pracy, rotacja zadań).
  - Accor (Francja) – działania wspierające rekrutację starszych pracowników i utrzymywanie ich w firmie poprzez szkolenia i elastyczne formy pracy.
  - Marks & Spencer (Wielka Brytania) – kampania zachęcająca do rekrutowania osób 50+.
- Zidentyfikowano bariery w implementacji takich rozwiązań w mniejszych firmach i w krajach o słabiej rozwiniętej kulturze zarządzania wiekiem (w tym w Polsce).

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Pracodawcy powinni tworzyć warunki sprzyjające dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem przez starszych pracowników – np. poprzez mentoring lub programy wymiany wiedzy pokoleniowej.
- Warto budować kulturę organizacyjną, która wzmacnia pozytywne postrzeganie kompetencji psychospołecznych osób starszych, takich jak lojalność, empatia, umiejętność rozwiązywania konfliktów i wysoka etyka pracy.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Należy opracować strategie zatrzymania pracowników 50+ w rynku pracy, uwzględniające ich potrzeby, wartości i styl życia.
- Pracodawcy powinni planować zarządzanie wiekiem jako część strategii HR – np. przez polityki przeciwdziałania dyskryminacji, ofertę szkoleń i elastycznych modeli pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Rządy powinny stymulować aktywność zawodową osób starszych poprzez zachęty podatkowe, reformy emerytalne i programy wsparcia dla firm zatrudniających osoby 50+.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Pracodawcy powinni aktywnie przeciwdziałać stereotypom dotyczącym wieku, wdrażając polityki równego traktowania i różnorodności wiekowej.
- Warto angażować starszych pracowników w procesy decyzyjne i projekty rozwojowe, aby wzmocnić ich motywację i poczucie wpływu na organizację.
- Należy oferować wsparcie psychologiczne i doradcze osobom starszym, które doświadczają presji adaptacyjnej lub wypalenia zawodowego.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Organizacje powinny wdrażać polityki zarządzania wiekiem obejmujące: elastyczne godziny pracy, zadania dopasowane do możliwości fizycznych, szkolenia z nowych technologii i ścieżki rozwoju zawodowego.
- Firmy mogą czerpać z przykładów dobrych praktyk wdrażanych za granicą, dostosowując je do lokalnych uwarunkowań – np. ergonomiczne stanowiska pracy, wsparcie zdrowotne, indywidualne podejście do kariery osób 50+.
- Wskazane jest współdziałanie z organizacjami rządowymi, edukacyjnymi i społecznymi w tworzeniu kompleksowych programów wspierających starszych pracowników.

Analiza **raportu pt. „Wykorzystanie zawodowego potencjału starszych pokoleń jako wyzwanie dla polityki publicznej na najbliższe lata"** (Bakalarczyk, 2021) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Ten dokument dotyczy **wykorzystania zawodowego potencjału starszych pokoleń w Polsce jako wyzwania dla polityki publicznej** w najbliższych latach. Analizuje sytuację zawodową osób w wieku 50+ na tle innych krajów Unii Europejskiej, identyfikuje bariery i stereotypy uniemożliwiające pełne wykorzystanie tego potencjału, ocenia dotychczasowe działania polityki publicznej w tym zakresie i przedstawia wnioski oraz rekomendacje dotyczące zwiększenia aktywności zawodowej seniorów. Dokument podkreśla znaczenie pracy dla samych seniorów (poprawa kondycji finansowej, społecznej i zdrowotnej) oraz dla gospodarki i społeczeństwa (mniejsze niedobory siły roboczej, budowanie solidarności międzypokoleniowej).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Autorzy / organizacja

- **Autor:** dr Rafał Bakalarczyk – ekspert ds. polityki społecznej, publicysta, współredaktor naczelny czasopisma „Polityka Senioralna”
- **Organizacje związane z opracowaniem i promocją:**

- Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej
- Instytut Polityki Senioralnej SENIOR.HUB
- Fundacja ZACZYN

- Opracowanie powstało w kontekście pilnych wyzwań demograficznych i ekonomicznych, w szczególności w obliczu rosnącego udziału osób starszych w strukturze ludności i niedoboru siły roboczej na rynku pracy.

Lata, których dotyczy

- Główne odniesienia: **2010–2020**
- Dane statystyczne: głównie do **2019 roku**, częściowo również z lat wcześniejszych
- Perspektywa: przyszłość rynku pracy do **2050 roku**

Główne założenia / cele

- Diagnoza sytuacji osób starszych (50+) na rynku pracy w Polsce na tle krajów UE
- Zidentyfikowanie barier, które ograniczają możliwość wykorzystania zawodowego potencjału starszych osób
- Podkreślenie znaczenia pracy osób starszych dla gospodarki, społeczeństwa i samych seniorów
- Przedstawienie rekomendacji dla polityki publicznej w zakresie aktywizacji zawodowej starszych pokoleń
- Promocja wielosektorowego podejścia do polityki senioralnej i dialogu społecznego wokół tej tematyki

Typ dokumentu

Ekspertyza / raport ekspercki z analizą polityki publicznej
(z elementami przeglądu statystycznego, przeglądu literatury, analiz porównawczych i rekomendacji)

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Raport podkreśla, że osoby starsze wnoszą do środowiska pracy istotny kapitał społeczny: m.in. lojalność, stabilność, doświadczenie życiowe i zawodowe oraz rozwinięte umiejętności interpersonalne.
- Kompetencje psychospołeczne osób 50+ – takie jak umiejętność współpracy, odpowiedzialność czy kultura pracy – są szczególnie cenione w branżach usługowych, edukacyjnych i opiekuńczych.
- Brakuje jednak systemowego podejścia do identyfikowania, rozwijania i wykorzystywania tych kompetencji w strategiach HR.

Aktywność zawodowa osób starszych (50+):

- W 2019 r. współczynnik zatrudnienia osób w wieku 50+ lata wynosił w Polsce 50,6%, co było znacznie poniżej średniej unijnej (59,1%) i daleko od wskaźników takich krajów jak Szwecja (77,6%) czy Niemcy (71,8%).
- Istnieje silna korelacja między poziomem wykształcenia a aktywnością zawodową – osoby z wykształceniem podstawowym są znacznie mniej aktywne.
- Jednym z powodów dezaktywizacji są wcześniejsze przejścia na emeryturę, również motywowane polityką instytucjonalną i warunkami zdrowotnymi.
- Na niską aktywność wpływają też stereotypy pracodawców, słaba elastyczność systemu pracy oraz brak dostosowanych programów przekwalifikowania.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej tej grupy:

- Obniżająca się sprawność zdrowotna i fizyczna, szczególnie u osób wykonujących pracę fizyczną, jest jednym z kluczowych powodów wcześniejszego wycofywania się z rynku pracy.
- System wsparcia zawodowego nie uwzględnia w wystarczającym stopniu potrzeby przystosowania stanowisk pracy do możliwości fizycznych osób starszych.
- Brakuje kompleksowych programów profilaktyki zdrowotnej ukierunkowanych na pracowników 50+, które mogłyby wspierać ich dłuższą obecność na rynku pracy.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+:

- Osoby starsze doświadczają niedocenienia ze strony pracodawców, co wpływa negatywnie na ich samoocenę, zaangażowanie i poczucie przynależności do zespołu.
- W wielu przypadkach występuje zjawisko „cichej marginalizacji” – osoby 50+ są pomijane w szkoleniach, awansach i projektach rozwojowych.
- Brak programów integrujących pracowników międzypokoleniowych pogłębia izolację i osłabia poczucie wspólnoty w miejscu pracy.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Raport wskazuje, że inicjatywy ukierunkowane na pracowników 50+ są wdrażane głównie przez duże przedsiębiorstwa, często w związku z politykami CSR lub projektami unijnymi.
- W MŚP brakuje strategii zarządzania wiekiem, a działania są incydentalne i niedostosowane do potrzeb tej grupy.
- Przykłady dobrych praktyk obejmują programy mentoringu, dostosowanie stanowisk pracy oraz wsparcie w zakresie przekwalifikowania – ale mają one charakter rozproszony i niską skalę.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Należy rozwijać narzędzia identyfikowania i oceny kompetencji psychospołecznych osób 50+ oraz wdrażać mechanizmy ich rozwoju w miejscu pracy (np. warsztaty, coaching, mentoring).
- Warto tworzyć przestrzenie do współpracy międzygeneracyjnej, które pozwolą wykorzystać potencjał relacyjny i komunikacyjny starszych pracowników w zespołach mieszanych wiekowo.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Konieczne jest opracowanie i wdrożenie strategii aktywizacji zawodowej osób 50+, obejmującej działania z zakresu doradztwa, szkoleń, przekwalifikowania i promocji elastycznych form pracy.
- Warto wprowadzić zmiany w polityce emerytalnej i podatkowej, które będą zachęcać do kontynuowania aktywności zawodowej po 50. roku życia.
- Potrzebne jest również zwiększenie zaangażowania publicznych służb zatrudnienia w obsługę tej grupy – z uwzględnieniem indywidualnych planów wsparcia.

Zdrowe utrzymanie aktywności zawodowej i fizycznej:

- Pracodawcy powinni podejmować działania w zakresie ergonomii i przystosowania stanowisk pracy do możliwości fizycznych osób starszych, zwłaszcza w zawodach o charakterze fizycznym.
- Wskazane jest rozwijanie profilaktyki zdrowotnej w miejscu pracy, obejmującej regularne badania, programy prozdrowotne i promocję aktywności fizycznej.
- Polityka publiczna powinna wspierać systemowe programy zdrowotne i ergonomiczne, finansowane ze środków publicznych i dostępne również dla MŚP.

Aspekty psychospołeczne pracy:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Pracodawcy powinni przeciwdziałać zjawisku marginalizacji starszych pracowników poprzez ich aktywne włączanie w życie organizacyjne, procesy decyzyjne i działania rozwojowe.
- Istotne znaczenie ma wdrażanie polityk równościowych w miejscu pracy, obejmujących komponent wiekowy (anty-ageizm).
- Warto organizować działania edukacyjne zwiększające świadomość kadry zarządzającej i pracowników na temat wartości, jaką wnosi różnorodność wiekowa w zespole.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Przedsiębiorstwa powinny opracować i wdrażać strategie zarządzania wiekiem jako integralny element strategii personalnej i CSR.
- Dobrym kierunkiem jest rozwój programów mentoringowych, w których starsi pracownicy przekazują wiedzę młodszym – przy jednoczesnym uznaniu ich doświadczenia.
- Należy wspierać MŚP w tworzeniu narzędzi i programów zarządzania wiekiem – np. przez dostęp do funduszy publicznych, wzorców dobrych praktyk i doradztwa eksperckiego.

Analiza **raportu tematycznego pt. „Osoby 50+ na rynku pracy. Analiza tematyczna"** (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2023) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Raport analizuje **sytuację osób w wieku 50+ na polskim rynku pracy, uwzględniając aspekty demograficzne, zawodowe i edukacyjne.** Przedstawia perspektywy demograficzne Polski na tle Europy, podkreślając wyzwania związane ze starzeniem się społeczeństwa i niską dzietnością. Dokument omawia strategie zarządzania wiekiem w firmach, prezentując przykłady dobrych praktyk i korzyści płynące z zatrudniania i rozwoju pracowników 50+. Analiza bada również postrzeganie osób starszych jako konsumentów i komunikację marketingową skierowaną do tej grupy. Ponadto porusza problem kryzysu wieku okołoemerytalnego i znaczenie dbałości o zdrowie psychiczne seniorów. Publikacja zawiera także przegląd inicjatyw i programów wspierających aktywizację zawodową i społeczną osób 50+ realizowanych przez różne instytucje i firmy.

Autorzy / organizacja

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Organizacja główna: **Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB),** w ramach działań Zespołu Karty Różnorodności
- Dokument stanowi **efekt prac grupy roboczej prowadzonej w 2022 i 2023 roku**, poświęconej osobom 50+ na rynku pracy
- W publikacji zebrano: artykuły eksperckie (m.in. prof. Ireny Kotowskiej, prof. Anny Ruzik-Sierdzińskiej, dr. Piotra Araka), analizy danych, zapisy rozmów, zestawienie przykładów dobrych praktyk firm i organizacji

Lata, których dotyczy

- Analiza danych statystycznych i trendów**:** 2009–2022
- Perspektywa i rekomendacje**:** najbliższe 10–20 lat
- Niektóre odniesienia**:** pandemia COVID-19, transformacja lat 90., aktualne dane z Eurostatu i Polskiego Instytutu Ekonomicznego

Główne założenia / cele

- Przedstawienie aktualnej sytuacji osób 50+ na rynku pracy w Polsce
- Identyfikacja barier i szans związanych z wydłużeniem aktywności zawodowej tej grupy
- Zestawienie przykładów dobrych praktyk pracodawców i wyzwań systemowych
- Uwrażliwienie na problem stereotypów i dyskryminacji ze względu na wiek
- Promowanie rozwiązań sprzyjających większemu włączeniu osób starszych w życie zawodowe i społeczne
- Zachęta do zmiany narracji publicznej: odejście od „katastrofy demograficznej” na rzecz docenienia kapitału doświadczenia

Typ dokumentu

Raport tematyczny / ekspercki zbiór analiz i dobrych praktyk (z elementami publicystyki, badań, rozmów eksperckich i studiów przypadków)

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

- Pracownicy 50+ dysponują unikalnym zasobem kompetencji psychospołecznych, takich jak: odporność psychiczna, lojalność, umiejętność pracy w zespole, odpowiedzialność i kultura pracy.
- Starsi pracownicy wykazują często wysokie kompetencje komunikacyjne i mediacyjne – mogą pełnić rolę „stabilizatorów” zespołów, przeciwdziałając konfliktom międzypokoleniowym.

- Ich kompetencje miękkie są często niedostrzegane lub niedoceniane przez pracodawców, którzy koncentrują się głównie na kompetencjach technicznych i cyfrowych.

Aktywność zawodowa osób starszych (50+):

- Współczynnik aktywności zawodowej osób 55–64 lata w Polsce w 2022 r. wynosił 57,7% – znacznie poniżej średniej UE (66,1%).
- Istnieje wyraźny spadek aktywności zawodowej w grupie kobiet 50+, szczególnie tych z niskim wykształceniem oraz mieszkających w mniejszych miejscowościach.
- Kluczową barierą w kontynuowaniu pracy są utrwalone stereotypy dotyczące obniżonej produktywności starszych osób.
- Do dezaktywizacji zawodowej przyczynia się także brak systemowych programów przekwalifikowania oraz słaba promocja elastycznych form zatrudnienia.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- W raporcie wskazano, że kondycja zdrowotna jest jednym z głównych czynników wpływających na decyzje o wcześniejszym zakończeniu pracy – szczególnie w zawodach fizycznych.
- Osoby 50+ często nie mają dostępu do narzędzi ergonomicznych ani do programów profilaktyki zdrowotnej w miejscu pracy.
- Przeciążenie psychofizyczne, szczególnie w zawodach sfeminizowanych (np. opieka, edukacja), stanowi istotny czynnik wypychania kobiet 50+ z rynku pracy.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby 50+:

- Osoby starsze często doświadczają marginalizacji – nie są uwzględniane w ścieżkach awansu, szkoleniach ani działaniach rozwojowych.
- Pracownicy 50+ są rzadko pytani o opinię, rzadziej pełnią funkcje liderskie – co obniża ich poczucie wpływu i sprawczości.
- W zespole często są postrzegani jako „bariera innowacyjności”, mimo że wielu z nich chce się rozwijać i uczyć – szczególnie jeśli forma nauki jest dostosowana do ich stylu poznawczego.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- Praktyki wspierające osoby 50+ podejmowane są głównie przez duże firmy międzynarodowe i organizacje z rozwiniętą kulturą DEI.
- Wśród pozytywnych przykładów wymieniono działania firm takich jak: IKEA, Biedronka, Nationale-Nederlanden, Orange – obejmujące m.in. programy mentoringowe, profilaktykę zdrowotną i kursy cyfrowe.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- W MŚP świadomość konieczności zarządzania wiekiem jest znacznie niższa, a działania mają najczęściej charakter incydentalny.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Pracodawcy powinni opracować metody identyfikowania i wzmacniania kompetencji psychospołecznych osób 50+, np. poprzez programy mentoringowe i szkolenia rozwojowe dostosowane do potrzeb tej grupy.
- Warto budować zespoły międzypokoleniowe oparte na synergii – z uznaniem dla kompetencji relacyjnych i stabilizujących pracowników starszych.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Należy wdrażać polityki wspierające aktywność zawodową osób 50+, obejmujące: elastyczne formy pracy, wsparcie w przekwalifikowaniu oraz dostęp do doradztwa zawodowego.
- Istotne jest promowanie pozytywnego wizerunku pracowników 50+ poprzez kampanie edukacyjne i medialne, przeciwdziałające ageizmowi.
- Warto uwzględniać specyfikę sytuacji kobiet 50+, w tym dodatkowe obciążenia opiekuńcze, przy projektowaniu polityk rynku pracy.

Zdrowe utrzymanie aktywności zawodowej i fizycznej:

- Pracodawcy powinni zadbać o ergonomię stanowisk pracy oraz dostępność programów wspierających zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników 50+.
- Dobrą praktyką może być oferowanie elastycznych godzin pracy i wsparcia w zakresie zarządzania stresem – szczególnie w zawodach opiekuńczych i edukacyjnych.
- Rekomendowane jest tworzenie partnerstw między pracodawcami a instytucjami zdrowia publicznego, w celu rozwijania działań profilaktycznych.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Organizacje powinny uwzględniać głos pracowników 50+ w decyzjach dotyczących zespołów, projektów i strategii – jako element budowania włączenia i poczucia wpływu.
- Warto wzmacniać narrację o wartości starszych pracowników nie tylko jako wykonawców, ale jako liderów, ekspertów i partnerów w rozwoju firmy.
- Należy rozwijać ofertę szkoleń „miękkich” (np. liderskich, komunikacyjnych) skierowanych do osób 50+, uwzględniających ich styl uczenia się.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Firmy powinny wdrażać strategie zarządzania wiekiem w ramach polityki DEI, obejmujące m.in. analizę wieku zespołów, ścieżki karier i dostęp do rozwoju.
- MŚP potrzebują wsparcia instytucjonalnego i doradczego w zakresie wdrażania polityk różnorodności wiekowej – np. poprzez gotowe narzędzia, konsultacje lub współpracę z organizacjami społecznymi.
- Warto promować i upowszechniać dobre praktyki dużych firm jako wzory dla mniejszych podmiotów – w formie case studies, webinariów i szkoleń branżowych.

Analiza **podręcznika wdrożeniowego pt. „Zarządzanie wiekiem w organizacji – model NAWIGACJA 50+. Podręcznik wdrożeniowy" (**Juchnicka et al., 2019**)** pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Jest to opracowanie, które przedstawia **wdrożenie modelu NAWIGACJA 50+**, mającego na celu wspieranie zarządzania wiekiem w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników po 50. roku życia. Publikacja, opracowana przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr we współpracy z partnerami z Polski, Niemiec i Szwecji, opisuje **interdyscyplinarny model**, składający się z narzędzi dla firm (KOMPAS 50+), pracowników (IGŁA KOMPASU 50+) i otoczenia (LATARNIA 50+), dostępnych poprzez dedykowany portal. Podręcznik wyjaśnia **koncepcję zarządzania wiekiem**, przedstawia **dobre praktyki** z Niemiec i Szwecji, a także szczegółowo omawia **elementy i narzędzia** modelu NAWIGACJA 50+, takie jak ocena kompetencji, potrzeby szkoleniowe, intermentoring i job sharing, mające na celu przedłużenie aktywności zawodowej starszych pracowników.

Autorzy / organizacja

- **Autorzy:** Marta Juchnicka (Polska), Cecylia Sadowska-Snarska (Polska), Hartwig Wagemester (Niemcy), Jan Schreil (Szwecja)
- **Organizacja realizująca:**
  - **Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr (BFKK)** – lider projektu
  - Współpraca ponadnarodowa z:
    - Wydziałem Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku
    - Företagarna – The Swedish Federation of Business Owners (Szwecja)
    - Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH (Niemcy)
    - LECH Garmażeria Staropolska sp. z o.o. sp. k.

- **Projekt finansowany w ramach:**
  - Programu Operacyjnego **Wiedza Edukacja Rozwój** (POWER), Oś IV – Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, działanie 4.3

Lata, których dotyczy

- Dane demograficzne i kontekst: do 2018 roku (EUROSTAT, literatura)
- Odniesienia strategiczne: perspektywa na kolejne 10–15 lat
- Studium dobrych praktyk: ostatnie 10–15 lat (w tym prognozy i dane firm z Niemiec i Szwecji)

Główne założenia / cele

- Opracowanie i wdrożenie kompleksowego, **ponadnarodowego modelu zarządzania wiekiem – NAWIGACJA 50+**, dedykowanego mikro, małym i średnim firmom
- Promowanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia oraz budowanie systemowych warunków ich zatrzymania w zatrudnieniu
- Wprowadzenie konkretnych narzędzi i procedur umożliwiających:
  - identyfikację kompetencji,
  - analizę ergonomii,
  - wdrażanie mentoringu międzypokoleniowego,
  - zarządzanie zdrowiem pracowników
- Przeciwdziałanie wykluczeniu pracowników 50+ oraz przeciwdziałanie stereotypom i dyskryminacji
- Wspieranie przedsiębiorstw we wdrażaniu rozwiązań personalnych i organizacyjnych uwzględniających starzenie się siły roboczej

Typ dokumentu

Podręcznik wdrożeniowy / przewodnik praktyczny z elementami analizy i narzędzi online

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+w kontekście wykonywania pracy:

- Pracownicy 50+ posiadają rozwinięte kompetencje psychospołeczne – m.in. zdolność do współpracy, odpowiedzialność, lojalność, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych i komunikatywność.
- W praktyce są często postrzegani przez pracodawców jako „kompetencyjni stabilizatorzy” – osoby wnoszące równowagę i spokój do zespołu.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Istnieje jednak ryzyko niedoszacowania lub nieidentyfikowania tych kompetencji przez kadrę zarządzającą, szczególnie w MŚP, gdzie nie stosuje się systemowych narzędzi do oceny kompetencji.

Aktywność zawodowa osób starszych (50 +):

- Obserwuje się rosnącą liczbę pracowników 50+ na rynku pracy, wynikającą zarówno ze starzenia się społeczeństwa, jak i opóźniania wieku emerytalnego.
- Osoby z tej grupy wiekowej są zainteresowane dalszą aktywnością zawodową, jednak ich potencjał nie jest w pełni wykorzystywany – zbyt rzadko są uwzględniane w działaniach rozwojowych czy szkoleniowych.
- Istnieją bariery po stronie organizacji (np. brak świadomości zarządu, stereotypy) i po stronie samych pracowników (np. brak wiary we własne możliwości, lęk przed zmianą).

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej tej grupy:

- Stan zdrowia i ergonomia stanowiska pracy mają istotny wpływ na decyzje o pozostaniu lub wycofaniu się z rynku pracy.
- Starsi pracownicy często wykonują pracę w warunkach niedostosowanych do ich potrzeb – brakuje ergonomicznych usprawnień oraz świadomości konieczności ich wdrażania.
- Brakuje rozwiązań wspierających profilaktykę zdrowotną i dbanie o kondycję fizyczną w miejscu pracy, szczególnie w MŚP.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+:

- Starsi pracownicy zbyt rzadko mają możliwość wykorzystania swojego doświadczenia w roli mentorów, mimo gotowości do dzielenia się wiedzą.
- Często nie czują się pełnoprawnymi członkami zespołu – nie są zapraszani do projektów rozwojowych, rzadko pełnią funkcje liderskie.
- W wielu organizacjach nie istnieje kultura organizacyjna promująca różnorodność wiekową i integrację międzypokoleniową.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji

Model NAWIGACJA 50+ zakłada konkretne narzędzia wdrożeniowe wspierające firmy w tworzeniu polityki zarządzania wiekiem, np.:

- Audyt gotowości organizacji
- Karty kompetencji (w tym psychospołecznych)
- Kwestionariusze ergonomiczne
- Ścieżki rozwoju pracowników starszych

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Programy mentoringu i sukcesji
- Praktyczne wdrożenia w firmach partnerskich (np. Lech Garmażeria Staropolska) pokazały, że takie rozwiązania są możliwe i skuteczne, nawet w MŚP.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Organizacje powinny wprowadzać narzędzia identyfikujące i mierzące kompetencje psychospołeczne pracowników 50+, takie jak Karty kompetencji i rozmowy rozwojowe.
- Warto budować kulturę organizacyjną, która promuje wartość kompetencji interpersonalnych, empatii i doświadczenia wśród pracowników starszych.
- Dział HR powinien uwzględniać kompetencje psychospołeczne w systemach ocen okresowych i planach rozwoju.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Należy tworzyć warunki umożliwiające dłuższą aktywność zawodową osób 50+, np. poprzez elastyczne formy zatrudnienia, dopasowane ścieżki rozwoju i dostęp do szkoleń.
- Wskazane jest eliminowanie barier mentalnych po stronie zarządzających (stereotypy) i pracowników (lęk przed nauką) poprzez działania edukacyjne i coachingowe.
- Warto stosować narzędzia takie jak: plan sukcesji, indywidualne ścieżki kariery, programy adaptacyjne dla osób zmieniających stanowisko po 50.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Pracodawcy powinni przeprowadzać regularne audyty ergonomiczne stanowisk pracy osób 50+ i wdrażać rekomendowane usprawnienia (np. wysokość stołów, oświetlenie, pozycja pracy).
- Należy tworzyć w organizacjach programy promocji zdrowia i profilaktyki, obejmujące np. badania profilaktyczne, porady dietetyczne, aktywność fizyczną.
- Dobrym rozwiązaniem jest monitorowanie stanu zdrowia pracowników w wieku 50+ w sposób nienarzucający, ale zachęcający do dbałości o kondycję.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Organizacje powinny angażować pracowników 50+ w działania rozwojowe, zadania zespołowe oraz projekty międzypokoleniowe, wzmacniając ich poczucie wpływu.
- Należy promować mentoring jako model partnerskiej wymiany wiedzy – nie tylko „mistrz – uczeń", ale także wzajemne uczenie się różnych generacji.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Kluczowe jest przeciwdziałanie stereotypom i tworzenie środowiska pracy, w którym starsi pracownicy są widoczni, aktywni i doceniani.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Firmy powinny wdrażać systemowy model zarządzania wiekiem, taki jak NAWIGACJA 50+, który łączy diagnozę potrzeb, planowanie działań i monitorowanie rezultatów.
- Zaleca się rozpoczęcie od audytu dojrzałości organizacyjnej w zakresie polityki wiekowej, aby określić punkt wyjścia i obszary wymagające zmiany.
- Warto wdrożyć procedury rozwoju pracowników starszych, uwzględniające: szkolenia, ścieżki awansu, sukcesję, wsparcie psychologiczne i ergonomiczne.

Analiza poradnika **pt. „Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko” (**Akademia Rozwoju Filantropii, 2015**)** pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Niniejszy poradnik, opracowany w ramach unijnego projektu "ACTIV 50+", dotyczy zarządzania wiekiem zorientowanego na osoby po 50. roku życia. Jego celem jest stworzenie nowatorskich rozwiązań wspierających zatrudnienie i aktywność zawodową tej grupy wiekowej. Poradnik oferuje praktyczne wskazówki i przykłady dobrych praktyk dla małych i średnich przedsiębiorstw, a także dla specjalistów HR i samych pracowników 50+. Przedstawia korzyści z wdrożenia zarządzania wiekiem, obszary jego zastosowania (m.in. rekrutacja, szkolenia, motywowanie), a także przykłady konkretnych narzędzi i inicjatyw. Dodatkowo informuje o dostępnych formach wsparcia finansowego dla pracodawców zatrudniających osoby starsze.

Autorzy / organizacja

Publikacja została przygotowana przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach projektu innowacyjnego „ACTIV 50+ – instrumenty wspierające aktywność zawodową pracowników”. Liderem projektu był Urząd m.st. Warszawy, a partnerami: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce oraz Akademia Leona Koźmińskiego. Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego (POKL).

Rok publikacji - 2015 (marzec)

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Lata, których dotyczy

Główne dane statystyczne i przykłady odnoszą się do lat 2013–2015. Przewidywania i argumentacja uwzględniają również trendy demograficzne i społeczne do 2020 roku i dalej.

Główne założenia / cele

Celem poradnika jest przedstawienie praktycznych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w firmach, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji pracowników 50+. Publikacja ma na celu zwiększenie zatrudnienia tej grupy poprzez promowanie dobrych praktyk HR, eliminację stereotypów oraz wdrażanie działań wspierających aktywność zawodową i społeczną osób starszych. Poradnik prezentuje również narzędzia diagnostyczne i wspierające (np. test kompetencji, Nawigator Przedsiębiorczości) oraz przykłady firm stosujących skuteczne strategie.

Adresat dokumentu

Dokument skierowany jest przede wszystkim do przedsiębiorców z sektora MŚP oraz kadry zarządzającej i specjalistów ds. HR, ale także do pracowników 50+, doradców zawodowych, instytucji wspierających rynek pracy.

Typ dokumentu

Poradnik wdrożeniowy / przewodnik z elementami dobrych praktyk i narzędzi diagnostycznych

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:
Osoby 50+ posiadają rozwinięte kompetencje społeczne, takie jak: umiejętność pracy w zespole, odpowiedzialność, lojalność, stabilność emocjonalna i kultura pracy.

- Często są dobrymi mentorami i liderami nieformalnymi, którzy wspierają młodszych pracowników swoim doświadczeniem oraz spokojem w sytuacjach stresowych.
- Pracodawcy rzadko identyfikują i świadomie wykorzystują te kompetencje – częściej koncentrują się na twardych umiejętnościach i wydajności.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Istnieje silna korelacja między poziomem wykształcenia a aktywnością zawodową – osoby lepiej wykształcone pozostają dłużej aktywne zawodowo.
- Pracownicy 50+ często nie wiedzą, jak planować swoją dalszą karierę, zwłaszcza gdy ich obecne stanowisko staje się zagrożone likwidacją lub wymaga nowych kompetencji.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Wielu przedstawicieli tej grupy wiekowej nie ma doświadczenia w samodzielnym poszukiwaniu pracy – pracowali długo w jednym miejscu i nie znają mechanizmów rynku pracy.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

Problemy zdrowotne są jedną z głównych przyczyn wcześniejszego wycofywania się osób 50+ z rynku pracy.

- Starsi pracownicy częściej zmagają się z dolegliwościami fizycznymi, które wpływają na ich zdolność do wykonywania zadań w trybie pełnoetatowym.
- Pracodawcy rzadko podejmują działania związane z ergonomią stanowiska pracy lub profilaktyką zdrowotną.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+:

- Osoby 50+ często czują się marginalizowane i pomijane w działaniach rozwojowych, co wpływa negatywnie na ich poczucie wartości i zaangażowanie.
- Brakuje świadomości po stronie pracodawców na temat możliwości rozwoju i adaptacji tej grupy wiekowej – stereotypy o „niechęci do zmian” utrwalają ich wykluczenie.
- Starsi pracownicy zgłaszają potrzebę lepszego traktowania, partnerskiego podejścia i uwzględniania ich głosu w organizacji.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- Tylko nieliczne firmy wdrażają strategie zarządzania wiekiem – najczęściej są to większe przedsiębiorstwa lub te realizujące projekty unijne.
- Brakuje narzędzi wspierających MŚP w opracowaniu działań dostosowanych do potrzeb pracowników 50+, choć poradnik prezentuje przykłady takich rozwiązań (np. test kompetencji, Nawigator Przedsiębiorczości).
- Wiele działań związanych z aktywizacją tej grupy realizowanych jest poza firmami – w instytucjach rynku pracy i organizacjach społecznych.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Pracodawcy powinni identyfikować i wzmacniać kompetencje psychospołeczne osób 50+ poprzez programy mentoringu, szkolenia interpersonalne oraz włączanie ich w pracę zespołów projektowych.
- Warto promować rolę starszych pracowników jako liderów nieformalnych i opiekunów młodszych pracowników, aby podkreślić ich znaczenie dla kultury organizacyjnej.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Przedsiębiorcy powinni wspierać planowanie kariery osób 50+ – np. poprzez indywidualne rozmowy rozwojowe, wsparcie w przekwalifikowaniu oraz dostęp do informacji o rynku pracy.
- Rekomendowane jest upowszechnianie narzędzi pomagających osobom starszym rozpoznać swoje zasoby zawodowe, takie jak: test kompetencji czy Nawigator Przedsiębiorczości.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Wskazane jest dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb fizycznych pracowników starszych, szczególnie w zawodach wymagających dużego wysiłku fizycznego.
- Pracodawcy powinni rozwijać działania w zakresie promocji zdrowia i profilaktyki – np. poprzez współpracę z instytucjami zdrowia, programy badań profilaktycznych, ergonomiczne udogodnienia.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Należy przeciwdziałać marginalizacji pracowników 50+ poprzez ich aktywne włączanie w życie organizacyjne, dialog społeczny oraz działania integrujące zespoły międzypokoleniowe.
- Ważnym krokiem jest eliminacja stereotypów poprzez szkolenia dla kadry zarządzającej oraz działania informacyjne na temat potencjału osób starszych.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Organizacje powinny wdrażać elementy zarządzania wiekiem w strategiach personalnych – niezależnie od wielkości firmy.
- Dobrą praktyką może być korzystanie z gotowych narzędzi (jak przedstawione w poradniku testy, poradniki, kwestionariusze) oraz sięganie po wsparcie instytucji rynku pracy i organizacji pozarządowych.
- Warto promować w środowiskach MŚP kulturę rozwoju przez całe życie i postrzeganie dojrzałych pracowników jako aktywa, a nie obciążenia.

Analiza raportu **pt. „Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej - Raport końcowy"** (Uniwersytet Łódzki, 2013) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Jest to raport końcowy projektu dotyczącego **rozwiązań sprzyjających aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej.** Celem projektu było zbadanie

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

i upowszechnienie działań mających na celu promocję aktywności zawodowej osób po 50. roku życia oraz wydłużenie ich aktywności zawodowej. Raport analizuje koncepcję aktywnego starzenia się, zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach, a także ideę uczenia się przez całe życie w kontekście starzejącego się społeczeństwa. Dokument opisuje różne inicjatywy

i strategie stosowane w krajach UE, takie jak programy szkoleniowe, wsparcie dla przedsiębiorczości osób starszych oraz regulacje antydyskryminacyjne. Ponadto, raport zawiera analizę sytuacji Polski na tle innych krajów UE oraz rekomendacje dotyczące wzmocnienia pozycji osób starszych na polskim rynku pracy.

Autorzy / organizacja

Raport został opracowany przez zespół ekspertów Uniwersytetu Łódzkiego w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, realizowanego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (CRZL) na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Projekt był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, a raport stanowi podsumowanie Zadania 2 – analizy rozwiązań promujących aktywne starzenie się w wybranych krajach UE.

Rok publikacji - 2013

Lata, których dotyczy

Główne analizy odnoszą się do lat **2000–2012**, z uwzględnieniem wcześniejszych danych porównawczych (od lat 70. XX w.) oraz kontekstu aktualnych reform systemowych do 2013 roku.

Główne założenia / cele

Celem raportu było zidentyfikowanie, porównanie i ocena rozwiązań prawno-instytucjonalnych oraz programowych wspierających aktywizację zawodową i społeczną osób 50+ w wybranych krajach Unii Europejskiej (m.in. Dania, Szwecja, Francja, Holandia, Włochy, Hiszpania, Czechy). Raport miał na celu wskazanie dobrych praktyk, które mogą zostać zaadaptowane w Polsce w ramach Programu „Solidarność Pokoleń” oraz szeroko pojętej polityki wobec starzejącego się społeczeństwa.

Typ dokumentu

Raport ekspercki / porównawczy z analizą systemów polityki publicznej i rekomendacjami systemowymi

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

- W raportowanych krajach UE dużą wagę przywiązuje się do wykorzystania potencjału kompetencyjnego osób starszych, w tym ich doświadczenia, umiejętności komunikacyjnych i zdolności do pracy zespołowej.
- Szczególnie ceniona jest rola pracowników 50+ jako mentorów i edukatorów – przykładowo we Francji i Niemczech rozwija się model międzypokoleniowego przekazu wiedzy.
- W Polsce kompetencje te są często niedostrzegane lub marginalizowane przez pracodawców – brakuje świadomości ich znaczenia dla efektywnego funkcjonowania zespołów zróżnicowanych wiekowo.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Kraje UE podejmują działania systemowe sprzyjające utrzymaniu aktywności zawodowej – np. wydłużanie wieku emerytalnego, wspieranie elastycznych form zatrudnienia, premie za dłuższą pracę.
- Polska koncentruje się głównie na aktywizacji osób bezrobotnych, zaniedbując działania prewencyjne skierowane do osób już pracujących – co skutkuje większym ryzykiem dezaktywizacji.
- Brakuje systemowego podejścia do zarządzania ścieżką zawodową w ostatnich 10–15 latach aktywności zawodowej – wiele osób przechodzi na emeryturę zbyt wcześnie, bez wsparcia w przekształceniu swojej roli.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- W analizowanych krajach dużą wagę przywiązuje się do profilaktyki zdrowotnej jako warunku utrzymania aktywności zawodowej – np. w Szwecji istnieją systemowe programy promocji zdrowia w miejscu pracy.
- W Polsce działania w tym obszarze są fragmentaryczne, zależne od dobrej woli pracodawców, a nie osadzone w obowiązującej polityce publicznej.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+:

- Psychospołeczny aspekt pracy (poczucie sensu, wpływu, bycia potrzebnym) jest w wielu krajach traktowany jako równie ważny jak aspekt finansowy.
- W Polsce brakuje narzędzi wspierających dobrostan psychiczny pracowników starszych – w praktyce rzadko prowadzi się np. rozmowy rozwojowe, nie diagnozuje się potrzeb pracowników w wieku 50+.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- W krajach UE wdrażane są strategie zarządzania wiekiem jako element polityki personalnej – np. programy mentoringowe, analiza wieku zatrudnionych, modyfikacja stanowisk.
- W Polsce takie praktyki są rzadkością i nie są wspierane wystarczająco przez instytucje publiczne – brakuje zachęt podatkowych i formalnych wymogów promujących różnorodność wiekową.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Warto tworzyć programy przygotowujące osoby 50+ do roli mentorów i edukatorów w miejscu pracy – np. poprzez szkolenia z komunikacji, uczenia dorosłych, współpracy zespołowej.
- Należy promować wśród pracodawców świadomość wartości doświadczenia i kompetencji interpersonalnych starszych pracowników oraz ich wpływu na efektywność organizacyjną.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Rekomendowane jest przesunięcie akcentów polityki rynku pracy z aktywizacji biernych na działania prewencyjne – utrzymanie aktywności osób już pracujących poprzez działania informacyjne, doradcze i edukacyjne.
- Należy wdrażać elastyczne formy zatrudnienia oraz promować systemy wynagradzania premiujące kontynuację pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego.
- Wskazane jest tworzenie ścieżek karier dla osób starszych, obejmujących przebranżowienie, zmniejszenie wymiaru etatu, zmiany funkcji w zespole.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Pracodawcy powinni być zobowiązani do prowadzenia oceny ergonomii i stanu zdrowia starszych pracowników oraz wdrażania działań profilaktycznych w miejscu pracy.
- Zalecane jest systemowe wsparcie (np. dofinansowanie) dla firm wdrażających programy promocji zdrowia, aktywności fizycznej i profilaktyki stresu zawodowego w grupie 50+.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Pracodawcy powinni włączać starszych pracowników w procesy decyzyjne, rozwój organizacyjny i działania zespołowe, aby wzmacniać ich poczucie przynależności i wpływu.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Warto rozwijać polityki równości i różnorodności wiekowej w organizacjach, obejmujące m.in. przeciwdziałanie ageizmowi oraz integrację międzypokoleniową.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Rekomendowane jest wdrażanie strategii zarządzania wiekiem jako elementu polityki HR – np. obowiązkowe audyty struktury wiekowej, plany sukcesji, szkolenia dla kadry zarządzającej z tematyki zarządzania różnorodnością wiekową.
- Władze publiczne powinny wspierać wdrażanie takich praktyk poprzez systemy zachęt (np. ulgi podatkowe, granty) oraz kampanie informacyjne promujące dobre praktyki
  w zakresie zatrudniania i wspierania osób 50+.

Analiza **przewodnika pt. „Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy” (**Akademia Rozwoju Filantropii, 2010**)** pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Niniejsza publikacja bada kwestię aktywizacji zawodowej osób po 50. roku życia oraz zarządzania wiekiem w Polsce. Adresowana jest głównie do instytucji rynku pracy i pracodawców, oferując im test samooceny przyjazności firmy dla starszych pracowników. Tekst analizuje sytuację demograficzną i zawodową tej grupy, przedstawia prawne aspekty zakazu dyskryminacji wiekowej, omawia dostępne instrumenty aktywizacyjne i prezentuje przykłady dobrych praktyk zarządzania wiekiem z Polski i zagranicy.

Autorzy / organizacja

Publikacja została opracowana przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach projektu „Zysk z dojrzałości”, realizowanego w 2010 r. dzięki wsparciu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich oraz w ramach programu „Wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy”. Projekt miał na celu promocję rozwiązań wspierających zatrudnienie osób 50+ i zarządzanie wiekiem.

Rok publikacji

2010

Lata, których dotyczy

Analizy i dane zawarte w opracowaniu odnoszą się głównie do okresu **1995–2009**, z odniesieniami do prognoz demograficznych do roku **2035**.

Główne założenia / cele

Celem opracowania było dostarczenie **kompleksowych informacji, analiz i dobrych praktyk** dotyczących aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia oraz **zarządzania wiekiem** w instytucjach rynku pracy. Publikacja porusza temat społecznych i ekonomicznych skutków niskiej aktywności zawodowej osób 50+, mechanizmów jej wspierania, przeciwdziałania wykluczeniu oraz wskazuje na rozwiązania praktyczne możliwe do wdrożenia przez instytucje rynku pracy i organizacje pracodawców.

Adresat dokumentu

Publikacja skierowana głównie do instytucji rynku pracy, w szczególności urzędów pracy i organizacji wdrażających programy aktywizacji osób starszych.

Typ dokumentu

Przewodnik / poradnik praktyczny dla instytucji rynku pracy z elementami analizy socjoekonomicznej i przykładami dobrych praktyk.

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

- Raport podkreśla wartość doświadczenia, odpowiedzialności, lojalności oraz wysokiej kultury pracy osób starszych jako atutów psychospołecznych. Cechy te nie są jednak systemowo rozwijane, ani adekwatnie wykorzystywane w działaniach instytucji rynku pracy i firm.
- Osoby 50+ często nie mają dostępu do narzędzi pozwalających im na rozwój kompetencji miękkich, mimo że ich aktywność zawodowa zależy od umiejętności przystosowania się do zmieniających się warunków na rynku pracy.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Niska stopa zatrudnienia osób 50+ skutkuje społeczną marginalizacją, wykluczeniem
  i ograniczonym udziałem w życiu obywatelskim.
- Wykluczenie zawodowe prowadzi do izolacji społecznej oraz braku wykorzystania zasobów wiedzy i doświadczeń tej grupy, co generuje koszty społeczne i gospodarcze.
- Kobiety 50+ są szczególnie zagrożone dezaktywizacją z powodu konieczności łączenia pracy z obowiązkami opiekuńczymi.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+:

- Marginalizacja zawodowa ma silny wymiar psychospołeczny – osoby 50+ niezaangażowane zawodowo stają się bierne społecznie i mogą doświadczać spadku poczucia własnej wartości.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Brak uczestnictwa w życiu zawodowym często wiąże się z wykluczeniem z międzypokoleniowej wymiany wiedzy i doświadczeń, co dodatkowo potęguje izolację społeczną.
- Wskazane są dobre praktyki z krajów UE (np. Wielka Brytania – „New Deal 50 plus” i „Age Positive Campaign”), które łączą doradztwo, szkolenia, mentoring i kampanie społeczne.
- W Polsce brakuje systemowego wsparcia dla pracodawców wdrażających politykę różnorodności wiekowej i strategii zarządzania wiekiem.
- Programy publiczne są fragmentaryczne i zbyt często ograniczają się do działań skierowanych wyłącznie do osób bezrobotnych, pomijając osoby starsze nadal aktywne zawodowo.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Instytucje rynku pracy powinny wdrażać programy szkoleniowe rozwijające kompetencje interpersonalne i adaptacyjne osób 50+, szczególnie w obszarze komunikacji, rozwiązywania konfliktów i pracy zespołowej.
- Należy promować kompetencje psychospołeczne dojrzałych pracowników jako wartościowe zasoby w zespołach międzypokoleniowych i w kontekście mentoringu.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Instytucje publiczne powinny rozwijać strategie aktywizacji obejmujące zarówno osoby bezrobotne, jak i te zagrożone dezaktywizacją, a więc nadal pracujące, ale w niepewnych warunkach zatrudnienia.
- Niezbędne jest stworzenie programów skierowanych specjalnie do kobiet 50+, wspierających łączenie pracy z opieką nad bliskimi, np. poprzez elastyczne formy zatrudnienia i dostęp do usług opiekuńczych.
- Warto wdrażać regionalne partnerstwa lokalne (PES, samorządy, NGO) wspólnie wspierające zatrudnienie osób 50+.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Choć raport nie wskazuje konkretnych rekomendacji w zakresie aktywności fizycznej, wskazane jest, by instytucje rynku pracy i pracodawcy uwzględniały działania poprawiające ergonomię stanowisk oraz wspierały profilaktykę zdrowotną starszych pracowników.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Należy przeciwdziałać społecznemu wykluczeniu osób 50+ poprzez wzmacnianie ich roli w społecznościach lokalnych i organizacjach zawodowych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Instytucje rynku pracy i pracodawcy powinni rozwijać działania budujące poczucie sensu pracy i przynależności – np. poprzez systematyczne rozmowy rozwojowe oraz włączanie starszych pracowników w decyzje dotyczące zespołów.

Rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwach:

- W Polsce warto wdrażać elementy skutecznych zagranicznych programów, takich jak mentoring, doradztwo indywidualne, kampanie informacyjne, wsparcie finansowe dla pracodawców zatrudniających osoby 50+.
- Instytucje rynku pracy mogą współpracować z agencjami zatrudnienia i NGO w zakresie wdrażania działań aktywizacyjnych i tworzenia kompleksowych ścieżek wsparcia dla osób starszych.

Analiza **raportu eksperckiego pt. „Rekomendacje na rzecz aktywności zawodowej pracowników 50+” (**Federacja Przedsiębiorców Polskich, 2023**)** pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Dokument "Barometr 50+" analizuje aktywność zawodową pracowników powyżej 50 roku życia w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu pandemii COVID-19. Zawiera **rekomendacje mające na celu wspieranie zatrudnienia i aktywności zawodowej tej grupy wiekowej, obejmujące zagadnienia równego traktowania, zarządzania personelem, czasu i form pracy, ochrony przedemerytalnej oraz przechodzenia na emeryturę.** Dokument opiera się na badaniach empirycznych przeprowadzonych przez Federację Przedsiębiorców Polskich oraz odnosi się do strategicznych dokumentów krajowych dotyczących rynku pracy.

Autorzy / organizacja

Opracowanie przygotowane przez Grażynę Spytek-Bandurską, eksperta Federacji Przedsiębiorców Polskich (FPP), w ramach projektu badawczego „Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19”. Projekt był współfinansowany z Funduszy Europejskich, a rekomendacje powstały w oparciu o badanie empiryczne przeprowadzone w sierpniu i wrześniu 2023 r. na ogólnopolskiej próbie 1516 respondentów (1216 pracowników i 300 pracodawców).

Rok publikacji - 2023

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Lata, których dotyczy

Dane i wnioski dotyczą głównie lat 2020–2023, ze szczególnym uwzględnieniem skutków pandemii COVID-19. Prognozy i postulaty odnoszą się również do okresu do roku 2030.

Główne założenia / cele

Celem dokumentu było przedstawienie aktualnej sytuacji osób 50+ na rynku pracy w kontekście pandemii COVID-19 oraz zaproponowanie **kompleksowych rekomendacji** sprzyjających utrzymaniu i wydłużeniu aktywności zawodowej tej grupy. Raport uwzględniał również potrzeby pracodawców oraz zgodność z priorytetami Krajowego Planu Odbudowy, Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 i Krajowego Planu Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2023.

Typ dokumentu

Raport ekspercki z badania z elementami strategii i rekomendacji polityki publicznej.

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

- Wśród osób starszych często obserwuje się brak wiary we własne możliwości, wycofanie, rezygnację z aktywności zawodowej i niepodejmowanie działań zwiększających ich konkurencyjność. Te postawy są zróżnicowane – zależą od płci, wykształcenia, miejsca zamieszkania, sytuacji rodzinnej i osobistych przekonań.
- Pandemia COVID-19 zweryfikowała oczekiwania wobec kompetencji – większego znaczenia nabrały kompetencje interpersonalne i osobiste, takie jak odporność na stres, zdolność rozwiązywania problemów, samodzielność, lojalność czy umiejętność pracy zespołowej.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Osoby 50+ często nie chcą rezygnować z aktywności zawodowej i poszukują dla siebie miejsca na rynku pracy, jednak nie zawsze widzą możliwości przekwalifikowania lub dostosowania kompetencji do potrzeb rynku.
- Respondenci badania deklarują chęć kontynuowania pracy, rozwijania kariery, zaangażowania i poczucia przydatności, ale równocześnie często niechętnie uczestniczą w procesach uczenia się, uważając, że mają już wystarczające doświadczenie.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Raport nie porusza bezpośrednio zagadnień zdrowia fizycznego, ergonomii pracy czy profilaktyki zdrowotnej w kontekście aktywności zawodowej.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+:

- Wielu pracowników 50+ odczuwa brak poczucia bezpieczeństwa zawodowego, zwłaszcza po doświadczeniach pandemii. Dodatkowo, niski poziom wsparcia psychologicznego i doradczego powoduje trudności w adaptacji do zmian i podtrzymywaniu motywacji.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- Pracodawcy rzadko oferują systemowe wsparcie w zakresie kompetencji miękkich, adaptacyjnych czy psychologicznych.
- Niewystarczająco wykorzystywana jest rola konsultantów, trenerów, coachów czy doradców zawodowych wspierających osoby 50+ w planowaniu dalszej kariery i rozwoju.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Pracodawcy powinni zapewniać wsparcie psychospołeczne pracownikom 50+ poprzez współpracę z psychologami, trenerami i coachami, którzy mogą pomóc pracownikom przezwyciężać bariery mentalne, rozwijać pewność siebie i motywację.
- Należy ułatwiać dostęp do narzędzi wspierających rozwój kompetencji interpersonalnych, w tym pracy zespołowej, komunikacji i samodzielnego rozwiązywania problemów.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Systemy wsparcia powinny być bardziej zindywidualizowane, tak by uwzględniały różnorodne potrzeby osób 50+, ich typy kariery, branże, w których pracują, oraz motywacje.
- Zalecane jest rozwijanie strategii wspierających utrzymanie aktywności zawodowej poprzez dostosowanie miejsc pracy, możliwości przekwalifikowania oraz uznawanie dotychczasowych doświadczeń i kompetencji.
- Istotne jest, aby promować edukację ustawiczną w formach dopasowanych do stylu uczenia się osób dorosłych – z uwzględnieniem ich wcześniejszej kariery, potrzeb i barier.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Należy rozwijać programy wspierające odbudowę poczucia wartości i bezpieczeństwa zawodowego wśród starszych pracowników, zwłaszcza tych dotkniętych skutkami pandemii.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Pracodawcy powinni angażować osoby 50+ w działania zespołowe, doradcze i decyzyjne w firmie, co może wzmacniać ich poczucie sprawczości i przynależności.

Rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwach:

- Warto wdrażać systemy wsparcia kompetencyjnego dla pracowników 50+ obejmujące m.in. doradztwo zawodowe, planowanie kariery, konsultacje rozwojowe.
- Zalecane jest rozwijanie partnerskiej współpracy między pracodawcami a instytucjami publicznymi w zakresie realizacji projektów aktywizacyjnych – z naciskiem na elastyczność i indywidualizację wsparcia.

Analiza **raportu pt. „Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach” (**Litwiński & Sztanderska, 2013) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Publikacja bada zagadnienie zarządzania wiekiem (ZW) w kontekście zmieniającego się rynku pracy i starzejącego się społeczeństwa. Przedstawia koncepcję ZW jako proaktywne podejście organizacji do kwestii związanych z wiekiem pracowników, mające na celu zwiększenie ich aktywności zawodowej i produktywności. Dokument analizuje różne aspekty ZW, takie jak rekrutacja, szkolenia, rozwój kariery, elastyczne formy pracy, ochrona zdrowia i bezpieczeństwo, oraz kończenie zatrudnienia. Opisuje bariery utrudniające wdrożenie ZW w polskich przedsiębiorstwach oraz prezentuje przykłady dobrych praktyk z Polski i innych krajów UE. Raport podkreśla korzyści płynące z kompleksowego wdrożenia strategii ZW, w tym wzrost efektywności, spadek rotacji pracowników i poprawę wizerunku firmy.

Autorzy / organizacja

- Autorzy: Jacek Liwiński i Urszula Sztanderska (Ośrodek Badań Rynku Pracy, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego).
- Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”, realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Warszawskim, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego (POKL 2007–2013).

Rok publikacji - 2013

Lata, których dotyczy

Raport odnosi się do lat 2009–2013 (okres realizacji projektu) oraz do prognoz dotyczących demografii i rynku pracy do 2035 r.

Główne założenia / cele

Celem opracowania jest zaprezentowanie **kompleksowego katalogu narzędzi zarządzania wiekiem (ZW)** w organizacjach. Dokument opiera się na wynikach badań, analiz literatury krajowej i zagranicznej oraz praktycznych wdrożeń w firmach. Autorzy przedstawiają konkretne narzędzia ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi), które pozwalają lepiej wykorzystywać potencjał pracowników w różnym wieku i odpowiadać na wyzwania demograficzne – szczególnie spadek liczby osób w wieku produkcyjnym.

Typ dokumentu

Przewodnik wdrożeniowy / podręcznik ekspercki z elementami raportu z badań i rekomendacjami dla polityki kadrowej.

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

- Pracownicy starsi wykazują duże zasoby wiedzy i doświadczenia, jednak nie zawsze potrafią je komunikować i wykorzystywać w relacjach z młodszymi pracownikami.
- Rzadko rozwijane są u nich kompetencje miękkie, takie jak: elastyczność, otwartość na zmiany, zdolności mediacyjne, współpraca zespołowa, komunikacja międzypokoleniowa.
- Niewystarczająco wspiera się transfer wiedzy i mentoring, mimo że starsi pracownicy są cennym źródłem wiedzy praktycznej i organizacyjnej.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Spadająca liczba osób w wieku produkcyjnym powoduje konieczność aktywizacji pracowników 50+ jako grupy kluczowej dla rynku pracy.
- Osoby starsze częściej podlegają negatywnym stereotypom: są postrzegane jako mniej elastyczne, mniej innowacyjne, mniej sprawne.
- Wiele osób po 50. roku życia wypychanych jest z rynku pracy nie przez brak umiejętności, ale przez niedostosowane środowisko pracy oraz brak strategii zarządzania wiekiem w firmach.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Wiek często wiąże się z ograniczeniami zdrowotnymi, co wpływa na obniżenie wydolności pracowników i wzrost absencji.
- Pracodawcy rzadko adaptują stanowiska pracy do zmieniających się możliwości fizycznych pracowników – np. przez ergonomię czy elastyczne formy pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby w wieku 50+:

- Pracownicy starsi doświadczają często marginalizacji, obniżenia samooceny i braku poczucia sprawczości, jeśli nie są traktowani jako pełnoprawni członkowie zespołu.
- Brakuje mechanizmów wsparcia ich rozwoju osobistego i zawodowego, przez co ich motywacja i zaangażowanie może spadać.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- Większość firm w Polsce nie wdraża systematycznych rozwiązań zarządzania wiekiem.
- Wdrażanie polityk ZW (zarządzania wiekiem) ogranicza się do największych przedsiębiorstw – MŚP rzadko korzystają z takich narzędzi, mimo że niekiedy stosują je intuicyjnie.
- Wiele firm nie monitoruje efektów wdrożenia ZW, przez co nie można ocenić ich skuteczności ani optymalizować działań

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Pracodawcy powinni rozwijać systemy mentoringowe i wspierać międzypokoleniową wymianę wiedzy, np. przez szkolenia z komunikacji, współpracy, rozwiązywania konfliktów.
- Należy wspierać działania rozwijające umiejętności społeczne, adaptacyjne i komunikacyjne u starszych pracowników – np. warsztaty rozwojowe, coaching, wspólne projekty zespołów mieszanych wiekowo.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Pracodawcy powinni uznać zatrudnianie i utrzymywanie pracowników 50+ za element strategii personalnej – nie tylko społecznej, ale też ekonomicznej.
- Rekomendowane jest wdrażanie strategii ZW obejmujących cały cykl życia zawodowego pracownika – od rekrutacji po przejście na emeryturę.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Organizacje powinny dbać o ergonomię stanowisk pracy, redukcję obciążeń fizycznych i dopasowanie obowiązków do zmieniających się możliwości pracowników.
- Dobre praktyki obejmują np. stanowiska typu „sit-stand", przerwy regeneracyjne, możliwość zmiany stanowiska, świadczenia zdrowotne uwzględniające wiek pracownika.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Pracodawcy powinni tworzyć kulturę organizacyjną, która wzmacnia szacunek wobec starszych pracowników i ich wkład w rozwój firmy.
- Warto wdrażać mechanizmy partycypacyjne – np. angażować starszych pracowników w podejmowanie decyzji, opracowanie procedur wewnętrznych czy działania integracyjne.

Rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwach:

- Zalecane jest wdrożenie kompleksowego modelu zarządzania wiekiem jako części polityki HR – obejmującego rekrutację, rozwój kariery, szkolenia, adaptację środowiska pracy, elastyczne formy zatrudnienia i przygotowanie do emerytury.
- Firmy powinny regularnie oceniać efektywność wdrożonych działań i dostosowywać je do zmieniającej się struktury demograficznej zespołów.
- Promowanie ZW w sektorze MŚP wymaga uproszczenia procedur i dostępności narzędzi wsparcia – np. przewodników, szkoleń, funduszy na działania pro-równościowe.

Analiza **raportu pt. "Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy**
w Polsce" (Uniwersytet Łódzki & Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2013**)** pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Ten obszerny raport **analizuje sytuację zawodową kobiet i mężczyzn w wieku 50+ w Polsce, uwzględniając zróżnicowanie regionalne rynków pracy**. Badanie diagnozuje charakterystykę zatrudnienia, bezrobocia i kompetencji tej grupy wiekowej. Opisuje również postrzeganie starszych pracowników przez pracodawców oraz ich własne aspiracje zawodowe. Analizowane są bariery i szanse na rynku pracy, a także efektywność instrumentów aktywnej polityki rynku pracy. Raport zawiera rekomendacje dotyczące wspierania zatrudnienia i przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek. Podkreśla się potrzebę dostosowania polityki społecznej i aktywizacyjnej do specyficznych potrzeb tej demograficznie istotnej grupy.

Autorzy / organizacja

Raport został przygotowany przez zespół badawczy Uniwersytetu Łódzkiego oraz Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+" realizowanego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, z inicjatywy

Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Badania terenowe wykonały IBC GROUP Central Europe Holding S.A. oraz ARC Rynek i Opinia Sp. z o.o.

Rok publikacji - 2013

Lata, których dotyczy

Dane i badania dotyczą głównie lat 2011–2012

Główne założenia / cele

Celem raportu było opisanie i ocena sytuacji kobiet i mężczyzn w wieku 45/50+ na rynku pracy w Polsce, z uwzględnieniem aktywności zawodowej, sytuacji ekonomicznej, zdrowotnej, edukacyjnej, kontekstu rodzinnego i społecznego oraz opinii pracodawców i instytucji rynku pracy. Celem pośrednim było również rozpoznanie skuteczności działań instytucjonalnych wspierających aktywizację zawodową tej grupy.

Typ dokumentu

Raport z badania ogólnopolskiego (ilościowego i jakościowego)

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób 50+:

- Osoby 50+ często nisko oceniają swoje kompetencje interpersonalne i poznawcze, co wiąże się z niską samooceną, brakiem wiary w możliwość zmiany swojej sytuacji zawodowej oraz ograniczoną motywacją do aktywizacji.
- W sferze emocjonalnej widoczne są takie zjawiska jak apatia, pesymizm, rezygnacja,
  a także tzw. atrofia społeczna (wycofanie i izolacja połączona z utratą aktywnych postaw życiowych).
- Kompetencje poznawcze (np. zdolność analizy sytuacji, podejmowania decyzji, twórczego myślenia) i interpersonalne (zdolność pracy zespołowej, rozumienie emocji innych, rozwiązywanie konfliktów) są obecne, ale nie są wystarczająco wzmacniane lub rozwijane.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Niski poziom kompetencji informatycznych i językowych wśród osób 50+ (np. połowa badanych nie potrafi obsługiwać komputera) jest istotną barierą utrzymania aktywności zawodowej, szczególnie u osób bezrobotnych.
- Mimo wyraźnych różnic w wykształceniu między pokoleniami, rośnie udział osób starszych z wykształceniem średnim i wyższym, co zwiększa ich potencjał zawodowy.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy:

- Niska samoocena, poczucie bezsilności i brak wsparcia psychologicznego wpływają negatywnie na funkcjonowanie osób starszych na rynku pracy.
- Obawy przed oceną społeczną i stygmatyzacją związane z wiekiem prowadzą do bierności i unikania sytuacji rywalizacji zawodowej.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Warto wdrożyć programy wspierające rozwój kompetencji poznawczych i interpersonalnych, np. warsztaty z komunikacji, rozwiązywania konfliktów, zarządzania emocjami.
- Zalecane jest zapewnienie wsparcia psychologicznego i coachingowego osobom starszym, które wykazują objawy apatii, pesymizmu i niskiej samooceny.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Instytucje rynku pracy powinny prowadzić intensywne działania szkoleniowe, w szczególności z zakresu obsługi komputera i języków obcych, dla osób powyżej 50. roku życia.
- Programy aktywizacyjne powinny uwzględniać zróżnicowanie kompetencyjne tej grupy – inne podejście dla osób aktywnych zawodowo, inne dla długotrwale bezrobotnych.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Programy aktywizacji powinny być uzupełniane o komponenty psychologiczne – np. treningi radzenia sobie ze stresem, wzmacnianie poczucia sprawczości, warsztaty podnoszące motywację.
- Instytucje rynku pracy powinny uwzględniać sferę emocjonalno-motywacyjną w swoich działaniach aktywizacyjnych, a nie tylko aspekty formalno-szkoleniowe.

Analiza **raportu pt. „Zarządzanie zdrowiem personelu w kontekście starzenia się społeczeństwa”** (Instytut Medycyny Pracy, 2018) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Niniejszy raport z 2018 roku, opracowany przez Instytut Medycyny Pracy w Łodzi, prezentuje wyniki **reprezentatywnego badania przeprowadzonego wśród 1000 polskich firm średnich i dużych w zakresie zarządzania zdrowiem personelu w kontekście starzejącego się społeczeństwa.** Publikacja analizuje wyzwania

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

demograficzne stojące przed przedsiębiorstwami, przedstawia rolę promocji zdrowia w miejscu pracy jako strategii przeciwdziałania negatywnym skutkom starzenia się załogi, oraz dokumentuje praktyki i postawy firm wobec zdrowia starszych pracowników. Raport identyfikuje również niedostateczne przygotowanie i świadomość firm w zakresie uwzględniania różnorodnych potrzeb zdrowotnych pracowników w różnym wieku, mimo deklarowanej wiary w sensowność takich działań.

Autorzy / organizacja

Raport został opracowany przez Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy. Powstał w ramach realizacji zadania publicznego z Narodowego Programu Zdrowia na lata 2016–2020, zleconego przez Ministerstwo Zdrowia. Badanie objęło reprezentatywną próbę 1000 średnich i dużych zakładów pracy w Polsce.

Lata, których dotyczy

Badania przeprowadzono w 2017 roku, a raport odnosi się do sytuacji w latach 2016–2018, z odniesieniem do prognoz do roku 2050.

Główne założenia / cele

Celem raportu było zbadanie, w jakim stopniu średnie i duże firmy w Polsce są przygotowane do wyzwań związanych ze starzeniem się społeczeństwa i zasobów pracy. Analizowano poziom zaangażowania pracodawców w działania prozdrowotne, skuteczność zarządzania zdrowiem pracowników oraz dostosowanie programów zdrowotnych do potrzeb różnych generacji pracowników.

Typ dokumentu

Raport z badania ogólnopolskiego, realizowanego w ramach programu zdrowia publicznego.

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób 50+ w kontekście wykonywania pracy:

- Raport nie zawiera bezpośrednich informacji o kompetencjach psychospołecznych osób 50+ w kontekście pracy, ale podkreśla znaczenie dostosowania działań prozdrowotnych do różnic pokoleniowych, w tym większej potrzeby wsparcia w zakresie radzenia sobie ze stresem i opieki zdrowotnej u starszych pracowników.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Utrzymywanie aktywności zawodowej w grupie wiekowej 50+ wymaga działań wspierających zdolność do pracy, zarówno w zakresie zdrowia fizycznego, jak i psychicznego.
- Firmy rzadko uwzględniają wiek personelu w polityce zdrowotnej, co może prowadzić do wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Zachowanie zdrowia pracowników, zwłaszcza starszych, wymaga długofalowych działań z zakresu promocji zdrowia, dostosowanych do ich potrzeb i możliwości.
- Starsi pracownicy oczekują m.in. łatwiejszego dostępu do opieki zdrowotnej oraz działań ograniczających stres w miejscu pracy.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy:

- Raport wskazuje na znaczenie działań ograniczających stres w środowisku pracy jako szczególnie ważnych dla starszych pokoleń zatrudnionych.
- Brak działań w tym zakresie może przyspieszyć decyzje o wcześniejszym odejściu z pracy lub zwiększyć absencję zdrowotną.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach:

- Tylko niewielki odsetek firm prowadzi systematyczne działania prozdrowotne uwzględniające różnice pokoleniowe.
- Pracodawcy często ograniczają się do minimum wymaganego prawem, zamiast wdrażać zintegrowane programy promocji zdrowia dostosowane do wieku pracowników.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Firmy powinny uwzględniać w swoich programach zdrowotnych komponenty wzmacniające radzenie sobie ze stresem oraz dostosowane do starszych pracowników działania wspierające ich dobrostan psychiczny.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Pracodawcy powinni projektować działania zdrowotne w sposób sprzyjający przedłużaniu aktywności zawodowej – np. przez redukcję stresu, poprawę ergonomii pracy i łatwiejszy dostęp do świadczeń zdrowotnych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Działania prozdrowotne w firmach powinny obejmować regularną diagnozę stanu zdrowia pracowników oraz systematyczne programy wspierające zdrowie fizyczne i psychiczne, dopasowane do wieku.
- Warto wdrażać działania wykraczające poza obowiązki prawne – np. programy profilaktyczne, wsparcie dietetyczne, zajęcia ruchowe, dostęp do psychologa.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Szczególną uwagę należy poświęcić tworzeniu środowiska pracy przyjaznego dla starszych pracowników – np. poprzez zmniejszenie presji czasowej, umożliwienie pracy w spokojnym tempie, działania budujące poczucie wpływu.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Zaleca się wdrożenie zintegrowanych programów promocji zdrowia jako elementu zarządzania wiekiem w firmie – koordynowanych z polityką personalną, oceną potrzeb i strategią organizacji.
- Firmy powinny różnicować działania zdrowotne pod kątem wieku personelu – starsi pracownicy potrzebują innych rozwiązań niż młodsze pokolenia (np. większy nacisk na opiekę zdrowotną, działania redukujące stres, elastyczność form zatrudnienia).

Analiza **raportu pt. „Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw” (**NSZZ „Solidarność”, 2012**)** pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Opracowanie projektu "Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw", finansowany ze środków Unii Europejskiej i realizowany przez NSZZ „Solidarność” we współpracy z ProFirmą sp. z o.o. Publikacje te omawiają **cele i założenia projektu**, skupiającego się na **podniesieniu świadomości i kompetencji** zarówno przedstawicieli związków zawodowych, jak i kadry zarządzającej przedsiębiorstw w zakresie **strategii zarządzania wiekiem**. Szczegółowo opisano **szkolenia i doradztwo** oferowane różnym grupom docelowym, w tym kadrze HR i kierownikom, a także **rezultaty projektu**, takie jak wzrost wiedzy uczestników i inicjowanie zmian w regulacjach zakładowych. Materiały prezentują również **przykłady dobrych praktyk** w zakresie rekrutacji, standardów szkoleniowych i rokowań zbiorowych dotyczących zarządzania wiekiem.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Autorzy / organizacja

Dokument został opracowany w ramach projektu realizowanego przez Komisję Krajową NSZZ „Solidarność” (lider projektu) we współpracy z firmą ProFirma sp. z o.o. (partner). Projekt był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II – Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw, Działanie 2.1, Poddziałanie 2.1.2 – Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności.

Rok publikacji - 2012

Lata, których dotyczy

Projekt był realizowany w latach 2011–2012, z odniesieniami do wcześniejszych działań NSZZ „Solidarność” oraz Inicjatywy EQUAL 2004–2006.

Główne założenia / cele

Celem projektu było podniesienie wiedzy i umiejętności przedstawicieli przedsiębiorstw oraz NSZZ „Solidarność” w zakresie strategii zarządzania wiekiem jako narzędzia zwiększania adaptacyjności firm. Działania obejmowały szkolenia, doradztwo, opracowanie dobrych praktyk, rozwój platformy kompetencyjnej oraz wprowadzenie elementów zarządzania wiekiem do układów zbiorowych pracy i regulaminów.

Typ dokumentu

Publikacja wdrożeniowa / raport z realizacji projektu edukacyjno-doradczego (przewodnik praktyczny z elementami raportu projektowego)

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

- Kompetencje starszych pracowników są oceniane pozytywnie, szczególnie w zakresie lojalności, rzetelności i doświadczenia, jednak nie zawsze są systematycznie rozwijane.
- Istnieje potrzeba rozwoju kompetencji interpersonalnych oraz umiejętności adaptacyjnych u starszych pracowników, szczególnie w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Brakuje systemowego podejścia do wspierania zatrudnienia osób starszych w wielu zakładach pracy.
- Firmy rzadko postrzegają starszych pracowników jako grupę wymagającą odrębnych działań w zakresie polityki personalnej.
- Pracownicy 50+ nie są wystarczająco uwzględniani w planowaniu ścieżek rozwoju zawodowego.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- W dokumentach wewnętrznych przedsiębiorstw (np. regulaminach pracy, zakładowych układach zbiorowych pracy) bardzo rzadko pojawiają się zapisy dotyczące zdrowia lub aktywności fizycznej starszych pracowników.
- Firmy nie prowadzą wystarczająco wielu działań profilaktycznych czy prozdrowotnych z myślą o pracownikach 50+.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy:

- W badanych przedsiębiorstwach zidentyfikowano niską świadomość znaczenia zarządzania wiekiem w kontekście dobrostanu psychicznego pracowników 50+.
- Brakuje rozwiązań wspierających integrację międzypokoleniową i minimalizujących ryzyko wykluczenia starszych pracowników z życia zespołu.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach:

- W niewielu firmach funkcjonują sformalizowane programy zarządzania wiekiem.
- Brakuje narzędzi diagnostycznych umożliwiających ocenę sytuacji i potrzeb starszych pracowników.
- Mentoring i dzielenie się wiedzą pomiędzy starszymi a młodszymi pracownikami są sporadycznie stosowane mimo ich potencjału.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Pracodawcy powinni planować działania rozwijające kompetencje interpersonalne starszych pracowników, szczególnie w zakresie komunikacji, rozwiązywania konfliktów i współpracy w zespole wielopokoleniowym.
- Firmy powinny tworzyć przestrzeń do pracy zespołowej, w której kompetencje społeczne pracowników 50+ są widoczne i wykorzystywane.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Polityki personalne w firmach powinny obejmować dedykowane rozwiązania dla pracowników 50+, umożliwiające im kontynuowanie pracy w dostosowanych warunkach.
- Należy rozwijać ścieżki karier oraz programy szkoleń także dla starszych pracowników, z naciskiem na kompetencje adaptacyjne i cyfrowe.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Firmy powinny wdrażać działania z zakresu promocji zdrowia ukierunkowane na profilaktykę chorób zawodowych i wspieranie sprawności fizycznej pracowników 50+.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Rekomendowane jest wprowadzanie ergonomicznych udogodnień na stanowiskach pracy oraz organizowanie aktywności fizycznej (np. grupowe ćwiczenia, konsultacje z fizjoterapeutą).

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Warto prowadzić działania integrujące pokolenia w miejscu pracy, np. poprzez zespoły zadaniowe złożone z osób w różnym wieku lub wspólne projekty rozwojowe.
- Pracodawcy powinni przeciwdziałać izolacji starszych pracowników, m.in. poprzez wzmacnianie ich poczucia wpływu na sprawy zespołu i organizacji.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Rekomenduje się opracowanie strategii zarządzania wiekiem, zawierającej diagnozę sytuacji kadrowej, plan działań i mechanizmy monitorowania efektów.
- Warto wprowadzać mentoring jako narzędzie transferu wiedzy i budowania relacji między pracownikami różnych generacji.
- Zalecane jest wdrażanie szkoleń dla menedżerów z zakresu zarządzania różnorodnością wiekową i dostosowywania stylu zarządzania do potrzeb starszych pracowników.

Analiza **raportu pt. „Inicjowanie działań wdrażających autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego"** (Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy & NSZZ „Solidarność", 2021) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Jest to raport podsumowujący projektu finansowanego przez Unię Europejską, mającego na celu **inicjowanie działań wdrażających porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych dotyczące aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego**. Raport przedstawia **analizę prawną i polityczną wspierającą to porozumienie w różnych krajach europejskich**, a także **identyfikuje i opisuje liczne przykłady dobrych praktyk zarządzania wiekiem** w przedsiębiorstwach. Dokument zawiera również **propozycje działań, które mogą podjąć partnerzy społeczni** w celu dalszego wdrażania tego porozumienia na poziomie krajowym i zakładowym, odnosząc się do strategicznej oceny demografii siły roboczej, zdrowia i bezpieczeństwa, rozwoju kompetencji oraz organizacji pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Autorzy / organizacja

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB), we współpracy z NSZZ „Solidarność" jako liderem projektu. Raport powstał w ramach realizacji projektu europejskiego nr VS/2019/0007, współfinansowanego przez Unię Europejską. Partnerami były organizacje z Polski, Belgii, Włoch, Rumunii, Łotwy i Macedonii Północnej.

Rok publikacji - 2021

Lata, których dotyczy

Projekt był realizowany w latach 2019–2021, głównie na podstawie danych i działań z lat 2019–2020.

Główne założenia / cele

Celem raportu było **podsumowanie rezultatów projektu** wdrażającego autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego. Raport zawiera:

- diagnozę sytuacji w krajach partnerskich w zakresie zarządzania wiekiem i aktywności zawodowej osób starszych,
- analizę krajowych systemów prawnych, instytucjonalnych i polityk wspierających aktywne starzenie się,
- prezentację dobrych praktyk i barier we wdrażaniu rozwiązań,
- ocenę roli partnerów społecznych we wspieraniu działań na rzecz międzypokoleniowej współpracy,
- rekomendacje dla krajów partnerskich i instytucji UE dotyczące dalszego wdrażania zasad porozumienia AAIA.

Typ dokumentu

Raport międzynarodowego projektu badawczo-wdrożeniowego finansowanego przez Unię Europejską; dokument analityczny i wdrożeniowy.

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50 + w kontekście wykonywania pracy:

- Osoby starsze posiadają bogate doświadczenie zawodowe i kompetencje miękkie, ale te atuty są często niedostrzegane lub niedoceniane przez pracodawców.
- Niedostateczne wsparcie w zakresie doskonalenia psychospołecznych umiejętności adaptacyjnych może pogłębiać poczucie wykluczenia i obniżać motywację pracowników 50+.
- Występuje deficyt narzędzi oceny i rozwijania kompetencji społecznych starszych pracowników w firmach.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Nadal niska jest partycypacja osób starszych na rynku pracy, mimo rosnącego znaczenia tej grupy wiekowej w kontekście demografii i rynku pracy.
- Bariery aktywności zawodowej obejmują nie tylko kwestie zdrowotne, ale także stereotypy wiekowe i brak elastycznych form zatrudnienia.
- Systemy wspierające przedłużanie aktywności zawodowej (szkolenia, wsparcie doradcze, dostosowania w miejscu pracy) nie są powszechnie stosowane.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- W wielu firmach nie są podejmowane wystarczające działania z zakresu prewencji zdrowotnej i ergonomii stanowisk pracy dla osób starszych.
- Pracownicy 50+ rzadziej uczestniczą w programach prozdrowotnych – barierą bywa zarówno brak dostosowania oferty, jak i niska świadomość korzyści.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy:

- Starsi pracownicy są narażeni na negatywne stereotypy, co wpływa na ich samoocenę oraz relacje w miejscu pracy.
- Brak integracji międzypokoleniowej i niedostateczne uznanie wartości doświadczenia powodują poczucie marginalizacji.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- Raport wskazuje na bardzo ograniczone wdrażanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.
- Dobre praktyki, takie jak mentoring, elastyczne godziny pracy, dopasowanie stanowisk czy wsparcie w kształceniu ustawicznym, są stosowane punktowo i głównie w dużych firmach.
- Partnerzy społeczni wykazują zainteresowanie tematyką, jednak brak jest skoordynowanego podejścia i wsparcia systemowego.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Przedsiębiorstwa powinny rozwijać programy szkoleniowe ukierunkowane na podnoszenie kompetencji interpersonalnych i adaptacyjnych pracowników 50+, ze szczególnym uwzględnieniem pracy w zespołach międzypokoleniowych.
- Systemowe wsparcie doradcze powinno obejmować diagnozę i rozwój kompetencji psychospołecznych, w tym komunikacji, empatii, rozwiązywania konfliktów i samooceny.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Partnerzy społeczni powinni promować elastyczne formy zatrudnienia, umożliwiające osobom starszym kontynuowanie pracy w dostosowanym wymiarze godzin.
- Rekomenduje się wdrożenie instrumentów wspierających zatrudnienie starszych pracowników, takich jak ulgi podatkowe, finansowanie adaptacji stanowisk pracy, czy dotacje do wynagrodzeń.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- W firmach warto wdrażać programy promocji zdrowia dostosowane do potrzeb osób starszych, uwzględniające zarówno aktywność fizyczną, jak i profilaktykę stresu.
- Rekomenduje się rozwijanie ergonomii miejsc pracy oraz wspieranie działań zmniejszających obciążenia fizyczne.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Przedsiębiorstwa powinny prowadzić działania przeciwdziałające ageizmowi i stereotypom wiekowym, np. kampanie wewnętrzne, szkolenia z zakresu różnorodności wiekowej.
- Warto wprowadzać rozwiązania wspierające poczucie przynależności i sensu pracy u starszych pracowników, np. poprzez zaangażowanie ich w mentoring, doradztwo wewnętrzne i współdecydowanie.

Rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwach:

- Zaleca się opracowanie i wdrażanie formalnych strategii zarządzania wiekiem w firmach, obejmujących diagnozę potrzeb, plan działań i mechanizmy monitorowania efektów.
- Partnerzy społeczni powinni promować dobre praktyki zarządzania wiekiem, organizować warsztaty, udostępniać wzorce i modele do adaptacji w różnych branżach.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza **raportu pt. „Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie”** (Liwiński & Sztanderska, 2010) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Dokument "Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie" autorstwa Jacka Liwińskiego i Urszuli Sztanderskiej stanowi wprowadzenie do koncepcji zarządzania wiekiem w firmach. Publikacja **uzasadnia potrzebę uwzględniania wieku pracowników** w zarządzaniu zasobami ludzkimi, powołując się na starzenie się społeczeństwa, konieczność przeciwdziałania dyskryminacji wiekowej oraz potrzebę dostosowania się do zmian w polityce zatrudnienia. Przedstawia **korzyści dla przedsiębiorstw** wynikające z różnorodności wiekowej, utrzymania kompetencji i reagowania na rynek pracy. Omówione są **obszary i narzędzia zarządzania wiekiem**, a także **czynniki sukcesu wdrożenia strategii uwzględniającej wiek pracowników**, wsparte przykładami z różnych europejskich firm.

Autorzy / organizacja

Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego; publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, realizowanego przez Uniwersytet Warszawski w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Projekt współfinansowany był ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (PO KL 2007–2013, działanie 2.1.3).

Rok publikacji - 2010

Lata, których dotyczy

Publikacja powstała w ramach projektu realizowanego w latach 2009–2013; odnosi się również do danych i prognoz demograficznych na lata 2008–2035.

Główne założenia / cele

Celem publikacji jest przedstawienie koncepcji zarządzania wiekiem jako elementu polityki zarządzania zasobami ludzkimi, który pozwala lepiej wykorzystać potencjał pracowników w różnym wieku. Autorzy oferują katalog działań opartych na analizie dobrych praktyk z ponad 250 firm europejskich. Przewodnik ma służyć pracodawcom jako praktyczne narzędzie do planowania i wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmie – zarówno w dużych, jak i małych przedsiębiorstwach.

Typ dokumentu

Przewodnik wdrożeniowy (poradnik ekspercki) oparty na analizie praktyk zarządzania wiekiem i doświadczeniach firm europejskich.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

- Pracownicy starsi często dysponują dobrze rozwiniętymi kompetencjami interpersonalnymi – są lojalni, odpowiedzialni i doświadczeni. Mają jednak większe trudności z adaptacją do zmian i przyswajaniem nowości niż młodsze pokolenia.
- Wiele firm nie identyfikuje kompetencji psychospołecznych jako obszaru wymagającego świadomego wsparcia i rozwoju, zwłaszcza w kontekście osób starszych.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Aktywność zawodowa osób starszych maleje głównie z powodu barier systemowych, braku elastyczności zatrudnienia oraz stereotypów dotyczących ich produktywności.
- W niektórych firmach brak strategii rozwoju lub utrzymania zatrudnienia osób starszych skutkuje ich marginalizacją lub nieświadomym wypychaniem z rynku pracy.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Starsi pracownicy są bardziej narażeni na dolegliwości zdrowotne i przeciążenia fizyczne. Mimo to firmy rzadko podejmują działania związane z ergonomizacją pracy lub profilaktyką zdrowotną w sposób systemowy.
- Brak uwzględnienia zmian fizjologicznych związanych z wiekiem prowadzi do zwiększonej absencji lub spadku efektywności.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy:

- Osoby starsze często nie uczestniczą w projektach rozwojowych, są pomijane w awansach i innowacyjnych inicjatywach, co prowadzi do ich wycofywania się z życia zespołu i spadku poczucia przynależności.
- Niewystarczająco promuje się współpracę międzypokoleniową, co ogranicza możliwość dzielenia się wiedzą i wzajemnego uczenia się.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach:

- Strategie zarządzania wiekiem są wdrażane głównie w dużych firmach – w sektorze MŚP świadomość i zasoby do ich implementacji są znacznie mniejsze.
- Tam, gdzie wdrażane są działania w ramach zarządzania wiekiem, dominują te związane z ergonomią, szkoleniami i elastycznym czasem pracy – jednak brak kompleksowego podejścia.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Firmy powinny wdrażać programy rozwoju kompetencji psychospołecznych osób 50+, obejmujące m.in. komunikację międzypokoleniową, radzenie sobie ze zmianą i rozwijanie otwartości na nowe technologie.
- Dobrą praktyką może być oferowanie starszym pracownikom warsztatów dotyczących budowania pewności siebie i zarządzania relacjami w zespole wielopokoleniowym.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- W polityce personalnej firm należy uwzględniać konkretne działania umożliwiające starszym pracownikom kontynuowanie aktywności zawodowej, np. zmniejszenie etatu, elastyczne godziny pracy czy nowe ścieżki kariery wewnętrznej.
- Rekomenduje się rozwijanie systemów planowania sukcesji z uwzględnieniem roli starszych pracowników jako mentorów lub doradców.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Firmy powinny inwestować w ergonomiczne dostosowanie stanowisk pracy oraz edukację prozdrowotną, np. poprzez regularne badania profilaktyczne, dostęp do fizjoterapeutów i promocję zdrowego stylu życia.
- Należy uwzględniać wiek przy planowaniu zadań – np. przez rotację obowiązków, zmniejszanie fizycznego obciążenia lub zmianę zakresu obowiązków.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Pracodawcy powinni wzmacniać pozycję osób 50+ w zespołach poprzez udział w projektach strategicznych, docenianie ich doświadczenia i włączanie do decyzji zespołowych.
- Warto promować mentoring odwrotny (reverse mentoring) oraz działania integracyjne umożliwiające wspólne uczenie się różnych pokoleń w miejscu pracy.

Rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach:

- Rekomenduje się opracowanie i wdrożenie kompleksowej strategii zarządzania wiekiem, obejmującej wszystkie etapy cyklu życia zawodowego pracownika.
- Firmy powinny korzystać z dostępnych narzędzi wsparcia, np. przewodników, konsultacji, dofinansowań oraz obserwować przykłady dobrych praktyk z innych organizacji.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza **raportu pt. „Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+”** (Bąk et al., 2013) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Zbiór **studiów przypadku i analiz dotyczących zarządzania wiekiem i zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników w wieku 50+, w różnych przedsiębiorstwach i instytucjach**. Publikacja ta, powstała w ramach projektu "Zatrudnienie Fair Play", dokumentuje dobre praktyki w zakresie aktywizacji zawodowej i rozwoju kompetencji starszych pracowników. Dokument opisuje konkretne strategie i narzędzia stosowane przez firmy takie jak Domestic and General, BMW, Cianbro Corporation, Jena-Optronik, Volvo Group, Scripps Health, ZEMAT Technology Group, Instytut Lotnictwa oraz włoską Fondirigenti. Celem jest promowanie pozytywnego podejścia do zatrudnienia osób dojrzałych, przeciwdziałanie dyskryminacji wiekowej oraz prezentacja korzyści płynących z doświadczenia i wiedzy starszych pracowników.

Autorzy / organizacja

Praca zbiorowa autorstwa: Mieczysław Bąk, Paulina Bednarz, Przemysław Kulawczuk, Anna Szcześniak (red.), przy współpracy: Marta Danielczuk, Piotr Michalik, Andrzej Poszewiecki, Małgorzata Tymorek. Publikacja opracowana w ramach projektu „Zatrudnienie Fair Play. Zostań Mentorem” przez Fundację „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”.

Rok publikacji - 2013

Lata, których dotyczy

Brak wyraźnego wskazania konkretnego przedziału czasowego, ale większość danych i praktyk odnosi się do lat 2011–2013.

Główne założenia / cele

Celem opracowania jest poprawa jakości działań na rzecz utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ poprzez prezentację dobrych praktyk zarządzania wiekiem i mentoringu, a także upowszechnienie innowacyjnych narzędzi wspierających zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach. Raport bazuje na analizie przypadków polskich i zagranicznych firm oraz wywiadach pogłębionych przeprowadzonych wśród pracodawców.

Typ dokumentu

Raport z badania i przegląd dobrych praktyk (przewodnik wdrożeniowy)

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50+ w kontekście wykonywania pracy:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Starsi pracownicy cenią stabilizację, lojalność i odpowiedzialność, co przekłada się na pozytywne postawy w miejscu pracy.
- Utrata pracy lub przejście na emeryturę bez wcześniejszego przygotowania wiąże się często z poczuciem pustki, obniżeniem samooceny oraz spadkiem motywacji życiowej.
- Praca pełni dla wielu osób funkcję społeczną – umożliwia kontakt z ludźmi, strukturę dnia i poczucie bycia potrzebnym.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Pracownicy 50+ stanowią istotną część zasobów ludzkich, a ich odejście z rynku pracy oznacza utratę wiedzy i doświadczenia.
- Aktywność zawodowa tej grupy przekłada się na większe zaangażowanie w życie społeczne i lepszą jakość życia.
- W wielu przypadkach osoby starsze wycofują się z rynku pracy nie z własnej woli, lecz z powodu barier systemowych lub stereotypów dotyczących ich wydajności.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej tej grupy:

- Zachowanie aktywności zawodowej pomaga utrzymać sprawność psychofizyczną oraz wpływa korzystnie na zdrowie i dobrostan osób starszych.
- Starsi pracownicy deklarują większą dbałość o zdrowie i styl życia, gdy są zatrudnieni
  i odczuwają sens wykonywanej pracy.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy:

- Uczestnictwo w środowisku pracy wpływa pozytywnie na samoocenę, motywację oraz stan psychiczny osób starszych.
- Integracja z młodszymi pracownikami i uznanie społecznej roli pracownika 50+ wzmacniają poczucie przynależności i wpływają na poprawę relacji interpersonalnych.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- Mentoring wewnątrzfirmowy, oparty na doświadczeniu starszych pracowników, stanowi wartościowe narzędzie transferu wiedzy i integracji międzypokoleniowej.
- Pracodawcy, którzy angażują osoby 50+ w działania edukacyjne i rozwojowe, zyskują na jakości współpracy i zmniejszają rotację pracowników.

Rekomendacje

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Kompetencje psychospołeczne:

- Pracodawcy powinni aktywnie wspierać starszych pracowników w utrzymaniu wysokiego poczucia własnej wartości, np. poprzez docenianie ich wkładu i tworzenie atmosfery szacunku.
- Warto rozwijać programy rozwoju kompetencji interpersonalnych – warsztaty, coaching, integrację zespołów wielopokoleniowych.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Przedsiębiorstwa powinny tworzyć systemy zarządzania wiekiem, które pozwolą na dłuższe zatrzymanie osób starszych w firmie – m.in. przez elastyczne warunki pracy i nowe ścieżki rozwoju.
- Warto promować narrację podkreślającą wartość doświadczenia zawodowego pracowników 50+ jako zasobu firmy.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Organizacje mogą wspierać zdrowie starszych pracowników poprzez programy prozdrowotne (np. pakiety medyczne, ergonomia pracy, aktywność fizyczna).
- Należy umożliwiać dostosowanie środowiska pracy do możliwości fizycznych osób starszych, np. przez zmianę zakresu obowiązków lub poprawę ergonomii stanowisk.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Firmy powinny podejmować działania integrujące pracowników różnych pokoleń – np. wspólne projekty, szkolenia, sesje wymiany doświadczeń.
- Warto włączać starszych pracowników w procesy decyzyjne i komunikacyjne, by budować ich poczucie wpływu i znaczenia w organizacji.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Rekomenduje się wdrażanie mentoringu i programów międzypokoleniowej wymiany wiedzy, które umożliwiają starszym pracownikom pełnienie roli edukatorów i wzmacniają ich pozycję.
- Warto promować wśród pracodawców dobre praktyki z zakresu zarządzania wiekiem – np. poprzez kampanie branżowe, certyfikaty i konkursy dla firm wdrażających innowacyjne rozwiązania HR.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza **raportu analitycznego pt. „Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce"** (Polski Instytut Ekonomiczny, 2024) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego z października 2024 roku analizuje konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce. Autorzy prognozują znaczący spadek liczby pracujących do 2035 roku, szczególnie w sektorach edukacji, rolnictwa i przemysłu. Publikacja bada potencjalne rozwiązania, takie jak aktywizacja zawodowa, automatyzacja i migracje, oceniając ich ograniczony wpływ na zatrzymanie spadkowego trendu. W konkluzji rozważane są zarówno negatywne, jak i potencjalne pozytywne skutki depopulacji dla polskiej gospodarki.

Autorzy / organizacja

Raport został opracowany przez Polski Instytut Ekonomiczny. Redakcja merytoryczna: Andrzej Kubisiak, przy współpracy Jakuba Rybackiego. Opracowanie przygotowane w kontekście analiz związanych z wpływem procesów demograficznych na rynek pracy w Polsce.

Rok publikacji - 2024

Lata, których dotyczy

Dane aktualne na IV kwartał 2023 r., prognozy obejmują lata do 2035 r. i 2050 r.

Główne założenia / cele

Celem raportu jest oszacowanie wpływu procesów demograficznych – w tym starzenia się społeczeństwa i odpływu roczników 50-59/64 lata – na dostępność zasobów pracy w polskiej gospodarce, z uwzględnieniem podziału na branże. Raport wskazuje branże najbardziej narażone na niedobory kadrowe oraz przedstawia skalę potencjalnych ubytków i możliwe działania zaradcze.

Typ dokumentu

Raport analityczny (ekspercki)

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50 + w kontekście wykonywania pracy:

Raport nie odnosi się bezpośrednio do kompetencji psychospołecznych, jednak pośrednio wskazuje, że adaptacja starszych pracowników do zmian technologicznych i transformacji sektorowej (np. w budownictwie i przemyśle) może być utrudniona w przypadku braku odpowiedniego wsparcia i kompetencji, w tym adaptacyjnych i poznawczych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aktywność zawodowa osób starszych:

- W 2023 r. osoby w wieku 50 +stanowiły 30% wszystkich pracujących w Polsce, co pokazuje, że ich aktywność zawodowa ma kluczowe znaczenie dla rynku pracy.
- W ciągu najbliższych 10 lat z rynku pracy odejdzie ponad 1,2 mln osób w wieku 55+,
  a tylko 830 tys. osób w wieku 20–24 lata zasili zasoby pracy – co wskazuje na konieczność utrzymania aktywności zawodowej osób starszych.
- Największe ubytki kadrowe spodziewane są w branżach: opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (27% zatrudnionych ma 55+), edukacji (26%), górnictwie (24%) i rolnictwie (23%)

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

Brak szczegółowych przykładów praktyk z poziomu firm. Zamiast tego raport koncentruje się na potrzebie systemowej zmiany podejścia do utrzymania podaży pracy, m.in. poprzez aktywizację osób starszych i ich zatrzymanie na rynku pracy.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Polityki publiczne powinny uwzględniać rozwój kompetencji adaptacyjnych osób starszych, zwłaszcza w branżach objętych transformacją technologiczną lub cyfryzacją.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Konieczne jest podjęcie działań w celu wydłużenia aktywności zawodowej osób w wieku 50–64 lata, np. poprzez wdrażanie elastycznych form zatrudnienia oraz wsparcie przekwalifikowania.
- Warto wdrożyć systemy motywujące do dalszej pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego – np. rozwiązania podatkowe lub premiujące staż pracy.

Zdrowe utrzymanie aktywności zawodowej:

- Wskazane jest zintegrowanie polityki zdrowotnej i rynku pracy, zwłaszcza w kontekście starszych pracowników w sektorach fizycznych – choć raport nie dostarcza bezpośrednich zaleceń, to branże o wysokim udziale starszych pracowników (budownictwo, opieka zdrowotna) wymagają dodatkowej ochrony zdrowia i ergonomii pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Warto promować świadomość wśród pracodawców nt. potencjału pracowników 50+ i niwelować stereotypy wiekowe – raport nie zawiera konkretnych przykładów, ale implikuje potrzebę zmiany nastawienia do tej grupy.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Rekomenduje się zwiększenie roli firm w zatrzymywaniu pracowników 50+ poprzez opracowanie strategii sukcesji, mentoringu oraz uelastycznienia zatrudnienia – szczególnie w sektorach narażonych na odpływ pracowników.
- Pracodawcy powinni być wspierani przez państwo w działaniach na rzecz utrzymania doświadczonych pracowników – np. dotacjami, ulgami lub poradnictwem HR.

Analiza **pt. „Zarządzanie zdrowiem zróżnicowanego wiekowo personelu, ze szczególnym uwzględnieniem starzejących się pracowników"** (Instytut Medycyny Pracy, 2023) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Materiał przedstawia **korzyści dla pracodawców** wynikające z zatrudniania starszych pracowników oraz **czynniki ryzyka** prowadzące do ich wczesnego wycofania się z rynku pracy. Omówiono również siedem kluczowych aspektów wpływających na zdrowie i dobrostan pracowników, w tym dietę, aktywność fizyczną, ergonomię, zdrowie psychiczne, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, atmosferę w pracy oraz unikanie używek. Podkreślono także rolę służby medycyny pracy we wspieraniu zdrowia i aktywności zawodowej pracowników.

Autorzy / organizacja

Instytut Medycyny Pracy im. prof. Jerzego Nofera w Łodzi; opracowanie zrealizowane w ramach zadania finansowanego ze środków Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021–2025, ze środków Ministra Zdrowia.

Rok publikacji

2023 lub 2024 (prezentacja odnosi się do danych aktualnych na 2021–2022, w ramach trwającego programu NPZ 2021–2025)

Lata, których dotyczy

Dane i zagadnienia dotyczące lat 2021–2025, z odniesieniami do statystyk GUS z lat wcześniejszych (np. 1960, 2021) oraz prognoz na 2050.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Główne założenia / cele

Celem prezentacji jest przedstawienie zagrożeń zdrowotnych i psychospołecznych wpływających na aktywność zawodową pracowników starszych oraz sformułowanie praktycznych zaleceń dotyczących profilaktyki zdrowotnej, ergonomii, stylu życia i organizacji pracy w kontekście zarządzania wiekiem. Dokument zawiera konkretne wytyczne i przykłady działań wspierających zdrowie i dobrostan pracowników 50+.

Typ dokumentu

Ekspercka prezentacja edukacyjna z elementami poradnika profilaktyczno-zdrowotnego (opracowanie w ramach polityki publicznej)

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50 +w kontekście wykonywania pracy:

- Wraz z wiekiem rośnie ryzyko obniżenia zdolności poznawczych i tempa reakcji, co może wpływać na funkcjonowanie w środowisku pracy – szczególnie w sytuacjach stresujących lub wymagających szybkiego podejmowania decyzji.
- Osoby starsze częściej wykazują potrzebę przewidywalności i stabilności, co może utrudniać adaptację do dynamicznie zmieniającego się otoczenia zawodowego (np. transformacji cyfrowej).
- Wysoki poziom stresu psychospołecznego w miejscu pracy może nasilać problemy ze zdrowiem psychicznym i wpływać negatywnie na relacje zespołowe oraz efektywność pracy.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Wskaźniki demograficzne wskazują na szybkie starzenie się zasobów pracy – w 2050 r. co trzecia osoba w Polsce będzie w wieku 65+.
- Utrzymanie aktywności zawodowej w tej grupie wiekowej jest kluczowe dla rynku pracy, ale wymaga odpowiednich warunków zdrowotnych i środowiskowych.
- Przedłużenie aktywności zawodowej wiąże się nie tylko z aspektami ekonomicznymi, ale także z utrzymaniem sprawności psychofizycznej i zapobieganiem izolacji społecznej.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Wraz z wiekiem rośnie ryzyko wystąpienia chorób przewlekłych (m.in. nadciśnienia, cukrzycy, zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego), co wpływa na zdolność do pracy.
- Główne problemy zdrowotne starszych pracowników obejmują: bóle kręgosłupa, ograniczenia ruchowe, przewlekły stres i przemęczenie.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Utrzymywanie aktywności fizycznej i odpowiednia ergonomia stanowiska pracy są kluczowe dla przeciwdziałania negatywnym skutkom starzenia się biologicznego.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy przez osoby 50–64 lata:

- W środowisku pracy występują istotne ryzyka psychospołeczne, takie jak przeciążenie obowiązkami, niska kontrola nad pracą, brak wsparcia społecznego i konflikty interpersonalne.
- Starsi pracownicy często nie zgłaszają problemów zdrowotnych lub stresu z obawy przed stygmatyzacją lub utratą pracy.
- Psychospołeczne czynniki ryzyka wpływają na wypalenie zawodowe i zwiększoną absencję zdrowotną w tej grupie.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- Niewiele firm posiada formalną strategię zarządzania zdrowiem pracowników z uwzględnieniem aspektu wieku.
- Promocja zdrowia w miejscu pracy jest często realizowana incydentalnie, bez systemowego podejścia i bez dostosowania do potrzeb różnych grup wiekowych.
- Pracodawcy rzadko korzystają z dostępnych narzędzi oceny ryzyk psychospołecznych lub ergonomicznych – a te czynniki mają kluczowe znaczenie dla zdrowia starszych pracowników.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Pracodawcy powinni oferować starszym pracownikom wsparcie w rozwijaniu umiejętności adaptacyjnych i zarządzania stresem, np. poprzez szkolenia, coaching lub konsultacje psychologiczne.
- Warto promować postawy otwartości i budować kulturę dialogu międzypokoleniowego, co zwiększy poczucie przynależności osób starszych do zespołu i zmniejszy dystans pokoleniowy.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Organizacje powinny wprowadzać elastyczne formy pracy (np. skrócony czas pracy, praca zdalna, częściowy etat), które umożliwią starszym pracownikom dłuższe utrzymanie aktywności zawodowej bez przeciążenia.
- Rekomenduje się opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach – z uwzględnieniem wsparcia rozwoju i utrzymania zatrudnienia osób 50+.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Pracodawcy powinni prowadzić systematyczne działania w zakresie ergonomii stanowisk pracy, zwłaszcza w odniesieniu do ograniczeń fizycznych związanych z wiekiem.
- Warto wdrażać programy profilaktyczne (np. badania kontrolne, porady dietetyczne, aktywność ruchowa) i zapewniać starszym pracownikom łatwy dostęp do wsparcia medycznego.
- Zalecane jest monitorowanie stanu zdrowia pracowników i uwzględnianie wyników w planowaniu zadań zawodowych.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Organizacje powinny identyfikować i eliminować psychospołeczne czynniki ryzyka (np. nadmierne tempo pracy, brak autonomii, konflikty w zespole), które szczególnie silnie obciążają osoby starsze.
- Należy budować środowisko pracy sprzyjające wsparciu społecznemu – np. poprzez mentoring, coaching międzypokoleniowy i rozwój kultury feedbacku.
- Rekomendowane jest promowanie dobrostanu psychicznego jako elementu strategii zdrowotnej firmy, a nie tylko indywidualnego problemu pracownika.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- Firmy powinny wdrażać kompleksowe programy zarządzania zdrowiem personelu zróżnicowanego wiekowo, które obejmują zarówno działania profilaktyczne, ergonomiczne, jak i psychospołeczne.
- Warto wykorzystać dostępne narzędzia diagnostyczne, takie jak oceny ryzyka psychospołecznego, oceny ergonomiczne czy kwestionariusze dobrostanu – dostosowane do wieku i rodzaju pracy.
- Rekomenduje się promowanie dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem oraz zdrowiem – poprzez kampanie branżowe, sieciowanie pracodawców i upowszechnianie wiedzy o skutecznych rozwiązaniach.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza **raportu pt. „Pokolenie 50+ w Polsce na tle Europy: Aktywność, zdrowie i jakość życia. Wyniki na podstawie badania SHARE"** (Myck & Oczkowska, 2017) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Ten dokument przedstawia **analizę sytuacji osób w wieku 50+ w Polsce na tle innych krajów Europy, opierając się na wynikach badania SHARE i autorskiej analizie autorów**. Publikacja bada aktywność zawodową, stan zdrowia i jakość życia tej grupy wiekowej, uwzględniając ich historię zatrudnienia, warunki materialne oraz umiejętności poznawcze. Szczególna uwaga poświęcona jest porównaniom międzynarodowym oraz zmianom zachodzącym w czasie, co pozwala na identyfikację kluczowych czynników wpływających na dobrostan seniorów i formułowanie rekomendacji dla polityki społeczno-gospodarczej.

Autorzy / organizacja

- Zespół autorów pod kierunkiem Michała Mycka i Moniki Oczkowskiej, przy współpracy m.in. Agnieszki Chłoń-Domińczak, Piotra Lewandowskiego, Igi Magdy, Leszka Morawskiego, Mateusza Najsztuba.
- Raport został przygotowany przez **Centrum Analiz Ekonomicznych (CenEA)** w ramach projektu realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (POWER) – „Wsparcie realizacji badań panelowych osób w wieku 50 lat i więcej w międzynarodowym projekcie SHARE".

Rok publikacji: 2017

Lata, których dotyczy

Dane zebrane w rundach 2., 3., 4. i 6. badania SHARE – czyli lata 2006–2007, 2008–2009, 2011–2012, 2015.

Główne założenia / cele

Celem raportu jest przedstawienie sytuacji osób w wieku 50+ w Polsce w odniesieniu do analogicznych populacji w wybranych krajach Europy (Francja, Niemcy, Czechy, Szwecja, Grecja, Hiszpania), w obszarach takich jak aktywność zawodowa i społeczna, stan zdrowia fizycznego i psychicznego, jakość życia oraz sytuacja materialna. Raport wykorzystuje dane z badania SHARE – jednego z największych europejskich paneli badawczych dotyczących zdrowia, starzenia się i emerytury.

Typ dokumentu

Raport analityczny oparty na badaniu porównawczym (dane panelowe SHARE).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne w kontekście pracy:

- W porównaniu do osób młodszych, osoby w wieku 50–64 lata w Polsce wykazują niższy poziom samooceny stanu zdrowia psychicznego, co może przekładać się na obniżoną motywację i niższe poczucie sprawczości w pracy.
- W badaniach odnotowano relatywnie niski poziom poczucia kontroli nad życiem zawodowym wśród osób starszych w Polsce – wyraźnie niższy niż w Szwecji czy Niemczech.

Aktywność zawodowa:

- Wskaźnik zatrudnienia wśród osób 50–64 w Polsce był wyraźnie niższy niż w wielu krajach europejskich – w 2015 roku wynosił ok. 49%, podczas gdy np. w Szwecji 79%, a w Niemczech ponad 70%.
- Zatrudnienie kobiet w tej grupie wiekowej było szczególnie niskie – jedynie ok. 38%, podczas gdy w Niemczech ponad 65%.
- Znaczna część osób w wieku 50+ w Polsce nie otrzymuje renty ani emerytury, ale jednocześnie nie pracuje – tworząc grupę biernych zawodowo, potencjalnie gotowych do aktywizacji.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej:

- Znaczny odsetek Polaków 50+ deklaruje ograniczenia zdrowotne, które utrudniają codzienne funkcjonowanie (ADL – Activities of Daily Living), a także istotne ograniczenia w zakresie mobilności.
- Poziom subiektywnej oceny zdrowia w Polsce jest jednym z najniższych w badanych krajach – jedynie 10% osób oceniło je jako „bardzo dobre” lub „doskonałe” (w Szwecji – ponad 50%).

Aspekty psychospołeczne pracy:

- W Polsce osoby starsze relatywnie rzadziej deklarują silne wsparcie społeczne – istotne w kontekście adaptacji w środowisku pracy.
- Niższe poczucie wpływu na decyzje dotyczące życia zawodowego może ograniczać ich zaangażowanie w pracy i adaptacyjność wobec zmian.

Rozwiązania w przedsiębiorstwach:

- W badaniu nie odnotowano szeroko wdrażanych systemowych rozwiązań w firmach w Polsce wspierających pracowników 50+.
- Polska wypada słabiej w zakresie dostępu do szkoleń i programów aktywizujących osoby starsze na tle krajów takich jak Niemcy, Szwecja czy Francja.

Rekomendacje

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Kompetencje psychospołeczne:

- Warto wspierać rozwój kompetencji psychospołecznych (m.in. poczucia kontroli, odporności psychicznej, komunikacji) poprzez programy rozwojowe kierowane do starszych pracowników – np. warsztaty psychologiczne i coaching kariery.
- Istotnym działaniem powinno być zwiększanie poczucia sprawczości i wpływu pracowników 50+ na decyzje organizacyjne – poprzez partycypację i dialog społeczny.

Aktywność zawodowa:

- Konieczne jest utrzymanie i rozszerzenie polityk aktywizujących osoby starsze – np. dotacji dla pracodawców zatrudniających osoby 50+, bonów szkoleniowych czy ulg podatkowych.
- Należy promować elastyczne formy zatrudnienia (praca zdalna, część etatu) dla kobiet w wieku 50–64, szczególnie tych opiekujących się osobami zależnymi.
- Warto stworzyć system monitorowania i wsparcia osób biernych zawodowo nieotrzymujących świadczeń – np. przez dedykowane programy urzędów pracy.

Zdrowe utrzymanie aktywności zawodowej:

- Dobrą praktyką może być wdrażanie programów profilaktyki zdrowotnej i ergonomii w miejscu pracy (np. regularne badania, zajęcia ruchowe, dostosowanie stanowisk).
- Należy wspierać przekwalifikowanie osób z ograniczeniami zdrowotnymi do zawodów mniej obciążających fizycznie – np. w ramach funduszy UE czy programów regionalnych.

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Organizacje powinny rozwijać kulturę wspierającą starszych pracowników – np. poprzez mentoring międzygeneracyjny, działania integracyjne i przeciwdziałanie stereotypom wiekowym.
- Warto promować pozytywny wizerunek pracownika 50+ w kampaniach społecznych i działaniach PR.

Praktyki wdrażane w firmach:

- Przedsiębiorstwa mogą wdrażać strategie zarządzania wiekiem oparte na analizie wieku pracowników i ich potrzeb – np. audyt wiekowy i plan działań dla różnych grup wiekowych.
- Wskazane jest tworzenie systemów szkoleń i rozwoju kariery dla osób 50+ – z uwzględnieniem ich stylów uczenia się i potrzeb zdrowotnych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Dobrą praktyką może być oferowanie benefitów dopasowanych do potrzeb starszych pracowników – np. pakietów zdrowotnych, elastycznego czasu pracy czy wsparcia psychologicznego.

Analiza **przewodnika tematycznego pt. „Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników"** (Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, 2010) pozwoliła na formułowanie rekomendacji dla praktyki i dalszych badań.

Charakterystyka dokumentu

Ta publikacja **koncentruje się na problemie niskiego zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia i popularyzacji zarządzania wiekiem.** Adresowana jest do pracodawców i pracowników, prezentując społeczne i ekonomiczne aspekty zatrudnienia dojrzałych osób, a także korzyści z dialogu międzypokoleniowego. Książka omawia prawne aspekty dyskryminacji ze względu na wiek w pracy, przedstawia dobre praktyki zarządzania wiekiem w Polsce i za granicą, a także oferuje przegląd instrumentów aktywizujących zawodowo osoby 50+. Podkreśla znaczenie zmiany podejścia do starzejącego się społeczeństwa, adaptacji modeli gospodarczych oraz walki ze stereotypami dotyczącymi pracowników 50+. Publikacja przedstawia również programy i inicjatywy mające na celu aktywizację zawodową tej grupy wiekowej oraz zawiera praktyczny test dla pracodawców oceniający przyjazność ich firm dla osób 50+.

Autorzy / organizacja

Publikacja została przygotowana przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach projektu „Zysk z dojrzałości", realizowanego w 2010 roku dzięki wsparciu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz w ramach Programu „Wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy".

Rok publikacji: 2010

Lata, których dotyczy

Głównie lata 1995–2010, z prognozami do 2035 roku (demografia, zatrudnienie).

Główne założenia / cele

Celem publikacji jest zwiększanie świadomości na temat niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz promocja zarządzania wiekiem jako narzędzia zwiększającego zatrudnienie i wykorzystanie potencjału osób dojrzałych. Książka zawiera dane demograficzne, ekonomiczne i społeczne dotyczące osób 50+, opisuje uwarunkowania niskiej aktywności zawodowej, stereotypy, dobre praktyki i rekomendacje w zakresie zarządzania wiekiem.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Typ dokumentu

Przewodnik tematyczny / publikacja ekspercka zawierająca elementy raportu, analizy i zbioru dobrych praktyk

Wnioski

Kompetencje psychospołeczne osób w wieku 50–64 lata w kontekście wykonywania pracy:

- Osoby starsze często wykazują wysoki poziom lojalności, sumienności i odpowiedzialności, jednak ich kompetencje psychospołeczne nie są doceniane ani wzmacniane w politykach HR.
- Brakuje działań ze strony pracodawców, które wspierałyby adaptacyjność osób starszych – np. w zakresie zarządzania stresem czy komunikacji międzypokoleniowej.
- Istniejące stereotypy na temat mniejszej elastyczności czy zdolności uczenia się osób 50+ mogą wpływać na ograniczone wsparcie rozwoju ich kompetencji psychospołecznych.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Polska charakteryzuje się bardzo niskim poziomem zatrudnienia osób 50+ na tle UE (poniżej 30% w 2007 roku), mimo że wiek emerytalny nie był jeszcze osiągnięty.
- Duży odsetek osób starszych opuszcza rynek pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego – często z powodu braku alternatyw (np. przekwalifikowania, elastycznych form pracy).
- Obniżony poziom zatrudnienia osób 50+ generuje skutki społeczne i ekonomiczne –

  w tym wzrost zależności od świadczeń społecznych i marginalizację zawodową.

Zdrowe utrzymanie aktywności fizycznej i zawodowej tej grupy:

- Wraz z wiekiem rośnie ryzyko ograniczeń zdrowotnych, jednak praca w odpowiednio dostosowanych warunkach może korzystnie wpływać na stan zdrowia i dobrostan osób 50+.
- Wczesne wycofywanie się z rynku pracy często wiąże się z brakiem dostosowania środowiska pracy do potrzeb zdrowotnych pracownika.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy:

- Czynniki psychospołeczne, takie jak poczucie sensu pracy, przynależność do zespołu czy możliwość samorealizacji, odgrywają kluczową rolę w motywowaniu pracowników 50+.
- Izolacja osób starszych w miejscu pracy może prowadzić do ich samoeliminacji lub bierności zawodowej, szczególnie w środowiskach zdominowanych przez młodsze zespoły.

Praktyki i rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach dla rozwoju tych kompetencji:

- W Polsce zarządzanie wiekiem nie funkcjonuje jako element standardowej polityki HR – wdrażane rozwiązania są rzadkie i incydentalne.
- Firmy rzadko podejmują działania wspierające zatrudnienie osób starszych, nie dostrzegając ich potencjału ani długofalowych korzyści płynących z różnorodności wiekowej.

Rekomendacje

Kompetencje psychospołeczne:

- Organizacje powinny rozwijać programy wsparcia kompetencji psychospołecznych osób starszych, np. poprzez warsztaty dotyczące komunikacji interpersonalnej, odporności psychicznej czy pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo.
- Należy wdrażać działania edukacyjne obalające stereotypy na temat ograniczeń poznawczych i psychospołecznych osób 50+.

Aktywność zawodowa osób starszych:

- Rekomenduje się wprowadzenie i popularyzację elastycznych form zatrudnienia (praca w niepełnym wymiarze godzin, zadaniowy czas pracy, praca zdalna), które zwiększą dostępność pracy dla osób 50+.
- Warto promować wśród pracodawców wiedzę o korzyściach zatrudniania osób starszych – w tym stabilności kadrowej, doświadczeniu i lojalności.
- Należy wdrożyć programy przekwalifikowania i szkoleń dostosowanych do stylu uczenia się osób dorosłych, wspierających ich powrót lub utrzymanie na rynku pracy.

Zdrowe utrzymanie aktywności zawodowej:

- Pracodawcy powinni zapewniać ergonomiczne warunki pracy, dostosowane do potrzeb osób starszych – m.in. przez przegląd i modyfikację stanowisk pracy.
- Wskazane jest promowanie kultury zdrowotnej w miejscu pracy – np. poprzez programy profilaktyczne, wspieranie aktywności fizycznej czy dostęp do badań okresowych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Aspekty psychospołeczne pracy:

- Warto promować praktyki wzmacniające poczucie wartości i sensu pracy wśród osób starszych – np. przez mentoring, udział w projektach eksperckich, docenianie wiedzy
  i doświadczenia.
- Organizacje powinny wdrażać działania sprzyjające inkluzywności i współpracy międzypokoleniowej – np. zespoły mieszane wiekowo, wspólne szkolenia i działania integracyjne.

Rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach:

- Pracodawcy powinni wdrażać polityki zarządzania wiekiem jako element strategii personalnej, obejmujący cały cykl życia zawodowego pracownika.
- Rekomenduje się wykorzystanie narzędzi takich jak audyt wieku, plan działań rozwojowych dla różnych grup wiekowych czy system mentoringu międzypokoleniowego.
- Warto promować dobre praktyki zarządzania wiekiem poprzez sieciowanie firm, konkursy i certyfikaty (np. „Firma Przyjazna Dojrzałym Pracownikom").

1.3. Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru zdrowia

Analiza raportu pt. „Absencja Chorobowa w Polsce w 2023 r." (ZUS, 2024) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Wstęp

Zaprezentowany dokument stanowi raport na temat absencji chorobowej w Polsce w 2023 roku, przygotowany przez Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych. Analizuje on całkowitą liczbę dni spędzonych na zwolnieniach lekarskich z różnych przyczyn, takich jak choroba własna, opieka nad dzieckiem czy innym członkiem rodziny. Raport przedstawia szczegółowe dane dotyczące osób ubezpieczonych w ZUS, w tym podział według płci i wieku, oraz czas trwania zwolnień. Omówione są również najczęstsze przyczyny chorobowe prowadzące do absencji, ze szczególnym uwzględnieniem chorób układu oddechowego, zaburzeń psychicznych oraz absencji związanej z ciążą i COVID-19. Dodatkowo, dokument porusza kwestię absencji szpitalnej, kosztów zasiłków oraz liczbę lekarzy uprawnionych do wystawiania zwolnień.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wyniki i wnioski z raportu

Na podstawie przedstawionych źródeł - stan zdrowia osób w wieku 50+ w kontekście absencji chorobowej w 2023 r. kształtował się następująco:

Udział w ogólnej absencji chorobowej:

- Ubezpieczeni w wieku 50-59 lat stanowili 21,7% ogółu dni absencji chorobowej z tytułu choroby własnej, a osoby w wieku 60-64 lata – 7,7%. Łącznie grupa 50-4 lata stanowiła znaczący odsetek (ok. 29,4%) ogólnej liczby dni absencji.
- W populacji mężczyzn, osoby w wieku 50-59 lat odpowiadały za 22,6% dni absencji chorobowej, a osoby w wieku 60-64 lata za 12,8%1 Dla kobiet te odsetki wynosiły odpowiednio 21,0% (50-59 lat) i 3,7% (60-64 lata).
- W grupach wiekowych powyżej 60 roku życia absencja chorobowa mężczyzn znacznie przewyższała absencję kobiet pod względem jej długości.

Liczba zaświadczeń lekarskich:

- Najwięcej osób, którym wydano zaświadczenie lekarskie, to ubezpieczeni w wieku od 35 do 39 lat. Osoby w wieku 50-59 lat i 60-64 lata również stanowiły znaczące grupy pod względem liczby wystawionych zaświadczeń, choć mniej liczne niż młodsze grupy (np. 30-39 lat).
- Analiza liczby zaświadczeń według długości absencji pokazuje, że osoby w wieku 50-64 lata otrzymywały zarówno zwolnienia krótkie (1-5 dni, 6-10 dni), jak i dłuższe (11-30 dni, 31 dni i więcej), z różnicami w rozkładzie w zależności od płci i konkretnej

Główne przyczyny absencji chorobowej:

- Dla mężczyzn w wieku 50 lat i więcej, wśród jednostek chorobowych będących najczęstszą przyczyną wystawiania zaświadczeń lekarskich dominowały choroby związane z zakażeniami górnych dróg oddechowych (J06, J00), choroby układu mięśniowo-szkieletowego oraz samoistne (pierwotne) nadciśnienie (I10).
- Dla kobiet w wieku 40 lat i więcej, w przypadku zwolnień długich (od 11 do 30 dni), główną przyczyną niezdolności do pracy były Zaburzenia korzeni rdzeniowych i splotów nerwowych (G54), co stanowiło 6,6% wszystkich zaświadczeń wystawionych kobietom w tym przedziale wiekowym.
- W przypadku zwolnień długich (od 11 do 30 dni) wystawionych mężczyznom w wieku powyżej 19 lat (co obejmuje grupę 50-64 lata), głównymi przyczynami były Zaburzenia korzeni rdzeniowych i splotów nerwowych (G54) – 7,4% oraz Bóle grzbietu (M54) – 6,0% liczby zaświadczeń w tych grupach wiekowych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Przyczyną jednodniowej absencji chorobowej dla mężczyzn w wieku 50 lat i więcej często było Samoistne (pierwotne) nadciśnienie (I10), stanowiące 3,7% jednodniowych zwolnień wystawionych mężczyznom powyżej 49 roku życia.
- Wśród kobiet w wieku powyżej 39 roku życia, w rankingu 10 jednostek chorobowych generujących największą liczbę zaświadczeń lekarskich 1-dniowych pojawia się Nowotwór złośliwy sutka (C50), stanowiąc 2,7% wszystkich zaświadczeń jednodniowych w tej grupie wiekowej. Szczególnie dla kobiet w wieku 50-59 lat był to trzeci najczęstszy powód jednodniowego zwolnienia (3,5%).
- Dla mężczyzn w wieku powyżej 60 roku życia, Nowotwór złośliwy gruczołu krokowego (C61) znalazł się w rankingu 5 najczęstszych przyczyn jednodniowych zaświadczeń (3,0%).
- Reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (F43) była drugą najczęstszą przyczyną dni absencji z zaświadczeń z kodem A (niezdolność po przerwie spowodowana tą samą chorobą) zarówno dla mężczyzn (4,6%), jak i kobiet (6,2%).
- Ogólnie zaświadczenia z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania (w tym F43, F32) stanowiły 6,4% ogółu zaświadczeń i 11,0% ogółu dni absencji w 2023 r., Absencja z kodem A (powtarzająca się choroba).
- W 2023 r. najwyższy odsetek liczby dni absencji na podstawie zaświadczeń wystawionych z kodem A w populacji mężczyzn (14,2%) dotyczył ubezpieczonych w wieku między 60 a 64 rokiem życia.
- Główne przyczyny dni absencji z kodem A dla mężczyzn to zaburzenia korzeni rdzeniowych i splotów nerwowych (G54), reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (F43) oraz bóle grzbietu (M54).

Absencja z kodem C (nadużycie alkoholu):

- Zaświadczenia z kodem C wystawiano najczęściej osobom między 30 a 49 rokiem życia (61,8%), ale odsetki dotyczyły również osób w wieku 50-64 lata.

Absencja związana z COVID-19:

- W 2023 r. najwyższą absencję chorobową z tytułu COVID-19 (U07.1) odnotowano m.in. w przedziale wiekowym 45-59 lat (14,1%) oraz ubezpieczonych powyżej 60 roku życia (10,4%).
- W odniesieniu do mężczyzn najwyższa absencja chorobowa z powodu COVID-19 wystąpiła w wieku powyżej 60 roku życia (13,5% dni absencji mężczyzn).
- W porównaniu z rokiem poprzednim, dla osób w wieku powyżej 60 roku życia, odnotowano znaczący spadek (o 26,7%) liczby dni absencji chorobowej z tytułu COVID-19.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Mężczyźni w wieku 60-64 lata mieli najwyższy odsetek zaświadczeń z tytułu COVID-19 o długości 11-30 dni (14,4%) oraz powyżej 30 dni (15,9%) spośród wszystkich mężczyzn.

Absencja szpitalna:

- Przyczyny absencji szpitalnej podano ogólnie dla mężczyzn i kobiet, nie zostały one szczegółowo rozbite według grup wiekowych 50-64 lata w przedstawionym materiale. Mężczyźni przebywali w szpitalu dłużej niż kobiety.

Podsumowanie

Osoby w wieku 50-64 lata stanowią znaczącą część absencji chorobowej w Polsce, przy czym w starszych podgrupach tego przedziału wiekowego (szczególnie po 60. roku życia) absencja mężczyzn jest wyraźnie dłuższa niż kobiet. Przyczynami niezdolności do pracy w tej grupie są zarówno typowe schorzenia (układu oddechowego, mięśniowo-szkieletowego), jak i choroby przewlekłe (nadciśnienie) czy poważniejsze schorzenia (nowotwory sutka i gruczołu krokowego pojawiające się jako przyczyny krótkich zwolnień w starszych podgrupach wiekowych), a także schorzenia związane ze zdrowiem psychicznym (reakcja na stres, depresja). Absencja związana z COVID-19 w tej grupie zmniejszyła się w 2023 r., choć nadal występowała, a mężczyźni w wieku 60-64 lata częściej mieli dłuższe zwolnienia z tego powodu.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza raportu z **badania SHARE 2019** (Kotowska et al., 2019) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze.

Wstęp

Raport SHARE 2019 szeroko omawia stan zdrowia osób w wieku 50 lat i więcej w Polsce na tle innych krajów europejskich, poświęcając temu zagadnieniu cały rozdział drugi. Stan zdrowia jest wskazywany jako jeden z kluczowych obszarów badania SHARE, obok relacji społecznych, sytuacji finansowej i zawodowej.

Badanie SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) to międzynarodowy projekt badawczy skupiający się na zdrowiu, starzeniu się populacji i procesach emerytalnych osób w wieku 50 lat i starszych w Europie. Ma na celu zgromadzenie kompleksowej wiedzy na temat różnych aspektów życia tej grupy wiekowej. W 2017 roku badanie objęło 27 krajów:

Austria, Belgia, Bułgaria, Szwajcaria, Cypr, Czechy, Niemcy, Dania, Estonia, Grecja, Hiszpania, Finlandia, Francja, Chorwacja, Węgry, Irlandia, Izrael, Włochy, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Malta, Holandia, Polska, Portugalia, Rumunia, Szwecja, Słowenia, Słowacja. Badanie SHARE obejmuje szeroki zakres tematów, w tym: aktywność zawodową i warunki pracy, sytuację materialną, stan zdrowia (samoocena, choroby przewlekłe, ograniczenia funkcjonalne), jakość życia, wykluczenie społeczne (deprywacja materialna, aktywność ekonomiczna, zdrowie, edukacja, relacje społeczne), relacje międzypokoleniowe (udzielanie i otrzymywanie pomocy, opieka nad wnukami), a także procesy emerytalne i chęć wcześniejszego przejścia na emeryturę.

Wyniki i wnioski z raportu

Ogólna ocena stanu zdrowia osób w wieku 50+ w Polsce:

- Sytuacja zdrowotna osób w wieku okołoemerytalnym (50–64 lata) i starszych (65+) w Polsce jest na ogół znacznie gorsza niż w wielu innych analizowanych krajach europejskich. Dystans w porównaniu do krajów z najlepszymi wskaźnikami zdrowia, np. Szwecji, jest bardzo duży.
- Szczególnie duże różnice w ocenie stanu zdrowia występują wśród Polaków w wieku przedemerytalnym (50–64 lata), gdzie odsetek osób oceniających swój stan zdrowia jako bardzo dobry jest o 20 do 40 punktów procentowych niższy niż w pozostałych krajach.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Wskaźnik samooceny stanu zdrowia (SPH – Self-perceived health) to powszechnie stosowana subiektywna miara, w badaniu SHARE respondenci oceniali zdrowie na skali od doskonałego do złego. Należy pamiętać, że są to oceny subiektywne, zależne od kontekstu środowiskowego, uwarunkowań kulturowych, postrzegania choroby, wrażliwości, a także różnic językowych.

Raport wykorzystuje różne wskaźniki do opisu stanu zdrowia:

- SPH (Self-perceived health): samoocena stanu zdrowia.
- GALI (Global Activity Limitation Indicator): częstość występowania ograniczeń w codziennych czynnościach trwających co najmniej sześć miesięcy.
- Choroby przewlekłe: występowanie chorób zdiagnozowanych przez lekarza (ponad 20 rodzajów), analizowana jest częstość występowania poszczególnych chorób oraz posiadanie co najmniej dwóch.
- Euro-D: częstość objawów depresji.
- FL (Functional Limitation): występowanie ograniczeń funkcjonalnych.
- GS (Grip Strength): pomiar siły uścisku dłoni w kilogramach, predyktor niesprawności.
- ADL (Activities of Daily Living): ocena podstawowych czynności życiowych, takich jak ubieranie, chodzenie, kąpiel, jedzenie, wstawanie z łóżka, korzystanie z toalety. Występowanie co najmniej jednego ograniczenia w tych czynnościach jest w raporcie przyjęte jako wskaźnik niepełnosprawności.
    - Częstość występowania trudności mierzonej wskaźnikiem ADL w Polsce jest znacznie wyższa niż w innych analizowanych krajach. Charakteryzuje się też szybkim wzrostem wraz z wiekiem, co nie jest obserwowane w takim tempie w innych krajach.
- IADL (Instrumental Activities of Daily Living): ocena złożonych czynności życia codziennego, dotyczących prowadzenia domu, utrzymywania kontaktu z otoczeniem, robienia zakupów.
    - Ograniczenia mierzone wskaźnikiem IADL są notowane nieco częściej niż ADL. Odsetek osób z co najmniej jedną trudnością IADL w Polsce jest dość wysoki, zbliżony do Czech, Hiszpanii (od 65 r.ż.) i Grecji (od 70 r.ż.), ale znacznie korzystniejszy niż w krajach takich jak Dania, Szwecja, Niemcy czy Francja.

Porównując wskaźniki, **Polacy charakteryzują się na ogół znacznie gorszym stanem zdrowia**. Podobne wyniki jak w krajach sąsiednich (Niemcy, Czechy) oraz Grecji (dla

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

najstarszych grup wieku) Polska odnotowuje tylko dla niektórych miar, np. odsetka osób chorujących przewlekle, ograniczeń instrumentalnych (IADL) oraz siły uścisku dłoni.

Analiza porównawcza stanu zdrowia osób aktywnych zawodowo i emerytów w wieku okołoemerytalnym (kobiety 55–64 lata, mężczyźni 60–69 lat) ujawnia istotne zależności:

- Aktywne zawodowo kobiety w wieku 55–64 lat w Polsce charakteryzują się gorszym stanem zdrowia niż ich rówieśniczki pracujące w innych analizowanych krajach. Różnice są znaczące, a negatywne wskaźniki (np. trudności ADL, choroby przewlekłe) mogą być nawet dwukrotnie wyższe.
- Mężczyźni aktywni zawodowo w wieku 60–69 lat w Polsce charakteryzują się znacznie lepszym stanem zdrowia niż mężczyźni przebywający na emeryturze w tym samym wieku. Różnice te są wyraźne dla wszystkich analizowanych mierników.
- W porównaniu do mężczyzn z innych krajów, polscy aktywni mężczyźni mają podobny stan zdrowia do Niemców i Czechów, ale gorszy niż w pozostałych krajach (Szwecja, Hiszpania, Francja, Grecja).
- Stan zdrowia jest istotną barierą dla dłuższego pozostawania lub podejmowania pracy, szczególnie dla mężczyzn. Dla osób niepracujących w wieku okołoemerytalnym, stan zdrowia jest silniejszą barierą podjęcia pracy niż utrata pracy czy obowiązki rodzinne. Osoby niepełnosprawne lub przewlekle chore w wieku 50+ są narażone na długoterminowe wykluczenie z rynku pracy.
- Ustalenia dotyczące stanu zdrowia Polaków wzmacniają znaczenie warunków pracy w decyzjach o wycofaniu się z rynku pracy. Poprawa warunków pracy (redukcja obciążenia fizycznego, ekspozycji na ryzyko, bolesnych pozycji) jest kluczowa dla lepszego wykorzystania potencjału osób 50+.

Raport analizuje powiązania między stanem zdrowia a charakterystykami społeczno-ekonomicznymi, takimi jak wykształcenie, status zawodowy i sytuacja materialna.

- Sytuacja materialna gospodarstwa domowego (określana przez trudność w „wiązaniu końca z końcem”) jest najsilniejszym czynnikiem różnicującym występowanie negatywnych ocen i wskaźników stanu zdrowia, szczególnie wśród osób w wieku okołoemerytalnym (50–64 lata). Duże trudności materialne wiążą się np. z 5-krotnie większym ryzykiem subiektywnej oceny stanu zdrowia jako gorszego niż dobre.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Poziom wykształcenia jest także ważnym czynnikiem determinującym stan zdrowia, ale często działa jako zmienna pośrednicząca (proxy), wpływając na zdrowie przez inne zmienne, np. sytuację materialną. Bezpośredni pozytywny efekt wyższego wykształcenia jest widoczny dla niektórych wskaźników (IADL, GALI) tylko wśród osób starszych (65+), wskazując na lepszą ogólną sprawność.
- Status na rynku pracy (bycie emerytem lub osobą niepracującą z innych przyczyn) również wiąże się z większym ryzykiem gorszych ocen stanu zdrowia i występowania problemów, nawet po skorygowaniu o sytuację materialną.
- Występowanie chorób przewlekłych nie jest różnicowane przez wykształcenie, ale przez status na rynku pracy i sytuację materialną.

Stan zdrowia a jakość życia i wykluczenie społeczne

- Stan zdrowia znacząco wpływa na odczuwaną jakość życia. Występowanie trudności w codziennych czynnościach (ADL) i chorób przewlekłych obniża subiektywną jakość życia osób 50+. W Polsce występowanie problemów zdrowotnych skutkuje znacznie niższą oceną jakości życia w porównaniu do osób bez tych problemów, bardziej niż w Grecji i Danii.
- Stan zdrowia jest istotnym czynnikiem wpływającym na wykluczenie społeczne. Polska, obok Niemiec, odnotowuje najwyższy stopień zagrożenia wykluczeniem w dziedzinie zdrowia.
- Zły stan zdrowia, w tym niepełnosprawność, skutkuje trudnościami ekonomicznymi odczuwanymi przez gospodarstwa domowe.

Stan zdrowia a potrzeba opieki

- Stan zdrowia i ograniczenia funkcjonalne wpływają na zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze.
- Połowa osób starszych w analizowanych krajach, które doświadczają ograniczeń w podstawowych lub złożonych czynnościach życiowych, nie otrzymywało żadnego wsparcia opiekuńczego. Około jedna trzecia korzystała z usług formalnych (kobiety częściej), a pozostałe osoby otrzymywały wsparcie nieformalne.

Podsumowanie

Problemy zdrowotne osób w wieku okołoemerytalnym w Polsce stanowią istotną barierę dla ich aktywności zawodowej i jakości życia. Aktywność zawodowa mężczyzn w Polsce wiąże się ze znacznie lepszym stanem zdrowia niż u emerytów, co sugeruje pozytywny wpływ pracy lub selekcję (zdrowsi pozostają na rynku pracy). Aby lepiej wykorzystać potencjał osób 50+, kluczowe są działania w zakresie zdrowia publicznego, w tym promowanie aktywności fizycznej (która jest niska wśród starszych Polaków), oraz

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

poprawa warunków pracy. W kontekście zapotrzebowania na opiekę nad osobami starszymi z ograniczeniami zdrowotnymi, wskazuje się na istotną lukę opiekuńczą.

Analiza **analitycznego raportu uzupełniającego pt. „Praca a zdrowie i umiejętności poznawcze pokolenia 50+”** (Magda, 2017) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze.

Wprowadzenie

Raport analizuje związki między pracą, zdrowiem i umiejętnościami poznawczymi wśród osób w wieku 50+ w Polsce na tle wybranych krajów europejskich, wykorzystując dane z badania SHARE (Rundy 2, 3, 4 i 6). Głównym celem jest zbadanie zmian i powiązań między tymi trzema obszarami.

Uwagi metodologiczne

- Analiza opiera się na danych z badania SHARE z lat 2006-2007, 2011-2012 i 2015.
- Subiektywne miary zdrowia mogą być obciążone brakiem świadomości na temat konkretnych problemów zdrowotnych, która może się różnić między krajami.
- Poprawa wyników testów poznawczych w Polsce w latach 2006-2012 może być częściowo efektem "uczenia się" respondentów na zadaniach testowych, a nie rzeczywistą poprawą umiejętności kognitywnych.
- Zależności między pracą a zdrowiem są dwukierunkowe, co utrudnia określenie prostych relacji przyczynowo-skutkowych.

Główne zagadnienia

1. Stan zdrowia pokolenia 50+ w Polsce w porównaniu z innymi krajami UE:
   - Subiektywna ocena stanu zdrowia w Polsce jest znacznie gorsza niż w innych analizowanych krajach UE.
   - Zarówno mężczyźni, jak i kobiety w Polsce około trzykrotnie częściej oceniali swoje zdrowie jako złe niż w innych krajach.
   - Odsetek osób oceniających swoje zdrowie jako doskonałe lub bardzo dobre był znacząco niższy w Polsce.
   - Częściej deklarowano występowanie długotrwałych problemów zdrowotnych w Polsce.
   - W ujęciu obiektywnym (siła uścisku ręki) Polska również wypada niekorzystnie, zwłaszcza wśród osób deklarujących zły stan zdrowia. W Polsce występuje znacznie większe zróżnicowanie siły uścisku ręki niż w innych krajach.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Problemy ze zdrowiem psychicznym (symptomy depresji) są szczególnie istotne w Polsce. Odsetek osób z symptomami depresji był znacząco wyższy w Polsce niż w innych krajach UE we wszystkich analizowanych rundach badania. Depresja występowała znacznie częściej u kobiet.
- Wydaje się, że kwestie zdrowia psychicznego mają większy wpływ na bardzo złą samoocenę zdrowia w Polsce niż problemy ze zdrowiem fizycznym. *"Wyłania się z nich niekorzystny obraz sytuacji zdrowotnej pokolenia 50+ w Polsce. W ujęciu subiektywnym zarówno mężczyźni, jak i kobiety średnio trzykrotnie częściej oceniali swój stan zdrowia jako zły niż mieszkańcy innych krajów UE, podobnie znacząco niższy był odsetek osób*

Związek między aktywnością zawodową a zdrowiem

- Osoby pracujące w wieku 50+ w Polsce charakteryzowały się znacznie lepszym stanem zdrowia (subiektywna ocena, długotrwałe problemy zdrowotne, ograniczenia
  w czynnościach codziennych) niż osoby niepracujące.
- Osoby pracujące miały również lepsze zdrowie psychiczne.
- Należy podkreślić, że zależności te są dwukierunkowe – zdrowsze osoby łatwiej utrzymują zatrudnienie, a aktywność zawodowa sprzyja zdrowiu (w tym psychicznemu).
- Zaprzestanie zatrudnienia wśród osób o wyjściowo bardzo dobrym lub dobrym stanie zdrowia wiązało się z jego pogorszeniem (deklaracje ogólnego stanu zdrowia, pojawienie się ograniczeń ruchowych, w prostych czynnościach codziennych, nadciśnienia lub cukrzycy).
- Zaprzestanie pracy wiązało się z poprawą zdrowia psychicznego i niższym ryzykiem utrzymania się symptomów depresji, zwłaszcza wśród mężczyzn. Wyniki innych badań sugerują, że negatywny efekt zatrudnienia na zdrowie psychiczne może być silniejszy wśród pracowników fizycznych z regionów dotkniętych kryzysem gospodarczym ze względu na niepewność zatrudnienia.
- Brak statystycznie istotnego związku między zaprzestaniem lub kontynuowaniem zatrudnienia a zmianą siły uścisku ręki (miara obiektywna).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Umiejętności poznawcze pokolenia 50+ w Polsce

- Umiejętności poznawcze pokolenia 50+ w Polsce (mierzone testami pamięci, płynności słownej i sprawności rachunkowej) okazały się niższe niż w większości analizowanych krajów UE.
- Luka w umiejętnościach poznawczych w Polsce dotyczy przede wszystkim górnej części rozkładu wyników, co oznacza relatywnie niski odsetek osób z bardzo dobrymi wynikami.
- Wyniki testu sprawności rachunkowej były wyższe w Polsce niż w Hiszpanii, a testu płynności słownej wyższe niż w Grecji.
- W latach 2006-2007 do 2015 r. umiejętności poznawcze w Polsce uległy poprawie, ale całość tej zmiany przypadła na okres 2006-2007 do 2011-2012, bez dalszej poprawy w późniejszych latach. Możliwe, że ta poprawa wynika z "uczenia się" respondentów na zadaniach testowych, a nie faktycznej poprawy umiejętności kognitywnych.

Związek między zdrowiem, umiejętnościami poznawczymi i statusem na rynku pracy

- Sytuacja zdrowotna, umiejętności poznawcze i status na rynku pracy są współzależne.
- Osoby o wyższych umiejętnościach poznawczych miały niższe ryzyko utraty zatrudnienia.
- Ryzyko pogorszenia się poziomu umiejętności poznawczych było wyraźnie wyższe wśród osób, które w obu rundach badania deklarowały słaby wzrok (dotyczyło testu bezpośredniego odtworzenia).
- Liczba lat edukacji nie różnicowała tempa zmian w poziomie umiejętności poznawczych (co stoi w kontrze do innych prac sugerujących wolniejszy spadek wśród lepiej wykształconych).
- Zmiany umiejętności poznawczych silnie wiązały się z czynnikami specyficznymi dla poszczególnych krajów.

Rola czynników instytucjonalnych (specyfika kraju)

- Najważniejsze spostrzeżenie dotyczy znaczącej roli czynników specyficznych dla poszczególnych krajów jako determinanty prawdopodobieństwa pozostania w zatrudnieniu.
- Respondenci ze Szwecji mieli znacząco wyższe szanse pozostania w zatrudnieniu niż w innych krajach, podczas gdy szanse te były najniższe we Francji i Polsce.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Sugestia, że czynniki instytucjonalne, takie jak niższy wiek emerytalny i możliwość wcześniejszego wycofywania się z rynku pracy, odgrywały kluczową rolę.
- W przypadku zmian w stanie zdrowia, efekt zależności od kraju był widoczny, ale nie dotyczył wszystkich krajów w takim samym stopniu jak w przypadku zmian w statusie na rynku pracy. Respondenci ze Szwecji, Francji i Grecji mieli wyraźnie niższe ryzyko pogorszenia się stanu zdrowia niż mieszkańcy Niemiec, Polski, Czech i Hiszpanii.
- W przypadku zmian siły uścisku ręki, specyfika kraju wyróżniała się jedynie w Grecji (niższe ryzyko dużego spadku siły uścisku ręki wśród mężczyzn).
- Zmiany umiejętności poznawczych również silnie wiązały się z czynnikami specyficznymi dla poszczególnych krajów.
- Wyniki te wskazują na znaczącą rolę regulacji i rozwiązań odnoszących się do systemu emerytalnego.

Podsumowanie

- Praca i zdrowie: Zdrowsze osoby częściej pracują, a praca może wpływać pozytywnie na zdrowie, zwłaszcza psychiczne (szczególnie u mężczyzn po przejściu na emeryturę). Jednocześnie, praca może nie wpływać na obiektywne miary zdrowia fizycznego (siła uścisku ręki).
- Praca i umiejętności poznawcze: Osoby o wyższych umiejętnościach poznawczych mają większe szanse na pozostanie w zatrudnieniu. Kontynuacja zatrudnienia nie miała związku ze zmianami w poziomie umiejętności poznawczych.
- Zdrowie i umiejętności poznawcze: Związek między zdrowiem a umiejętnościami poznawczymi jest selektywny, a pogorszenie wzroku wiązało się ze spadkiem wyników niektórych testów poznawczych.
- Czynniki instytucjonalne (krajowe): Regulacje i systemy emerytalne w poszczególnych krajach mają największe znaczenie dla prawdopodobieństwa pozostania w zatrudnieniu po 50. roku życia, bardziej niż indywidualne różnice w zdrowiu czy umiejętnościach poznawczych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza **raportu z badania SHARE 2021** (Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej & SGH, 2023) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Wstęp

Ósma runda badania SHARE, rozpoczęta przed pandemią, analizuje sytuację osób w wieku 50 lat i więcej, powracając do pytań panelowych dotyczących zdrowia, życia rodzinnego i społecznego oraz aktywności zawodowej.

Metodologia badania SHARE

- Badanie obejmuje osoby w wieku 50 lat i więcej w krajach europejskich i Izraelu.
- Ósma runda badania (SHARE Wave 8) została przeprowadzona w 2020/2021 roku.
- Wykorzystuje metodę wywiadów, w tym "wywiady końca życia" przeprowadzane z bliskimi zmarłych respondentów w celu uzyskania informacji o ich ostatnim roku życia, stanie zdrowia i otrzymywanym wsparciu.
- W celu zapewnienia reprezentatywności populacji 50+, dane są ważone z uwzględnieniem struktury populacji według płci, czterech grup wieku (50–59, 60–69, 70–79, 80+) oraz miejsca zamieszkania w większych krajach.
- Struktura respondentów w ósmej rundzie badania znacząco różni się od rzeczywistej struktury populacji 50+, zwłaszcza w przypadku młodszej kohorty (50–59 lat), która jest niedoreprezentowana.
- Pomimo zastosowania wag, grupa 50-54 lata pozostaje niedoreprezentowana.

Stan zdrowia osób 50+

- Badanie SHARE umożliwia wielowymiarową analizę stanu zdrowia, obejmującą aspekty biomedyczne i psychospołeczne.
- Analizowane wskaźniki zdrowia to m.in.: samoocena stanu zdrowia (SPH), występowanie chorób przewlekłych (zdiagnozowanych przez lekarza, w szczególności wielochorobowość - dwie lub więcej chorób przewlekłych), ograniczenia w codziennej aktywności (GALI - Global Activity Limitation Indicator), ograniczenia funkcjonalne (FL - Functional Limitation), objawy depresji (skala Euro-D), podstawowe czynności życia codziennego (ADL - Activities of Daily Living) i złożone czynności życia codziennego (IADL - Instrumental Activities of Daily Living).
- Samoocena stanu zdrowia (SPH) jest subiektywną miarą, która koreluje z funkcjonowaniem fizycznym i chorobami, ale nie jest z nimi tożsama. "Złe" samooceny zdrowia są dobrym predyktorem umieralności i hospitalizacji.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Wskaźnik GALI mierzy ograniczenia w wykonywaniu zwykłych czynności spowodowane problemami zdrowotnymi trwającymi co najmniej sześć miesięcy.
- Analizowano również ograniczenia w aktywności zawodowej spowodowane problemami zdrowotnymi.
- Częstotliwość występowania trudności funkcjonalnych (np. chodzenie 100 metrów, schylanie się, wchodzenie po schodach) wzrasta wraz z wiekiem.
- Stopień wykluczenia społecznego w zakresie zdrowia rośnie wraz z wiekiem we wszystkich badanych krajach, w tym w Polsce. W 2020 r. Polska plasowała się na środkowych pozycjach rankingów krajów pod względem stopnia wykluczenia społecznego w poszczególnych obszarach, w tym zdrowia. W Polsce i we Włoszech obserwuje się stały wzrost przeciętnego stopnia wykluczenia społecznego wraz z wiekiem w całym zakresie zmienności wieku (od 55 do 70 lat i powyżej), choć tempo tego wzrostu w wieku 55-70 lat jest relatywnie niewielkie.

Dane dotyczące Polski

- W Polsce, w grupie wiekowej 55-64 lata, odsetek osób mających trudności z wchodzeniem na kilka pięter po schodach i podnoszeniem/noszeniem ciężarów powyżej 5 kg jest wyraźnie wyższy niż średnia dla wszystkich badanych krajów. W przypadku rzadziej występujących problemów, jak chodzenie 100 metrów, odsetek w Polsce jest zbliżony do średniego.
- W Polsce, 24,5% osób w wieku do 75 lat wskazało, że problemy zdrowotne ograniczały im wykonywanie pracy zarobkowej. Nie zaobserwowano znaczących różnic między 5-letnimi grupami wiekowymi (55-59, 60-64, 65-69, 70+) w częstości występowania tych ograniczeń.
- Średnia liczba objawów depresji zgłaszanych przez respondentów w wieku 50+ w Polsce była wyższa niż średnia dla analizowanych krajów łącznie. Kobiety zgłaszały średnio więcej objawów depresji niż mężczyźni.
- Subiektywna jakość życia (mierzona wskaźnikiem CASP-12) osób w wieku 50+ w Polsce była niższa niż średnia dla wszystkich krajów uczestniczących w badaniu SHARE w 8. rundzie. Udzielanie lub otrzymywanie codziennej opieki było powiązane ze średnio większą liczbą objawów depresji.

Stan zdrowia a status na rynku pracy

- Kobiety aktywne zawodowo w Polsce mają podobny stan zdrowia jak kobiety w innych krajach, z wyjątkiem chorób przewlekłych, gdzie odsetek osób z co najmniej dwiema chorobami jest wyższy. Kobiety niepracujące w Polsce wyraźnie

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

częściej doświadczają większości problemów zdrowotnych niż w innych krajach, z wyjątkiem ograniczeń w funkcjonowaniu (ADL, IADL).

- Wśród kobiet w wieku 55-64 lata, najgorszy stan zdrowia mają osoby niepracujące i nieposiadające statusu emeryta, z wyjątkiem chorób przewlekłych, które częściej deklarują emerytki.
- Polscy mężczyźni (60-69 lat) w każdej grupie statusu na rynku pracy (aktywni zawodowo, emeryci, niepracujący) generalnie częściej zgłaszają problemy zdrowotne niż przeciętna dla innych krajów, z wyjątkiem ograniczeń w funkcjonowaniu (ADL) wśród aktywnych zawodowo oraz objawów depresji wśród niepracujących.
- Wśród mężczyzn w wieku 60-69 lat, osoby niepracujące bez statusu emeryta również mają najgorszy stan zdrowia. Różnica w odsetkach osób ze złym stanem zdrowia między emerytami a niepracującymi mężczyznami jest bardzo wyraźna (62,5% niepracujących źle ocenia zdrowie vs 33% emerytów).
- Analiza porównawcza stanu zdrowia Polaków 50+ między 2007 a 2020 rokiem wykazała zmiany w standaryzowanych wskaźnikach.
- Osoby aktywne zawodowo w obu analizowanych grupach wiekowych (55-64 kobiety, 60-69 mężczyźni) znacznie rzadziej oceniają swoje zdrowie jako złe i mają lepsze wyniki we wszystkich analizowanych miarach stanu zdrowia w porównaniu do osób niepracujących.
- Problemy zdrowotne ograniczające możliwość zarobkowania były najczęściej wskazywanym negatywnym nieprzewidzianym zdarzeniem życiowym w Polsce (22% Polaków), znacząco częściej niż w innych krajach.
- Lepszy stan zdrowia i lepsza sytuacja materialna wiążą się z rzadszym żałowaniem, że nie oszczędzało się więcej w przeszłości.

Czynniki wpływające na stan zdrowia: Otyłość i palenie tytoniu:

- Wysoki wskaźnik masy ciała (BMI) jest uznanym czynnikiem ryzyka wielu chorób przewlekłych.
- W badaniu SHARE stosuje się klasyfikację BMI według WHO.
- Należy zaznaczyć, że wskaźnik BMI może być mniej adekwatny do analizy stanu zdrowia osób starszych ze względu na zmiany w składzie ciała (sarkopenia).
- Badania sugerują, że nadwaga u osób starszych (BMI 25-29.9) nie wiąże się z wyższym ryzykiem zgonu, w przeciwieństwie do otyłości, utraty masy ciała i niskiego BMI, które są czynnikami ryzyka.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Palenie tytoniu ma negatywny wpływ na długość trwania życia i może skracać czas trwania życia z niepełnosprawnością. Osoby niepalące, mimo że żyją dłużej i są dłużej narażone na niepełnosprawność, mogą spędzać krótszy czas z niepełnosprawnością dzięki lepszemu stanowi zdrowia.

Zmiany stanu zdrowia Polaków (porównanie rund 2. i 8.)

Porównanie stanu zdrowia osób 50+ w Polsce między 2007 (runda 2.) a 2020 (runda 8.) wskazuje na mieszane tendencje:

- Odsetek osób żyjących z co najmniej dwiema chorobami przewlekłymi był wyższy w 2020 r., szczególnie wśród osób najstarszych (od 80 r.ż.). Może to wynikać z faktycznego pogorszenia stanu zdrowia, ale też z częstszego korzystania z usług medycznych i pełniejszej diagnostyki.
- Zaobserwowano znaczącą poprawę w zakresie ograniczeń funkcjonalnych i mobilnych. Standaryzowany wskaźnik występowania co najmniej jednego z 10 analizowanych ograniczeń funkcjonalnych spadł z 70,4% w 2007 r. do 60,4% w 2020r.
- Poprawę odnotowano również w przypadku trudności w wykonywaniu złożonych czynności dnia codziennego (IADL). Odsetek osób deklarujących co najmniej jedną trudność w tej kategorii spadł z 30,1% w 2007 r. do 16,1% w 2020 r.
- Samoocena stanu zdrowia (odsetek osób oceniających swoje zdrowie jako poniżej dobrego) dla całej populacji 50+ w Polsce była stosunkowo stabilna między 2007 a 2020 r., ze standaryzowanym wynikiem ogółem ok. 60%.
- Odsetek osób z otyłością wzrósł, zwłaszcza w grupach wiekowych 60 lat i więcej, w tym dożywających 80 lat i więcej.

Podsumowanie

- Stan zdrowia osób w wieku 55-64 lat (oraz szerzej 50+) w Polsce, choć zaobserwowano pewne poprawy w zakresie ograniczeń funkcjonalnych i w IADL między 2007 a 2020, charakteryzuje się częstszym występowaniem wielochorobowości, wyższą częstością objawów depresji i niższą subiektywną jakością życia w porównaniu do średniej dla krajów objętych badaniem SHARE w 8. rundzie.
- Istnieje bardzo silna korelacja między stanem zdrowia a statusem na rynku pracy – osoby aktywne zawodowo w wieku 55-64 lat w Polsce charakteryzują się znacząco lepszym stanem zdrowia fizycznego i psychicznego niż osoby niepracujące w tym

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

samym wieku. Zły stan zdrowia jest również wskazywany jako ważny czynnik negatywnie wpływający na możliwości zarobkowania.

- Poprawa stanu zdrowia jest postrzegana jako szansa na wzrost aktywności zawodowej osób starszych.

Należy pamiętać, że wyniki 8. rundy mogą być obarczone pewnymi ograniczeniami reprezentatywności ze względu na przerwanie zbierania danych w marcu 2020 roku w związku z wybuchem pandemii COVID-193. Analizy dla grup wiekowych 55-64 są często częścią szerszych przedziałów lub analizowane są osobno dla kobiet (55-64) i mężczyzn (60-69) ze względu na różnice w ścieżkach kariery i wieku emerytalnym.

Analiza **dokumentu pt. „Promocja zdrowia w miejscu pracy jako narzędzie ograniczania skutków starzenia się populacji pracujących”** (Goszczyńska, 2019**)** na temat skuteczności programów promocji zdrowia w zakładach pracy w kontekście starzenia się populacji wraz z rekomendacjami dotyczącymi potrzeb i możliwości wdrożenia takich programów w warunkach polskich w obecnej i ewentualnie przyszłej edycji NPZ pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Wprowadzenie i kontekst demograficzny

Dokument stanowi szczegółowe zestawienie najważniejszych tematów, kluczowych idei i istotnych faktów wynikających z analizy danych, dotyczącego **promocji zdrowia w miejscu pracy (PZwMP)** w kontekście starzenia się ludności w Polsce.

Proces starzenia się ludności w Polsce ma dalekosiężne konsekwencje, zarówno w skali makroekonomicznej, jak i dla poszczególnych zakładów pracy. Najpoważniejszym skutkiem tego zjawiska dla firm są niekorzystne zamiany w zasobach pracy – ich kurczenia się i starzenia. Dane z Europejskiego Badania Warunków Życia Ludności z 2017 roku pokazują wyraźne pogorszenie samooceny zdrowia wraz z wiekiem, gdzie w populacji 35-44-latków samoocena zdrowia poniżej dobrej dotyczy 16%, natomiast wśród 65-latków i starszych już 54%. Podobnie, problem długotrwałej choroby lub problemu zdrowotnego charakteryzuje blisko co 5. 35-44-latka (19%), ale już dwóch na trzech starszych pracowników.

Wyzwania te wymagają podejmowania działań przeciwdziałających spadkowi, a nawet podnoszących produktywność kurczącej się i starzejącej siły roboczej. Promocja zdrowia w miejscu pracy (PZwMP) jest identyfikowana jako jedno z narzędzi służących osiągnięciu

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

tych celów, choć jest elementem docenianym bardziej w dokumentach strategicznych firm niż na poziomie wdrożeniowo- praktycznym.

Metodologia i definicja PZwMP

Opracowanie opiera się na analizie międzynarodowej literatury naukowej, w tym przeglądów systematycznych i metaanaliz, oraz na identyfikacji tzw. przykładów dobrej praktyki

w realizacji PZwMP w krajach europejskich. Dodatkowo, przedstawiono ustalenia z badań krajowych, w tym ilościowej analizy przeprowadzonej w 2017 roku na reprezentatywnej próbie 1000 firm zatrudniających ≥50 pracowników oraz jakościowych, zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) z 64 pracodawcami, również z 2017 roku. Podkreśla się brak nowszych, reprezentatywnych danych z Polski w tym zakresie, co jest istotnym ograniczeniem w ocenie aktualnej sytuacji.

PZwMP została zdefiniowana jako "wszelkie przedsięwzięcia, które mogą być podejmowane przez pracodawców na rzecz zdrowia pracowników, a nie są wymagane na mocy prawa (wykraczają poza obligatoryjny zakres bezpieczeństwa i higieny pracy, opieki profilaktycznej medycyny pracy oraz innych uregulowań prawnych dotyczących zdrowia w pracy...)".

Skuteczność PZwMP w kontekście starzenia się ludności

Analiza literatury naukowej wskazuje, że dobry stan zdrowia może sprzyjać podtrzymywaniu indywidualnej zdolności do pracy i umożliwianiu dłuższej aktywności zawodowej, co ogranicza kurczenie się zasobów pracy, a nawet mu przeciwdziała. Wpływa również na redukcję skali absencji chorobowej i prezentyzmu będących przyczyną strat produktywności personelu nasilających się w procesie jego starzenia się. Z drugiej strony, szeroko rozumiane problemy zdrowotne potęgują te następstwa starzenia się ludności.

Wpływ zdrowia personelu na zdolność do pracy, absencję i prezentyzm

- **Zdolność do pracy:** Zdolność do pracy jest kształtowana przez równowagę między wymogami pracy a indywidualnymi zasobami pracownika, w tym potencjał zdrowotny człowieka, kompetencje, wartości i postawy. Badania potwierdzają, że starszy wiek jest skorelowany z niższym poziomem zdolności do pracy, ale zdolność do pracy może być utrzymywana na stałym poziomie pomimo upływu lat życia, a nawet być wzmacniana. Niższy poziom zdolności do pracy wiąże się z chorobami przewlekłymi, dolegliwościami bólowymi i stresem zawodowym, podczas gdy wyższy poziom dotyczy osób aktywnych fizycznie, niepalących i stosujących zbilansowaną dietę.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- **Absencja chorobowa i prezentyzm:** Problemy zdrowotne są najczęściej wskazywanymi przeszkodami w utrzymaniu aktywności zawodowej. Liczne badania dokumentują związek absencji w pracy z chorobami przewlekłymi, nawracającymi problemami zdrowotnymi, niską samooceną zdrowia czy paleniem tytoniu. Prezentyzm (obecność w pracy mimo choroby) jest ujemnie skorelowany z dobrym zdrowiem i dodatnio z depresją i stresem. Istnieją również doniesienia o dodatniej korelacji między liczbą problemów zdrowotnych a utratą produktywności.

PZwMP jako narzędzie wzmacniania zdrowia pracowników

Literatura wskazuje na potencjał PZwMP w poprawie zdrowia personelu (zmniejszania jego problemów zdrowotnych). Badania, w tym przeglądy systematyczne i metaanalizy, dowodzą pozytywnego wpływu PZwMP na:

- Kształtowanie prozdrowotnego stylu życia: Promowanie aktywności fizycznej i właściwych nawyków żywieniowych.
- Redukcja czynników ryzyka chorób somatycznych: Wpływ na stężenie lipidów/cholesterolu, zawartość tkanki tłuszczowej, masę ciała/BMI.
- Profilaktyka chorób fizycznych: Redukcja ryzyka cukrzycy i chorób układu ruchu.
- Wsparcie zdrowia psychicznego: Ograniczanie stresu, profilaktyka i redukcja depresji i zaburzeń lękowych.

Podkreśla się, że proponowane działania powinny być przygotowane w sposób kompleksowy, a nie koncentrować się jedynie na jednym aspekcie dotyczącym stylu życia. Interwencje w zakresie profilaktyki zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego powinny obejmować aktywność fizyczną i modyfikację stanowisk pracy. W przypadku starszych pracowników, działania powinny być dopasowane do potrzeb i możliwości osób starszych, obejmujących modyfikację stanowisk i organizacji pracy, trening fizyczny oraz wsparcie psychospołeczne mające na celu wzmocnienie zdolności do pracy, zdrowie i dobrego samopoczucia pracowników.

Skuteczność PZwMP w kontekście starzenia się i produktywności

Chociaż istnieją dowody na pozytywny wpływ PZwMP na zdrowie i zachowania zdrowotne, mało jest badań i analiz jednoznacznie i wiarygodnie dokumentujących bezpośredni wpływ PZwMP na wzmacnianie indywidualnej zdolności do pracy lub utrzymywanie jej z wiekiem na stałym poziomie, zapobieganie przedwczesnemu kończeniu aktywności zawodowej, ograniczanie prezentyzmu oraz spowodowanych nimi strat produktywności. Lepiej potwierdzony w dostępnej literaturze jest możliwy wpływ promocji zdrowia na redukcję absencji. Podkreśla się, że zdolność do pracy jest wynikiem interakcji indywidualnych

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

możliwości i szeroko rozumianych wymagań w pracy. Dlatego bez modyfikacji wymagań w pracy i dostosowania ich do zmieniających się z wiekiem możliwości pracowników utrzymanie zdolności do pracy jest nierealne. Istniejące badania wskazują na pozytywny, choć niewielki, wpływ interwencji prozdrowotnych na wzrost indywidualnej zdolności do pracy. Skuteczność PZwMP w skracaniu czasu absencji chorobowej jest również udokumentowana. Jednak brakuje natomiast badań, które pokazywałyby korzystny wpływ PZwMP na produktywność w związku z redukcją absencji chorobowej.

Skuteczność PZwMP wśród starszych pracowników

Pojawia się pytanie, czy PZwMP powinna być kierowana tylko do starszych pracowników i czy jej skuteczność różni się w stosunku do młodszych. Biorąc pod uwagę prognozy demograficzne i kumulację problemów zdrowotnych wraz z wiekiem, a także zmniejszającą się zdolność do pracy, szczególnie ważna wydaje się w zakładach pracy modyfikacja stanowisk i organizacji pracy, tak by dostosować je do zmieniających się z wiekiem możliwości psychofizycznych i poznawczych starszych pracowników.

Aktualny materiał empiryczny dotyczący skuteczności PZwMP wśród starszych pracowników jest ograniczony i skutkuje niejednoznacznością wyników. Wskazuje się na niewystarczające, ograniczone lub umiarkowane dowody na korzystny wpływ PZwMP na styl życia, wybrane parametry zdrowia fizycznego, zdolność do pracy, powroty do pracy, kontynuowanie aktywności zawodowej, absencję, prezentyzm i produktywność starszych pracowników. Brak jest również jednoznacznych wniosków co do skutecznych rodzajów interwencji dla tej grupy.

Luki w wiedzy naukowej

Istniejące luki w wiedzy naukowej w zakresie skuteczności PZwMP w kontekście starzenia się ludności wynikają z kilku kwestii:

- specyfika badań skuteczności PZwMP, prowadząca do niespójności i nieporównywalności wyników.
- w niektórych szczegółowych tematach (jak np. wpływ działań prozdrowotnych w miejscu pracy na starszych pracowników) badań jest ciągle niewiele.
- omawiana problematyka bardzo rzadko stanowi przedmiot zainteresowania polskich badaczy, co utrudnia ocenę powtarzalności wyników z innych krajów w warunkach polskich.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Przykłady dobrych praktyk

Analiza przykładów dobrych praktyk (identyfikowanych poprzez przegląd *desk research*) pokazuje różnorodność rozwiązań w krajach europejskich, ukierunkowanych na zdrowie pracowników, w tym starszych. Przykłady te obejmują działania w obszarach odżywiania, aktywności fizycznej, ergonomii, zdrowia psychicznego, odpoczynku, atmosfery w pracy, rzucania palenia i ograniczenia spożycia alkoholu. Wskazywane efekty zdrowotne to wzrost świadomości, zmiany stylu życia, zmiany wskaźników zdrowotnych oraz zmniejszenie absencji. Jednakże, przebieg i efekty opisanych praktyk na ogół nie są ewaluowane w taki sposób, by można było określić ich użyteczność i skuteczność z punktu widzenia wpływu na przeciwdziałanie lub łagodzenie skutków starzenia i kurczenia się zasobów pracy. Działania ewaluacyjne są rzadko opisywane i skupiają się głównie na krótkoterminowych celach zdrowotnych. Podkreśla się, że każdy zakład pracy ma właściwe sobie uwarunkowania (zewnętrzne i wewnętrzne), które znacząco utrudniają przenoszenie rozwiązań identyfikowanych w badaniach ilościowych jako *'uniwersalnie'* skuteczne".

Stan i uwarunkowania wdrożeń PZwMP w Polsce

Badania krajowe z 2017 roku dostarczają wglądu w stan wdrożeń PZwMP w Polsce.

- **Świadomość i diagnoza potrzeb:** "Świadomość omawianego procesu demograficznego w firmach jest bardzo niska". Tylko 8% zakładów deklaruje, że doświadcza jego następstw. Diagnoza potrzeb zdrowotnych personelu jest realizowana stosunkowo rzadko, tylko 40% firm deklaruje wiedzę wykraczającą poza analizę absencji i wypadków.
- **Skala i motywacje wdrożeń:** Skala zaangażowania w ponadobligatoryjne przedsięwzięcia prozdrowotne jest znacząco większa (implementacja dotyczyła ok. 80% firm), jednak tylko 6% nie potwierdziło realizacji żadnej aktywności. Wskazywane motywy to przede wszystkim "troska o wizerunek firmy (79%)", "dobrą atmosferę społeczną (72%)" oraz "efektywność zawodową pracowników (69%)". Rzadziej wskazywano motywy bezpośrednio związane ze zdrowiem personelu (profilaktyka problemów zdrowotnych 43%, przeciwdziałanie skutkom starzenia się 45%).
- **Ewaluacja wdrożeń:** Ewaluacja wdrożeń jest prowadzona przez ok. 2 na 5 firm, najczęściej badany jest stosunek pracowników do realizowanych działań (46%), najrzadziej analizowane są przyczyny sukcesów i niepowodzeń (26%). Co trzecia firma nie prowadzi żadnej systematycznej ewaluacji.
- **Jakość wdrożeń:** Chociaż większość firm realizuje jakieś nieobligatoryjne aktywności, ich jakoś w większości przypadków nie jest wystarczająca. Większość

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

nie gromadzi informacji o potrzebach zdrowotnych personelu, a tylko co czwarty podmiot ma świadomość, że prowadzi działalność wykraczającą poza zobowiązania prawne. Firmy świadomie zaangażowane w PZwMP i monitorujące potrzeby pracowników realizują więcej przedsięwzięć i częściej je ewaluują.

- **Traktowanie PZwMP w kontekście starzenia się ludności:** Doświadczanie następstw starzenia się załogi sprzyja większemu zainteresowaniu rozwiązywaniem tego problemu, jednak pomimo deklarowanej świadomości następstw omawianego procesu demograficznego oraz przekonania o potencjale PZwMP w radzeniu sobie z omawianym procesem demograficznym, to w praktyce nie korzysta z tych możliwości. Tylko nieliczne firmy są zainteresowane różnicami w potrzebach zdrowotnych pracowników w różnym wieku i dostosowywaniem do nich działań prozdrowotnych.
- **Bariery i utrudnienia:** Zidentyfikowano pięć głównych kategorii barier w podejmowaniu i realizacji przedsięwzięć na rzecz zdrowego i aktywnego starzenia się załogi:
    - Niechęć lub niemożność pracodawców do asygnowania środków finansowych.
    - Niedostatki w wiedzy, umiejętnościach i świadomości kadry zarządzającej.
    - Postawy pracowników utrudniające organizację i osiąganie zamierzonych skutków.
    - Brak lub niewystarczające zasoby kadrowe i infrastrukturalne.
    - Brak lub niewystarczające wsparcie ze strony państwa.

Ważnym aspektem postaw pracowników jest niska frekwencja załogi w proponowanych przedsięwzięciach prozdrowotnych, która może wynikać z pominięcia diagnozy potrzeb, braku wiedzy o korzyściach, przekonania o darmowych benefitach kosztem wynagrodzenia, czy oporu społecznego wobec odgórnie narzuconej PZwMP. Wypowiedzi pracodawców wskazują na traktowania przez pracodawcę jego zaangażowania na tym polu jako jego działalności filantropijnej, a także przekonania pracodawcy, że promocja zdrowia starszych pracowników jest przedsięwzięciem, którego koszty nie zwrócą się firmie.

Wnioski i rekomendacje

- Liczne badania dokumentują korzystny wpływ PZwMP, zwłaszcza kompleksowych, dobrze zorganizowanych programów, na stan zdrowia i zachowania zdrowotne pracowników.
- Istnieją dowody na pozytywny wpływ PZwMP na zdrowie, ale mało jest badań i analiz jednoznacznie i wiarygodnie dokumentujących bezpośredni wpływ PZwMP

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

na wzmacnianie indywidualnej zdolności do pracy lub utrzymywanie jej z wiekiem na stałym poziomie, ograniczanie prezentyzmu oraz spowodowanych nimi strat produktywności.

- O możliwym potencjale PZwMP w częściowym ograniczaniu następstw starzenia się ludności dla zakładów pracy świadczy również szereg przykładów dobrej praktyki.
- W kontekście starzenia się ludności, PZwMP "powinna być adresowana do zróżnicowanych pokoleniowo grup personelu, a nie tylko do osób starszych.
- Biorąc pod uwagę zmiany jakie zachodzą w procesie starzenia się organizmu, szczególnie ważna wydaje się w zakładach pracy modyfikacja stanowisk i organizacji pracy.
- Aktualny brak dowodów naukowych w wyżej wymienionych obszarach nie jest równoznaczny z nieskutecznością PZwMP. Luki w wiedzy wynikają ze specyfiki badań, niewystarczającej liczby badań (zwłaszcza dotyczących starszych pracowników i polskich warunków) oraz braku jednoznaczności wyników.
- Wzrost świadomości procesu starzenia się ludności i większe zaangażowanie w PZwMP obserwuje się w firmach doświadczających następstw tego zjawiska i zatrudniających głównie starszych pracowników.
- Główne bariery we wdrożeniu PZwMP w kontekście starzenia się to brak środków finansowych, niedostateczna wiedza i świadomość kadry zarządzającej, postawy pracowników i niewystarczające wsparcie ze strony państwa.

W oparciu o przeprowadzoną analizę sformułowano następujące strategiczne kierunki działań:

- wypracowanie rozwiązań systemowych, sprzyjających dłuższej aktywności zawodowej, a jednocześnie zachęcających pracodawców do tego typu działań.
- systematyczne monitorowanie aktywności zawodowej, ograniczeń związanych z jej brakiem, a przede wszystkim efektów oraz skuteczności działań z zakresu promocji zdrowia w miejscu pracy (PZwMP) w kontekście starzenia się ludności.
- włączenia w ten proces systemu opieki profilaktycznej nad pracownikami.
- upowszechnianie wiedzy i zwiększanie świadomości zdrowotnej wśród pracodawców i pracowników przez profesjonalistów służby medycyny pracy.

Podsumowanie

Zdrowie pracowników w wieku 50-64 lat i starszych jest kluczowe dla utrzymania ich zdolności do pracy i produktywności w obliczu starzenia się zasobów pracy w Polsce. Chociaż PZwMP ma potwierdzoną skuteczność w poprawie ogólnego stanu zdrowia i zachowań zdrowotnych pracowników, badania bezpośrednio oceniające jej wpływ na

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

zdolność do pracy czy produktywność starszych pracowników są ograniczone i niejednoznaczne. Pomimo tego, w firmach zatrudniających większy odsetek starszych pracowników obserwuje się większe zaangażowanie w działania prozdrowotne, choć często nie są one postrzegane jako narzędzie do walki ze skutkami starzenia się personelu. Wdrażanie efektywnych programów utrudniają liczne bariery finansowe, prawne, organizacyjne oraz postawy pracowników i menadżerów. Rekomendowane działania obejmują m.in. podnoszenie świadomości pracodawców, rozwijanie know-how w zakresie wdrażania kompleksowych i dostosowanych interwencji (w tym modyfikacji środowiska pracy), udostępnianie narzędzi do diagnozy potrzeb i ewaluacji, a także zmiany w rozwiązaniach prawno-finansowych.

Analiza danych z **publikacji Głównego Urzędu Statystycznego w 2023r.** (GUS, 2023) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Dane z publikacji GUS dotyczących zachorowalności na konkretne choroby i korzystania ze świadczeń zdrowotnych pozwalają uzupełnić obraz stanu zdrowia osób w wieku 50-64 lat:

Gruźlica: W 2023 r. najwięcej przypadków gruźlicy zanotowano u mężczyzn w wieku 50-59 lat (wskaźnik 35,2 na 100 tys.), natomiast dla kobiet najwyższy wskaźnik zapadalności odnotowano w grupie wieku 60–69 lat (7,9 na 100 tys.)

Nowotwory: Dla kobiet w wieku 50–59 lat przeważającym typem nowotworu był nowotwór piersi, stanowiący 19,2% przypadków w tej grupie wiekowej. W grupie 60–69 lat najliczniejsze były nowotwory narządów płciowych, trawiennych oraz oddechowych i klatki piersiowej.

Ratownictwo medyczne: Osoby w wieku 18-64 lat stanowiły 43,8% pacjentów, którym zespoły ratownictwa medycznego udzieliły świadczeń zdrowotnych w 2023 r. Połowa (50,1%) osób, które wymagały pomocy medycznej od zespołów ratownictwa medycznego, stanowiły osoby w wieku 65 lat lub więcej. Kobiety stanowiły 49,9% wszystkich pacjentów ZRM, ale 53,7% pacjentów, którym pomocy udzielono w domu.

Opieka zdrowotna (POZ i AOS): Kobiety stanowiły większość pacjentów w podstawowej opiece zdrowotnej (POZ) w miastach (57,1%) i na wsi (55,7%) oraz w opiece specjalistycznej (AOS) (60,8%) i stomatologicznej (55,5% w miastach, 54,2% na wsi). Osoby w wieku 65 lat lub więcej miały znacznie wyższy udział w poradach POZ i AOS

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

w porównaniu do ich udziału w populacji, co sugeruje zwiększone potrzeby zdrowotne w tej starszej grupie, która bezpośrednio następuje po grupie 50-64.

Stacjonarna opieka długoterminowa: Chociaż zdecydowana większość pacjentów w tych placówkach to osoby w wieku 65 lat lub więcej (81,2%), a zwłaszcza 80+, warto zauważyć, że liczba pacjentów w wieku 61–64 lata była jedyną grupą, w przypadku której odnotowano spadek liczby leczonych w porównaniu do poprzedniego roku. Kobiety znacząco przeważały nad mężczyznami w najstarszej grupie (80 lat lub więcej) w tych placówkach. Pacjenci w wieku 41–60 lat stanowili 9,5% ogółu pacjentów. Pacjenci w wieku 61–64 lata stanowili 2,4% ogółu pacjentów. Liczba pacjentów w wieku 61–64 lata była o 1,8% mniejsza niż w roku poprzednim. W grupach wieku poniżej 65 roku życia przeważali mężczyźni, stanowiący 61,4% ogółu pacjentów w tych grupach.

Leczenie uzdrowiskowe/sanatoria: Kobiety stanowiły 60,6% kuracjuszy stacjonarnych w sanatoriach w 2023 r. Ponad połowę (55,8%) leczonych w sanatoriach stanowiły osoby w wieku 65 lat lub więcej.

Stan zdrowia osób w wieku 50-64 lat, zwłaszcza kobiet, jest zróżnicowany i wpływa na różne aspekty życia, w tym na zdolność do pracy. W tej grupie wiekowej obserwuje się zwiększone ryzyko wystąpienia pewnych schorzeń, takich jak nowotwory (zwłaszcza rak piersi u kobiet w wieku 50-59 lat), czy gruźlica (zwłaszcza u mężczyzn w wieku 50-59 lat i kobiet w wieku 60-69 lat). Statystyki dotyczące korzystania z opieki zdrowotnej (POZ, AOS, ZRM) pokazują, że grupa 50-64 (częściowo uwzględniona w kategoriach 18-64 i 65+) korzysta ze świadczeń,a kobiety stanowią większość pacjentów w podstawowej i specjalistycznej opiece ambulatoryjnej. Wiek 65+ wyraźnie wiąże się ze znacząco wyższym zapotrzebowaniem na POZ i AOS15 oraz ZRM5 i stacjonarną opiekę długoterminową, co sugeruje, że okres 50-64 lat to czas, w którym potrzeby zdrowotne zaczynają rosnąć, ale nie są jeszcze tak wysokie jak w wieku 65+.

Analiza **raportu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) pt. „Absencja chorobowa w Polsce w 2024r."** (ZUS, 2025**)** pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Kluczowe informacje z raportu

Raport podaje, że w 2024 r. ubezpieczeni w ZUS przebywali przeciętnie z powodu choroby własnej przez 33,60 dnia w całym roku. Przeciętna długość pojedynczego zaświadczenia lekarskiego z tytułu choroby własnej wyniosła 10,83 dnia. Średnia długość wszystkich zaświadczeń (choroba własna, opieka nad dzieckiem/innym członkiem rodziny) to 10,57

dnia. Te dane dotyczą populacji ubezpieczonych w ZUS ogółem. Raport przedstawia strukturę liczby dni absencji chorobowej z tytułu choroby własnej ubezpieczonych w ZUS według wieku i płci, co pozwala zobaczyć, jaki odsetek wszystkich dni absencji przypada na poszczególne grupy wiekowej. W grupie wiekowej 50-59 lat, absencja ta stanowiła 22,1% wszystkich dni absencji chorobowej z tytułu choroby własnej. Dla mężczyzn w tym wieku było to 22,8% dni, a dla kobiet 21,5% dni. W grupie wiekowej 60-64 lata, absencja ta stanowiła 7,5% wszystkich dni absencji chorobowej z tytułu choroby własnej. Dla mężczyzn w tym wieku było to 12,3% dni, a dla kobiet 3,8% dni. Jeśli chodzi o zaświadczenia lekarskie wystawione z kodem A (niezdolność do pracy powstała po przerwie nieprzekraczającej 60 dni, spowodowana tą samą chorobą), najwyższy odsetek liczby dni absencji (13,4%) dotyczył mężczyzn w wieku 60-64 lat. Dla kobiet w wieku 50-54 i 55-59 lata, odsetek dni absencji z kodem A wynosił odpowiednio 14,3% i 12,5%, natomiast dla 60-64 lat 6,7%7. W przypadku absencji z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania, odsetek liczby dni absencji w grupie wiekowej 50-59 lat wyniósł 18,7% ogółem (17,6% dla mężczyzn, 19,4% dla kobiet), a w grupie 60-64 lata 4,3% ogółem (6,9% dla mężczyzn, 2,7% dla kobiet). Raport nie podaje średniej długości zaświadczenia lekarskiego ani średniej łącznej liczby dni absencji *na osobę* czy *na zaświadczenie* specjalnie dla grup wiekowych 50-59 czy 60-64 lata. Dominujące długości zaświadczeń lekarskich ogółem w 2024 r. to 1-5 dni (42,9%) i 11-30 dni (29,6%). Dla zaświadczeń z tytułu zaburzeń psychicznych i zachowania najczęściej wystawiano je na okres 21-30 dni (38,0%) i 11-20 dni (29,9%), przy czym zaświadczenia do 5 dni stanowiły tylko 11,4%11. Raport nie prezentuje rankingu głównych przyczyn absencji chorobowej *łącznie* dla całej grupy wiekowej 50-64 lata. Podaje natomiast informacje o przyczynach z podziałem na płeć oraz dla określonych długości zwolnień lub typów absencji:

- W populacji mężczyzn (obejmującej wiek 50-64) dominowały: ostre zakażenie górnych dróg oddechowych (J06), bóle grzbietu (M54), zaburzenia korzeni rdzeniowych (G54), reakcja na ciężki stres (F43) i inne choroby krążka międzykręgowego (M51).
- W populacji kobiet (obejmującej wiek 50-64), poza opieką położniczą (O26, dominująca w młodszych grupach), dominowały: ostre zakażenie górnych dróg oddechowych (J06), reakcja na ciężki stres (F43), bóle grzbietu (M54) i inne zaburzenia lękowe (F41)14.

Przyczyny zwolnień długich (11-30 dni) według płci i wieku

- Dla mężczyzn w wieku 50 lat i więcej, głównymi przyczynami długich zwolnień (11-30 dni) były: Zaburzenia korzeni rdzeniowych i splotów nerwowych (G54) (6,8% zaświadczeń o tej długości) oraz Bóle grzbietu (M54) (6,2% zaświadczeń o tej długości).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Dla kobiet w wieku 40 lat i więcej, głównymi przyczynami długich zwolnień (11-30 dni) były Reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (F43) (6,9% zaświadczeń o tej długości) oraz Zaburzenia korzeni rdzeniowych i splotów nerwowych (G54) (6,0% zaświadczeń o tej długości).

Przyczyny zwolnień jednodniowych według płci i wieku

- Dla mężczyzn w wieku 50 lat i więcej, poza ostrymi zakażeniami dróg oddechowych (J00, J06), często przyczyną jednodniowych zwolnień było Samoistne (pierwotne) nadciśnienie (I10) (3,6% jednodniowych zwolnień w tej grupie wiekowej). U mężczyzn po 60 roku życia, w rankingu 5 jednostek chorobowych generujących najwięcej zaświadczeń 1-dniowych pojawił się także Nowotwór złośliwy gruczołu krokowego (C61) (3,0% jednodniowych zaświadczeń w tym wieku).
- Dla kobiet w wieku powyżej 39 roku życia, w rankingu 10 jednostek chorobowych generujących najwięcej zaświadczeń 1-dniowych pojawia się Nowotwór złośliwy sutka (C50) (2,7% jednodniowych zaświadczeń w tej grupie wiekowej). Dla kobiet w wieku 50-59 lat jednostka ta zajęła trzecie miejsce (3,4% jednodniowych zaświadczeń)20.

Przyczyny absencji z kodem A (ta sama choroba po przerwie) według płci

- Wśród mężczyzn z zaświadczeniem z kodem A (gdzie najwyższy odsetek dni przypada na grupę 60-64), najdłuższą absencję powodowały: Reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (F43), Zaburzenia korzeni rdzeniowych i splotów nerwowych (G54), oraz Bóle grzbietu (M54).
- Wśród kobiet z zaświadczeniem z kodem A dominowały: Opieka położnicza (O26, choć ta przyczyna dotyczy głównie młodszych kobiet), Reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (F43) oraz Epizod depresyjny (F32).

Przyczyny absencji szpitalnej według płci

- U mężczyzn (obejmujących wiek 50-64), absencja szpitalna najczęściej była spowodowana przez Zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania spowodowane użyciem alkoholu (F10), Przepuklinę pachwinową (K40), Ostry zawał serca (I21) i Zaburzenia psychiczne i zachowania spowodowane naprzemiennym przyjmowaniem wielu substancji (F19).
- U kobiet (obejmujących wiek 50-64), najczęstsze przyczyny absencji szpitalnej to: Mięśniak macicy (D25), Kamica żółciowa (K80), Zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania spowodowane użyciem alkoholu (F10) oraz Nowotwór złośliwy sutka (C50).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Przyczyny absencji z tytułu zaburzeń psychicznych i zachowania

- W ramach tej grupy chorobowej (która stanowi 18,7% i 4,3% dni absencji w grupach 50-59 i 60-648), najczęstsze przyczyny to: Reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (F43), Epizod depresyjny (F32), Inne zaburzenia lękowe (F41), Zaburzenia depresyjne nawracające (F33) oraz Zaburzenia psychiczne i zachowania spowodowane użyciem alkoholu (F10).

Podsumowanie

Podsumowując, choć raport nie podaje kompleksowego zestawienia przyczyn i średniej długości zwolnień *specjalnie* dla przedziału wiekowego 50-64 lata, wskazuje, że w tych grupach wiekowych znaczący odsetek dni absencji przypada na choroby układu mięśniowo-szkieletowego (jak bóle grzbietu i zaburzenia korzeni rdzeniowych), zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania (takie jak reakcja na stres, depresja), a także choroby specyficzne dla wieku i płci, np. nowotwory (sutka u kobiet, gruczołu krokowego u mężczyzn, choć te częściej dotyczą jednodniowych zwolnień), choroby układu krążenia (nadciśnienie, zawał serca), czy problemy związane z nadużywaniem alkoholu. Informacje o długości zwolnień dla tej grupy wiekowej są podane głównie w kontekście proporcji do ogólnej liczby dni absencji lub dla specyficznych typów absencji (kod A).

Analiza artykułu **pt. "Gender differences in health: results from SHARE, ELSA and HRS."** (Crimmins et al., 2011) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Wprowadzenie

Artykuł przedstawia kluczowe wnioski z badań przeprowadzonych na próbie osób w wieku 50 lat i starszych w 11 krajach kontynentalnej Europy (SHARE), Anglii (ELSA) i USA (HRS). Badanie analizuje różnice płci w zachowaniach zdrowotnych, problemach z funkcjonowaniem, niepełnosprawności, rozpowszechnieniu chorób i samoocenie stanu zdrowia. Celem jest określenie spójności i wielkości tych różnic w różnych środowiskach kulturowych.

Autorzy zagłębiają się w różnice płci w zdrowiu osób starszych w Europie i USA, analizując dane podkreślają, że choć kobiety żyją dłużej, częściej zmagają się z osłabiającymi schorzeniami, takimi jak problemy z funkcjonowaniem i zapalenie stawów, podczas gdy mężczyźni częściej doświadczają chorób serca. Analiza sugeruje, że te różnice

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

wynikają ze złożonej interakcji czynników biologicznych, społecznych i behawioralnych, w tym różnic w paleniu i wadze. Co ciekawe, subiektywna ocena zdrowia przez kobiety, początkowo niższa, zrównuje się z męską, gdy uwzględni się rzeczywiste problemy zdrowotne.

Metodologia

- Badania: Wykorzystano dane z Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE) dla 11 krajów kontynentalnej Europy, English Longitudinal Study of Ageing (ELSA) i Health and Retirement Study (HRS) dla USA. Badania te zostały zaprojektowane w celu zapewnienia porównywalnych wyników.
- Populacja: Osoby w wieku 50 lat i starsze.
- Zastosowane miary zdrowia: Self-reported global health (subiektywna ocena ogólnego stanu zdrowia).
- Problemy z funkcjonowaniem (trudności w wykonywaniu zadań związanych z mobilnością, siłą, wytrzymałością).
- Niepełnosprawność w Activities of Daily Living (ADL - zdolność do samoobsługi).
- Niepełnosprawność w Instrumental Activities of Daily Living (IADL - zdolność do samodzielnego życia).
- Częstość występowania chorób przewlekłych (hypertensja, cukrzyca, rak, choroba płuc, choroba serca, udar, zapalenie stawów) zgłaszanych przez lekarza.
- Objawy depresyjne (skala EURO-D w SHARE, skala CES-D w HRS i ELSA).
- Miary zachowań zdrowotnych: Wzrost i waga (wykorzystywane do obliczenia BMI, podzielone na normalną wagę, nadwagę i otyłość), palenie (obecni i dawni palacze).
- Analiza: Analiza przeprowadzona z uwzględnieniem wieku. Użyto logistycznych modeli regresji do obliczenia ilorazów szans (ORs) wskazujących na wpływ płci żeńskiej na prawdopodobieństwo wystąpienia problemów zdrowotnych. Analizowano również wpływ kontrolowania zachowań zdrowotnych (palenie, waga) na różnice płci. Zbadano interakcje wieku i płci oraz związek między krajowymi różnicami płci w zachowaniach a różnicami w zdrowiu.

Kluczowe tematy i wnioski

- Spójność i kierunek różnic płci w zdrowiu
- Badanie wykazuje spójność w kierunku różnic płci w zdrowiu w 13 krajach. Chociaż rozmiar różnic może się różnić, określone problemy zdrowotne są konsekwentnie bardziej lub mniej powszechne u kobiet niż u mężczyzn.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Problemy z funkcjonowaniem i niepełnosprawność

- Kobiety we wszystkich badanych krajach są bardziej narażone niż mężczyźni na schorzenia powodujące niepełnosprawność i nieniosące zagrożenia życia, w tym problemy z funkcjonowaniem [iloraz szans (OR) wskazujący na wpływ bycia kobietą wynosi 1,57–2,43], trudności z IADL (OR 1,45–2,94), zapalenie stawów (OR 1,46–2,90) i objawy depresyjne (OR 1,45–3,35). Trudności z IADL (Instrumental Activities of Daily Living – złożone czynności życia codziennego) i problemy z funkcjonowaniem są znacząco częstsze u kobiet we wszystkich krajach.

Rozpowszechnienie chorób przewlekłych

- Choroby serca: Samooceniana choroba serca jest częstsza wśród mężczyzn (OR wskazujący na wpływ bycia kobietą waha się od 0,43 do 0,86). Ta różnica jest spójna w większości krajów.
- Nadciśnienie: Samooceniane nadciśnienie jest generalnie częstsze wśród kobiet (OR 0,72–1,53), choć różnice nie są znaczące we wszystkich krajach.
- Udar i cukrzyca: Badanie nie wykazało różnic płci w przypadku udaru i cukrzycy w badanych krajach.
- Choroby płuc: Choroby płuc nie różnią się płcią w większości krajów, ale tam, gdzie różnica występowała, była częstsza u mężczyzn.
- Zapalenie stawów: Zapalenie stawów jest znacząco częściej zgłaszane wśród kobiet we wszystkich krajach. Względne szanse kobiet na zgłaszanie zapalenia stawów mieszczą się w przedziale od 1,46 do 2,90.
- Objawy depresyjne: Kobiety we wszystkich krajach są znacząco bardziej narażone na zgłaszanie objawów depresyjnych z OR w zakresie od 1,45 do 3,35.

Samoocena stanu zdrowia

- Chociaż subiektywna ocena stanu zdrowia jest gorsza wśród kobiet, ta różnica nie potwierdza się, gdy kontrolowane są wskaźniki funkcjonowania, niepełnosprawności i chorób. Gdy uwzględniono choroby i problemy z funkcjonowaniem, mężczyźni w niektórych krajach zgłaszali gorszy stan zdrowia niż kobiety, a w żadnym kraju kobiety nie zgłaszały gorszego stanu zdrowia. Sugeruje to, że różnice w samoocenie zdrowia są w dużej mierze wyjaśniane rzeczywistymi różnicami w chorobach i niepełnosprawności.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Zachowania zdrowotne

- Praca: Mężczyźni częściej pracują w każdym kraju, ale występują znaczne różnice między krajami w odsetku kobiet i mężczyzn pracujących.
- Nadwaga i otyłość: Większy odsetek mężczyzn niż kobiet ma nadwagę w każdym kraju.
- Palenie: W większości krajów większy odsetek mężczyzn niż kobiet jest palaczami. W Szwajcarii, Danii i Anglii nie ma różnicy płci w paleniu, a w Szwecji kobiety są częściej palaczami. Mężczyźni we wszystkich krajach częściej deklarują, że kiedykolwiek palili.

Wpływ zachowań zdrowotnych na różnice płci w zdrowiu

- Gdyby mężczyźni i kobiety byli podobni pod względem palenia i skłonności do nadwagi, różnice w problemach z funkcjonowaniem byłyby jeszcze większe.

Autorzy wskazują na kilka ograniczeń, w tym:

- Zależność od danych samoocenianych, które mogą być podatne na błędy w zgłaszaniu.
- Różnice w wskaźnikach odpowiedzi między krajami.
- Fakt, że analiza opiera się na danych przekrojowych, co uniemożliwia pełne zrozumienie procesów prowadzących do zaobserwowanych różnic (np. wpływ przeżywalności).

Wnioski

Badanie potwierdza szeroko obserwowane różnice płci w zdrowiu, w szczególności wyższą częstość występowania u kobiet schorzeń powodujących niepełnosprawność (takich jak problemy z funkcjonowaniem, niepełnosprawność, zapalenie stawów i depresja) oraz wyższą częstość występowania u mężczyzn chorób śmiertelnych, takich jak choroby serca. Różnice te są w dużej mierze spójne w różnych krajach, chociaż ich wielkość może być modulowana przez narodowe różnice w zachowaniach zdrowotnych i rolach społecznych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza artykułu naukowego **pt. „To work despite chronic health conditions: a qualitative study of workers at the Swedish Public Employment Service.”** (Hjärtström et al., 2018) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Cel badania

Zbadanie związku między pracą a przewlekłymi chorobami w grupie pracowników w wieku 50-64 lat, ze szczególnym uwzględnieniem czynników umożliwiających im kontynuowanie pracy.

Metodologia

Badanie jakościowe z wykorzystaniem częściowo ustrukturyzowanych, pogłębionych wywiadów przeprowadzonych z dziesięcioma pracownikami administracyjnymi z jedną lub więcej przewlekłymi chorobami w Szwedzkich Służbach Zatrudnienia.

Główne tematy i kluczowe wnioski

Badanie zidentyfikowało pięć głównych tematów i powiązane z nimi podtematy, które wpływają na zdolność pracowników z przewlekłymi chorobami do kontynuowania pracy:

Adaptacja pracy:

- **Fizyczna adaptacja/pomoc:** Badanie wykazało, że fizyczne adaptacje, takie jak przystosowane krzesła, dostosowania stanowiska komputerowego lub posiadanie własnego biura, są znaczącymi i ważnymi wymaganiami do radzenia sobie z pracą. Uczestnicy, którzy otrzymali takie wsparcie, zgłaszali, że pracodawcy byli zazwyczaj chętni w ich zapewnianiu, jeśli zostali o to poproszeni. *Cytat:* "Nie ma problemów z uzyskaniem pomocy. Zawsze miałem dobre gadżety, odpowiednie krzesło, myszkę Mousetrapper i inne urządzenia, które pomagają mi na moim stanowisku pracy. Jestem za to dozgonnie wdzięczny." (Uczestnik numer 6)
- **Modyfikacje zadań:** Zmniejszenie wymagań fizycznych i psychicznych poprzez zmiany w zadaniach było kluczowe. Przykłady obejmują mniejszą liczbę, ale bardziej wyspecjalizowane zadania, mniej kontaktu z klientem, większą możliwość własnego planowania i mniej administracji.
- **Zmiana podejścia do pracy:** Wdrażanie elastycznych godzin pracy, pracy zdalnej oraz strategii, takich jak zmiana postawy podczas pracy i częstsze przerwy, odgrywało znaczącą rolę w ułatwieniu pracy. *Cytat:* "Nie muszę iść na zwolnienie lekarskie. Jeśli moja praca na to pozwala, mogę pracować w systemie *flexitime* i iść do domu wcześniej tego dnia, żeby odpocząć. " (Uczestnik numer 10)

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- **Inicjatywa pracownika vs. pracodawcy:** Adaptacje często były inicjowane przez samych pracowników, co sugeruje potencjał do większego zaangażowania ze strony pracodawców, agencji opieki zdrowotnej i funduszu ubezpieczeń społecznych w ułatwianie pracownikom dostosowywania sytuacji zawodowej i dostarczanie informacji o dostępnym wsparciu. *Cytat:* "Uniknąłbym wielu bólów brzucha, gdyby to nie było takie skomplikowane. Bo jest w to zaangażowany również stres psychiczny. Cała sprawa zajęła dobry rok. Gdyby poszło trochę szybciej, być może byłbym
w lepszym stanie niż teraz." (Uczestnik numer 4)

Styl życia:

- **Równowaga między pracą a życiem prywatnym:** Utrzymanie dobrej równowagi między pracą a życiem prywatnym było postrzegane jako ważne dla lepszego radzenia sobie z pracą i ogólnego samopoczucia. Zmniejszenie czasu pracy lub zmiana zadań były sposobami na osiągnięcie lepszej równowagi. *Cytat:* "Teraz czuję tylko, że pracuję, idę do domu, siedzę i nic nie robię, a potem idę spać. Nie mam energii na ćwiczenia ani na zapraszanie przyjaciół, nawet nie mogę o tym pomyśleć." (Uczestnik numer 9)
- **Aktywność fizyczna:** Aktywność fizyczna i zajęcia rekreacyjne były postrzegane jako sposoby na poprawę zdrowia fizycznego i psychicznego, a tym samym na lepsze radzenie sobie z pracą. *Cytat:* "Jedna rzecz, która jest niezwykle ważna, to to, że jeśli się nie ruszam, czuję się gorzej. Zajęcia na siłowni i joga są bardzo ważne, tak samo ważne jak leki, które zażywam." (Uczestnik numer 10)

Pewność siebie:

- **Akceptacja:** Uczestnicy badania wykazywali wysoką akceptację swojego stanu zdrowia, często przyjmując postawę, że pomimo ograniczeń, ich sytuacja mogłaby być gorsza. *Cytat:* "Prawie ciągle odczuwam ból, ale jakoś się z tym uczy się żyć." (Uczestnik numer 9)
- **Pewność we własne zdolności:** Mimo trudności związanych z chorobą, uczestnicy wykazywali wysoką pewność we własne zdolności do radzenia sobie i wpływania na swoją sytuację. *Cytat:* "Gdy byłem bardzo chory, nie mogłem wykonywać pracy, którą wtedy wykonywałem, ale kiedy wyzdrowiałem, chciałem tej pracy na 100%, a wszyscy mówili, że oszalałem... Ale powiedziałem, że może to jest coś, co na pewno potrafię. W przeciwnym razie mógłbym równie dobrze przestać." (Uczestnik numer 7)

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- **Percepcja swobody decyzji:** Poczucie, że można wpływać na środowisko pracy i sytuację zawodową, było powszechne i wzmacniało pewność siebie. *Cytat:* "Jeśli coś jest nie tak, naprawiam to. Nie siedzę i nie czekam, aż ktoś inny coś zrobi." (Uczestnik numer 1)

Motywacja:

- **Stymulacja intelektualna:** Ciekawa, zróżnicowana i ambitna praca była ważnym czynnikiem motywującym. *Cytat:* "Mam szczęście, że myślę, że mam pracę, która mi się podoba i którą uważam za interesującą. W przeciwnym razie dawno bym poszedł do domu i był na zwolnieniu chorobowym." (Uczestnik numer 4)
- **Spójność społeczna:** Społeczny aspekt pracy był postrzegany jako niezwykle ważny czynnik motywujący. *Cytat:* "Praca jest niezwykle ważna. To wszystko. Jest szczególnie ważna, ponieważ mogę cieszyć się aspektem społecznym i być stymulowany. Zdecydowanie oznacza to, że bardzo mi się podoba." (Uczestnik numer 7)
- **Poczucie celu:** Percepcja, że wykonywana praca przynosi korzyści innym ludziom w trudnych sytuacjach, zwiększała motywację i satysfakcję z pracy. *Cytat:* "...poza pracą, żeby zarobić na jedzenie i czynsz, praca jest zdecydowanie głównym motorem napędowym dla strony społecznej, pozwalając poczuć, że można coś zmienić." (Uczestnik numer 8)

Struktury wsparcia:

- **Wsparcie od przełożonych:** Wsparcie od przełożonych, często inicjowane przez pracownika, było ważne w organizowaniu pracy i pomaganiu w zmianie zadań.
- **Wsparcie od opieki zdrowotnej:** Obejmuje wsparcie od różnych struktur, takich jak podstawowa opieka zdrowotna, specjaliści i zakładowa opieka zdrowotna. Odpowiednie leczenie medyczne i behawioralne, ukierunkowana aktywność fizyczna i porady dotyczące zakresu obowiązków były postrzegane jako kluczowe. Brak wsparcia ze strony opieki zdrowotnej był postrzegany jako duża strata.
- **Wsparcie od funduszu ubezpieczeń społecznych:** Współpraca z funduszem ubezpieczeń społecznych i pracodawcą, często inicjowana przez fundusz lub pracownika, była postrzegana jako czynnik sukcesu w znalezieniu stabilnej sytuacji zawodowej poprzez długoterminowe plany rehabilitacji, szkolenia zawodowe i stopniowe zwiększanie godzin pracy. *Cytat:* "Jednym z najlepszych źródeł wsparcia był fundusz ubezpieczeń społecznych i mój pracodawca, który nie naciskał zbyt mocno" (Uczestnik numer 10).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Kluczowe informacje:

- Starzejące się społeczeństwo stanowi wyzwanie demograficzne dla siły roboczej, co podkreśla potrzebę umożliwienia ludziom pracy w późniejszych latach.
- Przewlekłe choroby mają znaczący negatywny wpływ na zdolność do pracy, a wielu ludzi z niepełnosprawnościami uważa, że mogliby pracować przy odpowiednich dostosowaniach.
- Adaptacje pracy, takie jak zmiana zadań i pomoc fizyczna, są kluczowymi czynnikami umożliwiającymi kontynuowanie pracy.
- Ważną rolę odgrywają czynniki indywidualne, takie jak styl życia (szczególnie aktywność fizyczna i równowaga między pracą a życiem prywatnym), pewność siebie (akceptacja stanu zdrowia, pewność we własne zdolności, swoboda decyzji) i motywacja (stymulacja intelektualna, spójność społeczna, poczucie celu).
- Wspierające struktury, w tym przełożeni, opieka zdrowotna i fundusz ubezpieczeń społecznych, odgrywają rolę w umożliwieniu ludziom z przewlekłymi chorobami pozostania w pracy, chociaż często brak jest skoordynowanego wsparcia.
- Badanie sugeruje, że inicjatywa w zakresie adaptacji często wychodzi od pracownika, co wskazuje na potencjał większego zaangażowania pracodawców i innych instytucji.
- Chociaż badanie koncentruje się na pracownikach administracyjnych, sugeruje się potrzebę dalszych badań wśród pracowników fizycznych.
- Wyniki badania są zgodne z wcześniejszymi badaniami na temat powrotu do pracy, sugerując, że podobne czynniki wpływają na utrzymanie się w pracy dla osób z przewlekłymi chorobami.

Ograniczenia badania:

- Mała liczba uczestników (10 osób) i ograniczenie do jednego pracodawcy.
- Badanie skupiało się na pracownikach administracyjnych i nie obejmowało pracowników fizycznych ani sektora prywatnego.
- Zaproszenie do udziału zostało wysłane przez pracodawcę

Wnioski:

Badanie potwierdza, że utrzymanie pracy pomimo przewlekłych chorób jest możliwe dzięki połączeniu adaptacji w miejscu pracy, pozytywnych nawyków związanych ze stylem życia, silnej pewności siebie i motywacji oraz odpowiedniego wsparcia ze strony przełożonych, agencji opieki zdrowotnej i funduszu ubezpieczeń społecznych. Kluczowe jest wczesne wdrożenie adaptacji i większa proaktywność ze strony pracodawców i instytucji

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

w zapewnieniu wsparcia. Potrzebne są dalsze badania, aby lepiej zrozumieć czynniki umożliwiające pracę w różnych grupach zawodowych.

Analiza artykułu **pt. „Sytuacja osób powyżej 50. roku życia na rynku pracy oraz działalność przedsiębiorstw w zakresie ochrony ich zdrowia.”** (Sygit & Cipora, 2020) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia

Wstęp

Autorzy w artykule analizują sytuację osób powyżej 50. roku życia na polskim rynku pracy, uwzględniając zmiany demograficzne, migrację młodych ludzi oraz wydłużenie średniej długości życia, które zwiększyły zainteresowanie pracodawców tą grupą wiekową. Podkreślają potencjał pracowników 50+, ich doświadczenie zawodowe, predyspozycje oraz znaczenie dbałości o ich zdrowie w miejscu pracy. Artykuł omawia również działania podejmowane przez przedsiębiorstwa, organizacje społeczne i rząd w celu aktywizacji zawodowej i ochrony zdrowia tej grupy, wskazując na potrzebę szerszych i bardziej zróżnicowanych działań. Temat ochrony zdrowia jest ściśle powiązany z sytuacją osób powyżej 50. roku życia na rynku pracy oraz działalnością przedsiębiorstw, ochrona zdrowia odnosi się przede wszystkim do działań podejmowanych w miejscu pracy lub w szerszym otoczeniu społecznym, mających na celu poprawę i utrzymanie stanu zdrowia pracowników, zwłaszcza tych starszych. Najczęstsze problemy zdrowotne występujące u osób po 50. roku życia to choroby układu krążenia, cukrzyca, choroby nowotworowe, choroby zwyrodnieniowe stawów i depresja. Choroby układu krążenia są najczęstszą przyczyną zgonów osób powyżej 60. roku życia w Polsce.

Znaczenie ochrony zdrowia w miejscu pracy dla pracowników 50+

Kapitał firmy: Zdrowie pracowników jest uznawane za ważny kapitał firmy, który znacząco wpływa na jej potencjał rozwoju, wizerunek i produktywność. Dbanie o zdrowie starszych pracowników sprawia, że stają się oni bardziej produktywni.

Wydłużanie aktywności zawodowej: Pogarszający się stan zdrowia jest jednym z problemów, które pojawiają się wraz z wiekiem i nie mogą być lekceważone przez pracodawców. Utrzymanie i wzmocnienie zdrowia pracowników po 50. roku życia jest postrzegane jako sposób na utrzymanie produktywności firmy w obliczu starzejącego się społeczeństwa.

Koszty: Promowanie i ochrona zdrowia mogą przyczynić się do spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zmniejszenia dodatkowych kosztów pracy związanych np.

z większą absencją chorobową. Skuteczne zarządzanie zdrowiem w miejscu pracy może również zmniejszyć koszty ponoszone przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych i Narodowy Fundusz Zdrowia.

Działania w zakresie ochrony i promocji zdrowia w miejscu pracy:

Źródła wskazują na różnorodne działania, które firmy mogą i powinny podejmować w ramach ochrony zdrowia pracowników 50+ (i nie tylko):

- Wdrażanie programów zdrowotnych/zarządzania zdrowiem: Wiele przedsiębiorstw w Polsce i na świecie wdraża programy mające na celu poprawę i utrzymanie stanu zdrowia pracowników. Istnieją instytucje, które wspierają firmy w przygotowaniu i wdrożeniu takich programów, np. Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy. Programy te powinny zawierać elementy edukacyjne, promujące zmianę stylu życia, oraz konkretne działania praktyczne.
- Podnoszenie świadomości zdrowotnej i edukacja: Propagowanie akcji uświadamiających na temat czynników ryzyka (np. palenie, alkohol, nadwaga, nadciśnienie) jest elementem ochrony zdrowia. Edukacja zdrowotna i prewencja powinny dotyczyć wszystkich pracowników bez względu na wiek.
- Promowanie zdrowego stylu życia: Przykłady dobrych praktyk obejmują promowanie zasad zdrowego żywienia i tworzenie centrów fitness.
- Badania profilaktyczne i opieka medyczna: Oferowanie bezpłatnych badań profilaktycznych, badań okresowych i konsultacji lekarskich.
- Adaptacja stanowisk pracy i ergonomia: Ergonomiczne doskonalenie miejsca pracy i dostosowanie go do możliwości psychofizycznych i potrzeb pracownika są kluczowe w zarządzaniu zdrowiem. Ma to na celu zmniejszenie obciążenia organizmu przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności pracy. Źródła podają konkretne przykłady adaptacji w zależności od wieku i potencjalnych problemów zdrowotnych, takich jak zmniejszenie sił fizycznych, pogorszenie funkcji kognitywnych, wzroku, słuchu, dolegliwości kręgosłupa, czy zwiększone ryzyko upadków.
- Redukcja obciążeń fizycznych: Eliminowanie prac fizycznych z dużym obciążeniem, np. poprzez łączenie w pracach osób starszych i młodszych.
- Identyfikacja i zarządzanie zagrożeniami zawodowymi: Badanie czynników ryzyka w miejscu pracy i skuteczny system zarządzania nimi.
- Dostęp do rehabilitacji i wypoczynku: Organizowanie turnusów rehabilitacyjnych lub wypoczynkowych jako propozycja działań prozdrowotnych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Monitorowanie stanu zdrowia: Systematyczne prowadzenie dokumentacji dotyczącej absencji chorobowej i jej przyczyn może być elementem dbałości o zdrowie pracowników.
- Szkolenia dla kadry zarządzającej: Przygotowanie przełożonych w zakresie zarządzania zdrowiem pracowników.

Stan zdrowia a aktywność zawodowa

Źródła potwierdzają, że stan zdrowia pracownika ma znaczący wpływ na wykonywaną pracę. Wśród osób po 50. roku życia najczęściej obserwuje się występowanie chorób układu krążenia, cukrzycy, chorób nowotworowych, chorób zwyrodnieniowych stawów oraz depresji. Problemy zdrowotne mogą ograniczać możliwości zarobkowania.

Mimo że kojarzenie zdrowia wyłącznie z młodością jest błędem, a starsi pracownicy często wykazują cenne cechy jak dokładność czy doświadczenie, stereotypy dotyczące ich zdrowia (częstsze chorowanie) nadal pokutują wśród pracodawców.

Podsumowanie

Wzmacnianie i utrzymanie zdrowia pracowników, zwłaszcza osób po 50. roku życia, jest kluczowym elementem polityki zatrudnienia. Wymaga to podejmowania szerokich i zróżnicowanych działań przez pracodawców, organizacje społeczne i rząd. System zarządzania zdrowiem w miejscu pracy powinien opierać się na aktywnym udziale pracowników, ocenie ich potrzeb, identyfikacji zagrożeń i skutecznym zarządzaniu. Działania podejmowane przed pracodawców to: podnoszenie świadomości zdrowotnej, identyfikacja czynników ryzyka, tworzenie ergonomicznych warunków pracy, badania okresowe, prewencyjne przenoszenia na inne stanowiska. Dzięki takim reakcjom możliwe jest nie tylko utrzymanie dobrego stanu zdrowia pracowników i ich zdolności do pracy, ale także korzystne efekty ekonomiczne dla firm i systemu publicznego.

Analiza **artykułu pt. „Motywacja osób dorosłych do realizowania zachowań zdrowotnych"** (Świętochowski & Wawrzków, 2020) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Wprowadzenie:

Raport GUS za 2015 rok wskazuje, że ponad 50% dorosłych Polaków cierpi na przewlekłe schorzenia. Współczesna wiedza medyczna i psychologiczna dysponuje informacjami o przyczynach tych chorób i sposobach zapobiegania im. Kluczową rolę w kształtowaniu zdrowia, w ponad 50%, odgrywa styl życia. Styl życia przejawia się w codziennych zachowaniach, które mogą wpływać na zdrowie bezpośrednio lub pośrednio. Wyróżniamy

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

zachowania prozdrowotne (np. aktywność fizyczna) i antyzdrowotne (np. palenie). Promocja zdrowego stylu życia może przyczynić się do poprawy stanu zdrowia i zmniejszenia zapotrzebowania na opiekę medyczną.

Pomimo szerokiej wiedzy, podejmowanie zachowań zdrowotnych nie jest powszechne. Samoświadomość korzyści nie jest wystarczającym motywem. W związku z tym celem badań było zweryfikowanie modelu Isaaca Ajzena (Teoria Planowanego Zachowania) w odniesieniu do zachowań zdrowotnych dorosłych oraz sprawdzenie, czy wiek różnicuje poziom motywacji do tych zachowań.

Zachowania zdrowotne:

- Definicja zachowań zdrowotnych obejmuje aktywności świadomie podejmowane lub unikane, które mają istotny związek ze zdrowiem.
- Dzielą się na prozdrowotne (np. unikanie używek, bezpieczeństwo komunikacyjne, zdrowe żywienie, aktywność fizyczna, badania profilaktyczne) i antyzdrowotne (np. palenie tytoniu, nadużywanie używek, zaniedbywanie kondycji fizycznej, niezdrowe odżywianie, brak wypoczynku).
- Są kształtowane od najmłodszych lat poprzez socjalizację, wychowanie oraz czynniki osobowościowe i środowiskowe (rodzina, rówieśnicy, szkoła, media).
- "Zachowania zdrowotne" to termin określający grupę zachowań związanych ze zdrowiem... Helena Sęk (2000, s. 539) określa zachowania zdrowotne jako „reaktywne, nawykowe i/lub celowe formy aktywności człowieka, które pozostają – na gruncie wiedzy o zdrowiu i subiektywnych przekonań – w istotnym związku ze zdrowiem".

Motywacja do podejmowania zachowań zdrowotnych (teorie psychologiczne):

- Motywacja to gotowość do zachowania w określony sposób, wynikająca z motywów.
- Teorie motywacyjne w psychologii zdrowia koncentrują się na zmiennych poznawczych prowadzących do intencji.
- Poczucie własnej skuteczności (Bandura) – przekonanie o posiadaniu środków do realizacji zadań – jest ważne, ale nie wystarczające.
- Procesualny model zachowań zdrowotnych (Schwarzer) wyróżnia fazę motywacyjną (spostrzegane zagrożenie, oczekiwania, skuteczność) i fazę kontynuacji (planowanie, kontrola, wsparcie społeczne).
- Teoria Uzasadnionego Działania (TRA, Fishbein i Ajzen): Głównym wyznacznikiem zachowania jest siła intencji. Intencja jest wynikiem postawy wobec zachowania (pozytywne/negatywne wartościowanie) i norm subiektywnych (przekonania o tym,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

co sądzą inni znaczący i ich ocena możliwości wykonania zachowania). Norma subiektywna to rodzaj społecznego nacisku.

- Teoria Planowanego Zachowania (TPB, Ajzen): Rozszerzenie TRA o czynnik spostrzeganej kontroli behawioralnej. Ten czynnik wskazuje, jak silnie osoba uważa, że dysponuje zasobami (zewnętrznymi i wewnętrznymi) do realizacji zachowania
  i radzenia sobie z przeszkodami. Jego rola rośnie, gdy kontrola wolicjonalna maleje. Wpływa na zachowanie bezpośrednio i pośrednio (przez intencję).
- TPB jest z powodzeniem stosowana w psychologii zdrowia do przewidywania zachowań takich jak aktywność fizyczna, dieta, unikanie używek, zachowania prewencyjne.

Zachowania zdrowotne a etapy dorosłości:

- Dorosłość (około 18-22 lat do późnej starości) obejmuje różne stadia rozwoju z własnymi zadaniami rozwojowymi.
- Wczesna dorosłość (ok. 18/22 - 30/35 lat): czas największej aktywności, kumulacji zadań.
- Środkowa dorosłość: analiza osiągnięć, pojawienie się biologicznych zmian świadczących o spadku wydajności organizmu, zadanie radzenia sobie ze zmianami fizjologicznymi.
- Późna dorosłość/okres senioralny (powyżej 61 lat): często związane z trudnościami zdrowotnymi, zmianą trybu życia (emerytura), ale także nowymi rolami (dziadkowie)
  i zainteresowaniami.
- Różnice w trosce o zdrowie i jej przejawianiu mogą istnieć między grupami wiekowymi.
- Badania Dzwonkowskiej-Goduli (2016) sugerują różnice w rozumieniu zdrowia w zależności od wieku oraz w typach podejmowanych działań (młodsi: aktywność sportowa, wygląd; średni: leczenie chorób, porady specjalistyczne, unikanie używek; najstarsi: regularne wizyty lekarskie, badania, stosowanie zaleceń).
- Czynniki związane z wiekiem (role społeczne, oczekiwania innych, aktualne czynności, możliwości organizmu) są ważnymi determinantami podejmowania zachowań zdrowotnych.
- Osoby w średnim wieku częściej przyznają się do niesystematyczności w zachowaniach zdrowotnych, tłumacząc to koniecznością łączenia wielu

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

obowiązków ("sandwich generation" - opieka nad dziećmi i starzejącymi się rodzicami).

Problematyka badań:

- Głównym celem była weryfikacja modelu Ajzena w odniesieniu do zachowań zdrowotnych dorosłych i sprawdzenie, czy wiek jest czynnikiem różnicującym motywację.
- Wcześniejsze badania wskazują na wieloczynnikowe podłoże i zróżnicowanie zachowań związanych ze zdrowiem.
- Wyniki wcześniejszych badań**:** Kobiety częściej podejmują zachowania zdrowotne (dieta, unikanie używek), mężczyźni częściej uprawiają sport (Dolińska-Zygmunt, 2000). Poczucie skuteczności koreluje z zachowaniami zdrowotnymi (Łukasik, 2003). Wewnętrzne poczucie kontroli zdrowia sprzyja większej odpowiedzialności i systematyczności w angażowaniu się w aktywności prozdrowotne (Borys, 2010; Juczyński, 2001).
- Sęk (2000) rozróżnia zachowania zdrowotne w sytuacji zdrowia (np. szczepienia) i w sytuacji choroby (np. leczenie). Zachowania z pierwszej grupy częściej w młodszych latach. Role społeczne (np. rola rodzica) mogą aktywizować prozdrowotne zachowania.
- Wiek nie był istotnym czynnikiem różnicującym nasilenie zachowań zdrowotnych ani poczucie samoskuteczności (Dolińska-Zygmunt, 2000).
- W badaniu weryfikowano wpływ postawy wobec zachowania, norm subiektywnych i spostrzeganej kontroli behawioralnej na podejmowanie zachowań zdrowotnych w dwóch grupach wiekowych (wczesna i późniejsza dorosłość).

Metodologia badania:

- Badanie praktyczne z celowo-losowym doborem próby (60 osób: 30 we wczesnej dorosłości - 20-30 lat, 30 w późniejszej dorosłości - 40-65 lat).
- Wykorzystane narzędzia:
    - Inwentarz Zachowań Zdrowotnych (IZZ) Juczyńskiego: bada nasilenie 4 kategorii (nawyki żywieniowe, profilaktyka, praktyki zdrowotne, pozytywne nastawienie psychiczne).
    - Wielowymiarowa Skala Umiejscowienia Kontroli Zdrowia (MHLC): bada oczekiwania w 3 wymiarach kontroli (wewnętrzna, wpływ innych, przypadek).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Kwestionariusz Postaw wobec Zachowań Zdrowotnych (KP-w-ZZ): Narzędzie własnej konstrukcji, oceniające siłę postawy (emocjonalny, poznawczy, behawioralny komponent). Rzetelność α Cronbacha dla całej skali = 0,782.
- Test Norm Subiektywnych Zachowań Zdrowotnych (T-NS-ZZ): Narzędzie własnej konstrukcji, badające wpływ społeczny (oczekiwania osób znaczących, motywacja do podporządkowania się). Rzetelność α Cronbacha dla całej skali = 0,795.

Wyniki badania:

- Związek zachowań zdrowotnych z postawami i normami subiektywnymi: W obu grupach najbardziej znaczący związek zachowań zdrowotnych zaobserwowano z siłą postaw wobec tego rodzaju zachowań.
- W grupie wczesnej dorosłości: Istotne pozytywne korelacje między ogólnym wynikiem IZZ a ogólną siłą postawy (0,74**) oraz jej komponentami (przekonania 0,57**, zachowania 0,63**, uczucia 0,66**). Najwyższa istotność: ogólna siła postawy
  i komponent emocjonalny.
- W grupie późniejszej dorosłości: Słabszy związek niż w grupie młodszej. Istotne pozytywne korelacje z ogólną siłą postawy (0,53**) i komponentami behawioralnym (0,49**) i emocjonalnym (0,47**). Komponent poznawczy postawy nieistotny.
- Normy subiektywne w obu grupach wykazały słabą zależność z podejmowaniem zachowań zdrowotnych (korelacje nieistotne statystycznie).
- Związek zachowań zdrowotnych z wymiarami umiejscowienia kontroli zdrowia: W obu grupach nie zaobserwowano istotnego związku między wymiarami umiejscowienia kontroli nad zdrowiem a częstością podejmowania zachowań zdrowotnych.
- Porównanie częstości podejmowanych zachowań zdrowotnych między grupami wiekowymi: Nie występują istotne statystycznie różnice między osobami we wczesnej
  i późniejszej dorosłości w zakresie ogólnego poziomu stosowanych zachowań zdrowotnych ani poszczególnych rodzajów zachowań.
- Surowe wyniki sugerują minimalne różnice: młodsi częściej stosują praktyki zdrowotne, starsi mają bardziej pozytywne nastawienie psychiczne i nieco mocniej

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

dbają o prawidłowe nawyki żywieniowe. Zachowania profilaktyczne tak samo częste w obu grupach.

Podsumowanie i dyskusja:

- Postawa wobec zachowań zdrowotnych jest silnie związana z ich podejmowaniem w grupie wczesnej dorosłości (zarówno ogólna siła postawy, jak i jej komponenty). Pozytywne postawy współwystępują z częstszym podejmowaniem zachowań.
- W grupie późniejszej dorosłości związek jest słabszy i nie wszystkie komponenty postawy są istotne (komponent poznawczy postawy jest bez znaczenia dla starszych dorosłych).
- Wyniki sugerują pewne różnice w postawach wobec zachowań zdrowotnych w badanych grupach wiekowych. Postawa wobec zachowań zdrowotnych okazała się najważniejszą zmienną, pozwalającą przewidywać częstość praktyk zdrowotnych
  w obydwu grupach osób badanych.
- Normy subiektywne okazały się mniej znaczące niż postawy w przewidywaniu częstości zachowań zdrowotnych w obu grupach.
- Pozytywne postawy wobec zachowań zdrowotnych sprzyjają ich podejmowaniu. Podkreśla się znaczenie kształtowania tych postaw od najmłodszych lat.
- Ważne osoby wpływające na normy subiektywne: dla młodszych dorosłych najsilniej rodzice, rodzeństwo, partner/partnerka, najbliższy przyjaciel/przyjaciółka. Dla starszych dorosłych najsilniej współmałżonek/współmałżonka oraz potomstwo. Ta wiedza jest ważna przy włączaniu osób z otoczenia w działania promujące zdrowie.
- Obie grupy najczęściej wskazywały na wewnętrzne umiejscowienie kontroli nad zdrowiem, najrzadziej na przypadek.
- W przeciwieństwie do wcześniejszych badań, nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w częstości podejmowanych zachowań zdrowotnych między grupami wiekowymi. Autorzy sugerują, że większa liczebność próby i uwzględnienie różnych etapów życia oraz zmiennych socjodemograficznych (zawód, stan zdrowia, przebyte urazy) mogłoby ujawnić różnice.
- Mimo ograniczonego zasięgu, badanie dostarcza ważnych informacji dla specjalistów (psycholog, pedagog, lekarz, dietetyk, fizjoterapeuta) w programowaniu działań profilaktycznych i modyfikacji zachowań, ponieważ zdrowie jest uwarunkowane głównie indywidualnymi zachowaniami.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza dokumentu pt. **„Demographic, health, physical activity, and workplace factors are associated with lower healthy working life expectancy and life expectancy at age 50”** (Lynch et al., 2024) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Wprowadzenie

Healthy Working Life Expectancy (HWLE), czyli oczekiwanej długości życia w dobrym zdrowiu i w pracy, w kontekście badania dorosłych w wieku 50 lat i starszych w Anglii.

HWLE to wskaźnik populacyjny, który łączy dane dotyczące zachorowalności (morbidity) i śmiertelności (mortality) w celu ilościowego określenia oczekiwanej średniej długości życia w określonym stanie zdrowia – bycia zdrowym i pracującym – od wieku 50 lat. Został wprowadzony jako narzędzie do monitorowania bieżącej trwałości krajowych systemów zabezpieczenia społecznego oraz jakości życia w późniejszym wieku produkcyjnym. Koncepcyjnie wiąże się z wyznacznikami udanego starzenia się, takimi jak zdrowie, długowieczność i produktywne zaangażowanie poprzez zatrudnienie. Wiele krajów, w tym Wielka Brytania, podnosi wiek emerytalny, dążąc do wydłużenia życia zawodowego. Wymaga to utrzymania zdrowej siły roboczej. Jednak badania w Wielkiej Brytanii kwestionują, czy stan zdrowia populacji jest wystarczający, aby ludzie mogli pracować do późniejszego wieku. Chociaż wiek uprawniający do państwowej emerytury w Wielkiej Brytanii wzrośnie do 68 lat do 2046roku, średnia liczba lat, które ludzie w Anglii mogą spędzić w dobrym zdrowiu i w pracy (HWLE) od wieku 50 lat, jest niższa niż 10 lat. Jest to również mniej niż liczba lat pozostałych do osiągnięcia wieku emerytalnego.

Metodologia:

Badanie wykorzystało dane z English Longitudinal Study of Ageing (ELSA) z lat 2004/5–2012/13 od 11 540 dorosłych w wieku 50 lat i starszych. Zastosowano ciągłe czasowo wielostanowe modele do oszacowania wskaźników ryzyka przejść między stanami zdrowia i pracy (zdrowy i pracujący; niezdrowy i/lub niepracujący; śmierć) oraz do oszacowania HWLE. W analizie uwzględniono czynniki demograficzne (wiek, płeć), zdrowotne (choroba zwyrodnieniowa stawów, problemy ze zdrowiem psychicznym, otyłość, ból), związane ze stylem życia (brak aktywności fizycznej) i miejscem pracy (brak autonomii, niewystarczające wsparcie). Całkowita oczekiwana długość życia od wieku 50 lat jest sumą HWLE i oczekiwanej długości życia spędzonej w stanie niezdrowym i/lub niepracującym.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Ograniczenia:

- Dane dotyczące czynników w miejscu pracy były dostępne tylko dla osób pracujących.
- Ograniczenia metodologiczne utrudniały modelowanie większej liczby zmiennych jednocześnie i dostosowanie do wszystkich potencjalnych czynników zakłócających.
- Klasyfikacja niektórych zmiennych (np. OA, problemy ze zdrowiem psychicznym, otyłość, aktywność fizyczna) opierała się na samoocenie lub danych z konkretnych lat, co mogło prowadzić do niedokładności lub niedoszacowania rzeczywistego wpływu.
- Analizowane dane pochodziły z okresu do 2012-13 roku, chociaż autorzy sugerują, że wnioski są nadal istotne ze względu na stabilność średniej oczekiwanej długości życia i HWLE w ostatnich latach.

Najważniejsze wyniki:

- Średnia HWLE w Anglii: Średnia HWLE w wieku 50 lat dla Anglii wynosiła 9,03 lat.
- Różnice płci: HWLE jest znacznie wyższa dla mężczyzn (9,94 lat) w porównaniu do kobiet (8,25 lat).
- Wpływ bólu: Osoby odczuwające ból miały HWLE o 3,3 roku krótszą w porównaniu do osób bez bólu.
- Wpływ chorób zwyrodnieniowych stawów (OA) i problemów ze zdrowiem psychicznym: Choroba zwyrodnieniowa stawów była związana z 2,2 roku krótszą HWLE, a problemy ze zdrowiem psychicznym z 2,9 roku krótszą HWLE. Ryzyko przejścia ze stanu zdrowego i pracującego do niezdrowego i/lub niepracującego było o 32% wyższe dla osób z OA
- Wpływ otyłości i braku aktywności fizycznej: Otyłość była związana z 0,9 roku krótszą HWLE, a brak aktywności fizycznej z 2,0 roku krótszą HWLE.
- Wpływ czynników w miejscu pracy: Pracownicy bez autonomii w pracy lub z niewystarczającym wsparciem w pracy tracili odpowiednio 1,8 i 1,7 roku HWLE.
- Skumulowany wpływ wielu czynników: Współwystępowanie problemów zdrowotnych (np. OA i problemy ze zdrowiem psychicznym) i niekorzystnych warunków pracy było związane z dalszym, znaczącym skróceniem HWLE. Na przykład, osoby z OA i problemami ze zdrowiem psychicznym traciły średnio 4,6 roku HWLE w porównaniu do osób bez obu tych schorzeń. Kobiety z OA i brakiem autonomii/wsparcia w pracy traciły około 5 lat HWLE w porównaniu do mężczyzn bez OA w środowiskach pracy ze wsparciem lub autonomią.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Ryzyko przejścia ze stanu "zdrowy i pracujący": Z każdym dodatkowym rokiem od 50. roku życia istnieje 7% zwiększone ryzyko zachorowania i/lub zaprzestania pracy. Czynniki analizowane w badaniu (płeć żeńska, OA, problemy ze zdrowiem psychicznym, otyłość, ból, brak aktywności fizycznej, brak autonomii, niewystarczające wsparcie) były związane z wyższym ryzykiem przejścia do stanu "niezdrowy lub poza pracą".
- Stagnacja i nierówności w oczekiwanej długości życia: Chociaż oczekiwana długość życia ogółem wzrosła w ostatnich dziesięcioleciach, wzrost ten spowolnił od 2011 roku w Wielkiej Brytanii, a nierówności w oczekiwanej długości życia i HWLE pogłębiły się między najbardziej i najmniej uprzywilejowanymi obszarami.

Wnioski i zalecenia:

- Zidentyfikowane czynniki są ważnymi celami dla interwencji mających na celu przedłużenie życia zawodowego.
- Podejścia do poprawy HWLE mogą być bardziej skuteczne, gdy uwzględniają jednocześnie wiele czynników, a nie koncentrują się tylko na jednym.
- Wczesne interwencje w celu poprawy jakości życia związanej ze zdrowiem i łagodzenia utraty pracy u osób z chorobą zwyrodnieniową stawów i problemami ze zdrowiem psychicznym powinny koncentrować się na utrzymaniu funkcji, wczesnym wykrywaniu objawów i wspieraniu pracodawców w komunikacji i dostosowaniu środowiska pracy.
- Wsparcie w miejscu pracy i autonomia stają się coraz ważniejsze dla poprawy HWLE, gdy problemy zdrowotne są już ustalone.
- Potrzebna jest oparta na dowodach polityka, aby pomóc pracodawcom w efektywnym wspieraniu starszych pracowników, zwłaszcza tych z długoterminowymi problemami zdrowotnymi.

Podsumowanie:

Artykuły podsumowuje kluczowe wnioski z badania przeprowadzonego w Anglii, które analizowało czynniki związane z oczekiwaną długością życia w zdrowiu i pracy (Healthy Working Life Expectancy, HWLE) od wieku 50 lat. Badanie wykazało, że HWLE jest znacznie niższa dla osób z pewnymi problemami zdrowotnymi (ból, choroba zwyrodnieniowa stawów, problemy ze zdrowiem psychicznym, otyłość), brakiem aktywności fizycznej oraz niekorzystnymi warunkami w miejscu pracy (brak autonomii, niewystarczające wsparcie). Co ważne, współwystępowanie kilku tych czynników prowadzi do dalszego skrócenia HWLE. Wyniki badania podkreślają potrzebę ukierunkowanych interwencji w celu promowania

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

zdrowia, dobrostanu i wyników pracy w populacjach z długoterminowymi problemami zdrowotnymi, zwłaszcza w kontekście rosnącego wieku emerytalnego.

Analiza **artykułu pt. „Work and Retirement Among Women: The Health and Employment After Fifty."** (Palermo et al., 2024) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Wprowadzenie

Artykuł omawia badanie nad czynnikami wpływającymi na decyzję o odejściu z pracy wśród kobiet w wieku 50 lat i starszych. Kluczowe ustalenia wskazują, że powody rezygnacji z pracy różnią się w zależności od grupy wiekowej, a także podkreślają znaczenie takich elementów jak postrzegane obciążenie psychiczne pracą, bezpieczeństwo finansowe oraz problemy zdrowotne, zwłaszcza ból nóg. Badanie sugeruje również, że pracodawcy mogą odgrywać rolę w utrzymaniu starszych kobiet na rynku pracy poprzez poprawę warunków pracy. Na podstawie danych z badania kohortowego Health and Employment After Fifty (HEAF) analizuje rodzaj pracy wykonywanej przez starsze kobiety, moment odejścia z pracy oraz czynniki przewidujące odejście z zatrudnienia. Badanie objęło 4436 kobiet w wieku 50–64 lat w Wielkiej Brytanii, weryfikowanych przez pięć lat. Kluczowe ustalenia wskazują, że czynniki wpływające na odejście z pracy różnią się w zależności od grupy wiekowej (50-54, 55-59, >60 lat) i obejmują zarówno kwestie zdrowotne (ból mięśniowo-szkieletowy, złe samopoczucie), jak i czynniki związane z pracą (niedocenianie, niezadowolenie z pracy, rodzaj umowy, radzenie sobie z fizycznymi i psychicznymi wymaganiami pracy) oraz sytuację finansową. Badanie podkreśla rolę pracodawców w wspieraniu starszych kobiet w kontynuowaniu pracy, a także znaczenie identyfikacji i leczenia bólu mięśniowo-szkieletowego.

Główne zagadnienia i wnioski

- Rosnąca liczba pracujących kobiet po 50. roku życia i brak badań: Coraz więcej kobiet po 50. roku życia pozostaje na rynku pracy, częściowo z powodu zmian w przepisach emerytalnych i konieczności finansowej. Mimo to, ich zdrowie zawodowe jest słabo zbadane.
- Charakterystyka pracy starszych kobiet: Kobiety po 50. roku życia pracują w różnych sektorach, ale starsze grupy częściej zajmują stanowiska administracyjne i w handlu detalicznym w porównaniu do młodszych, które częściej

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

pracują na stanowiskach menedżerskich, zawodowych i technicznych. Często pracują w niepewnych i gorzej wynagradzanych zawodach.

- Czynniki przewidujące odejście z pracy (ogółem): Niezależnie od wieku, kluczowymi predyktorami odejścia z pracy są: postrzegana trudność w radzeniu sobie z psychicznymi wymaganiami pracy, starszy wiek i ogólny dobrostan.
- Różnice w czynnikach przewidujących odejście z pracy w zależności od grupy wiekowej: Czynniki ryzyka odejścia z pracy różnią się znacząco w poszczególnych grupach wiekowych (50-54, 55-59, >60 lat).
    - 50-54 lat: Dodatkowe czynniki obejmują brak poczucia docenienia w pracy i ból nóg w ciągu ostatnich 12 miesięcy.
    - 55-59 lat: Dodatkowe czynniki to posiadanie umowy tymczasowej lub stałej (w porównaniu do samozatrudnienia), niezadowolenie z pracy, złe samopoczucie (SRH) i posiadanie dyplomu uniwersyteckiego.
    - > 60 lat: Czynniki ryzyka to umowy tymczasowe i stałe (w porównaniu do samozatrudnienia) oraz postrzegana trudność w radzeniu sobie z fizycznymi wymaganiami pracy.
- Wpływ zdrowia na pozostanie w pracy: Złe samopoczucie (SRH) i ból mięśniowo-szkieletowy (szczególnie ból nóg w młodszej grupie) są ważnymi czynnikami zdrowotnymi wpływającymi na odejście z pracy. Jednak dobre zdrowie może również sprzyjać wcześniejszej emeryturze wśród kobiet z lepszą sytuacją społeczno-ekonomiczną.
- Rola pracodawców i polityki: Istnieją ważne charakterystyki pracy, na które pracodawcy mogą wpłynąć, aby wspierać kobiety w pracy do starszego wieku. Należą do nich zapewnienie pewnych, satysfakcjonujących miejsc pracy, w których kobiety czują się docenione, oraz regularna ocena wymagań pracy. Lepsze rozpoznanie

  i leczenie bólu kończyn dolnych również może poprawić zdolność do pracy.
- Czynniki społeczno-ekonomiczne: Kobiety, które są samotne/wdowy/rozwiedzione, gorzej radzą sobie finansowo, mają na utrzymaniu finansowe osoby i nie są właścicielami domów, były częściej zatrudnione w grupie wiekowej 55+. To sugeruje, że pozostanie w pracy może być koniecznością finansową dla niektórych kobiet, a nie wyborem.
- Udział w opiece nieformalnej: Kobiety poświęcające 20 godzin lub więcej tygodniowo na opiekę nad innymi były mniej skłonne do pracy. Rola tych kobiet w opiece wymaga uznania i wsparcia.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Ograniczenia badania: Badanie opiera się na danych samoopisowych. Analizy dotyczą kobiet, które dotrwały w pracy co najmniej do 50. roku życia.

Wpływ na praktykę lub politykę:

- Pracodawcy powinni wdrożyć środki mające na celu utrzymanie starszych pracowniczek, w tym zapewnienie pewnych i satysfakcjonujących miejsc pracy, docenianie ich pracy oraz regularną ocenę wymagań stanowiska.
- System opieki zdrowotnej powinien lepiej rozpoznawać wpływ bólu kończyn dolnych na zdolność do pracy i oferować skuteczne, oparte na dowodach interwencje, takie jak edukacja, dieta i ćwiczenia.
- Potrzebne jest uznanie i wsparcie dla starszych kobiet pełniących rolę nieformalnych opiekunek, zwłaszcza jeśli wymaga to od nich rezygnacji z pracy lub znacząco wpływa na ich zdrowie i zdolność do pracy.
- Polityka powinna uwzględniać czynniki finansowe i społeczno-ekonomiczne, które zmuszają starsze kobiety do pozostania w pracy, i zapewniać wsparcie, aby uniknąć sytuacji, w której praca staje się przymusem kosztem zdrowia.

Wnioski:

- Dwie trzecie kobiet w wieku 50+ w tej populacji pracowało.
- Predyktorami odejścia z pracy wśród starszych kobiet są wiek, postrzegana trudność
  w radzeniu sobie z psychicznymi wymaganiami pracy i postrzegane bezpieczeństwo finansowe.
- Ból nóg i złe samopoczucie to ważne czynniki ryzyka zdrowotnego dla odejścia z pracy; warunki pracy (bezpieczeństwo, wymagania pracy, docenienie, satysfakcja) są również ważne dla utrzymania starszych kobiet w pracy.
- Pracodawcy mogą podejmować działania w celu maksymalizacji retencji starszych pracowników poprzez zapewnienie pewnych, satysfakcjonujących miejsc pracy, gdzie kobiety czują się docenione, a także regularną ocenę wymagań stanowiska.
- Ból kończyn dolnych, powszechny problem wśród starszych kobiet pracujących, może zagrażać zdolności do pracy, ale opieka zdrowotna nie priorytetowo traktuje tej dolegliwości, chociaż istnieją oparte na dowodach interwencje, które mogą poprawić wyniki.
- Starsze kobiety z trudnościami w radzeniu sobie z fizycznymi wymaganiami pracy są mniej skłonne do zatrudnienia; rola tych kobiet w opiece wymaga uznania i wsparcia, aby była zrównoważona.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza dokumentu **pt. „Effective behaviour change techniques for physical activity and healthy eating in overweight and obese adults; systematic review and meta-regression analyses.” (**Samdal et al., 2017) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Wprowadzenie

- Dokument to systematyczny przegląd i meta-analiza badań dotyczących skutecznych technik zmiany zachowań w zakresie aktywności fizycznej i zdrowego odżywiania u dorosłych z nadwagą i otyłością. Autorzy zbadali, które metody i techniki, takie jak stawianie celów i samokontrola zachowań, najlepiej wspierają nie tylko początkową zmianę, ale także długoterminowe utrzymanie tych zdrowych nawyków. Analiza wykazała, że indywidualne podejście ukierunkowane na wspieranie autonomii, jak w wywiadzie motywującym, jest kluczowe dla trwałych efektów.
- Niezdrowe zachowania zdrowotne, takie jak brak aktywności fizycznej, niezdrowe odżywianie, palenie i nadmierne spożycie alkoholu, są głównymi przyczynami zachorowalności i przedwczesnej umieralności w Europie, prowadząc do chorób niezakaźnych (NCD).
- Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) wzywa rządy do opracowania celów dotyczących NCD i strategii zdrowia publicznego w celu poprawy zdrowia ludzi.
- Otyłość jest związana z wieloma czynnikami ryzyka, a wiele badań koncentruje się na utracie wagi jako głównym wyniku, choć utrzymanie utraty wagi w czasie jest trudne. Interwencje "neutralne dla wagi" (zachęcające do akceptacji ciała, zdrowego zachowania i dobrego samopoczucia) mogą poprawić zdrowie bez skupiania się na utracie wagi.
- Istnieje rosnące zainteresowanie wykorzystaniem teorii zmiany zachowań, zidentyfikowano łącznie 83 teorie. Teorie te, takie jak teoria społeczno-poznawcza, teoria planowanego działania i model transtermiczny, wyjaśniają, dlaczego ludzie przyjmują dane zachowanie, ale w niewielkim stopniu wyjaśniają, w jaki sposób inicjacja i utrzymanie zachowania mogą się różnić.
- Siła samoregulacji danej osoby jest ograniczonym, ale odnawialnym zasobem poznawczym. Osoby motywowane własnymi potrzebami i pragnieniami łatwiej utrzymują nowe zachowania w czasie.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Dlatego czynniki determinujące zachowanie mogą się różnić w poszczególnych fazach procesu zmiany zachowania. Techniki interwencyjne pomagające ludziom zainicjować zmianę niekoniecznie mają taki sam wpływ na utrzymanie zachowania.
- Interwencje dotyczące zmiany zachowań wykorzystują różne strategie i techniki zmiany zachowań (BCT) w celu wsparcia umiejętności i zasobów samoregulacji uczestnika w procesie zmiany. BCT jest definiowana jako najmniejszy "aktywny składnik" interwencji.
- Opracowanie wykorzystuje Behaviour Change Technique Taxonomy version 1 (BCTTv1), która obejmuje 93 międzynarodowo uzgodnione i walidowane BCT.

Metodologia badania:

- Badanie było systematycznym przeglądem z analizą meta-regresji.
- Kryteria włączenia obejmowały randomizowane badania kontrolowane (RCT) trwające ≥ 12 tygodni, opublikowane od stycznia 2007 do października 2014 r., dla dorosłych (średnia wieku ≥ 40 lat, średnie BMI ≥ 30).
- Głównymi punktami końcowymi były pomiary zdrowej diety lub aktywności fizycznej.
- Dwóch recenzentów oceniało jakość badań, kodowało BCT i zbierało wyniki w krótkim (≤6 miesięcy) i długim (≥12 miesięcy) okresie.
- Analizy meta i meta-regresja były używane do szacowania wielkości efektu (ES), wskaźników heterogeniczności (I2) i współczynników regresji.
- W badaniu uwzględniono 48 badań, co dało łącznie 82 raporty wyników.
- BCT zostały zakodowane jako obecne (1) lub nieobecne (0) tylko wtedy, gdy istniały jasne dowody na ich włączenie i były bezpośrednio stosowane do docelowych zachowań (PA lub dieta).
- BCT występujące wyłącznie w grupie interwencyjnej (a nie w grupie kontrolnej) były wyodrębniane i rejestrowane.
- Rejestrowano również całkowitą liczbę BCT w obu grupach interwencyjnych.
- Analizowano potencjalne predyktory wpływu interwencji, w tym ryzyko błędu, charakterystykę badania i BCT.

Główne wyniki:

- Interwencje dotyczące diety i aktywności fizycznej były umiarkowane skuteczne zarówno w krótkim, jak i długim okresie.
- Raporty z długiego okresu (32 raporty) miały ogólną wielkość efektu (ES) = 0,24 (95% CI: 0,15 do 0,33), z umiarkowaną heterogenicznością (I2 = 59,4%).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Raporty z krótkiego okresu (50 raportów) miały ES = 0,37 (95% CI: 0,26 do 0,48), z silną heterogenicznością (I2 = 71,3%).
- Wielkości efektu były porównywalne dla PA i diety.
- Liczba BCT unikalnych dla grupy interwencyjnej przewidywała efekt w krótkim i długim okresie.
- BCT wyznaczanie celów zachowania (goal setting of behaviour) i samokontrola zachowania (self-monitoring of behaviour) przewidywały efekt w krótkim i długim okresie. Badanie wspiera stosowanie tych BCT w poradnictwie dla dorosłych z nadwagą i otyłością.
- Predyktory efektu (długi okres): Oprócz BCT wyznaczania celów zachowania i samokontroli zachowania, następujące BCT znacząco przewidywały efekt w długim okresie: informacja zwrotna na temat wyniku zachowania (feedback on outcome of behaviour), wdrażanie stopniowanych zadań (implementing graded tasks), dodawanie przedmiotów do środowiska (adding objects to the environment), np. używanie krokomierza.
- Całkowita liczba BCT w obu grupach interwencyjnych (interwencyjna + kontrolna) znacząco przewidywała efekt w długim okresie.
- Stosowanie osobocentrycznego i wspierającego autonomię podejścia do poradnictwa, jak w wywiadzie motywującym (MI) i teoriach opartych na autodeterminacji (SDT), znacząco przewidziało efekt w długim okresie, wyjaśniając całość zmienności między badaniami w efektach długoterminowych.
- Predyktory zmienności między badaniami (krótki okres): Wyznaczenie celu zmiany (setting a goal for change) i obecność błędu raportowania (reporting bias) niezależnie wyjaśniały 58,8% zmienności między badaniami.
- Predyktory zmienności między badaniami (długi okres): Podejście wspierające autonomię i osobocentryczne metody (jak w MI), BCT wyznaczanie celów zachowania (goal setting of behaviour) oraz otrzymywanie informacji zwrotnej na temat wyniku zachowania (receiving feedback on the outcome of behaviour) wyjaśniały całość zmienności między badaniami w efektach długoterminowych.

Ważne BCT:

- Wyznaczanie celów zachowania: Związane z pozytywnym efektem interwencji zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Pomaganie uczestnikom w zdefiniowaniu celu (np. jedzenie pięciu porcji owoców i warzyw dziennie) było niezależnie związane z lepszymi efektami interwencji.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Samokontrola zachowania: Związane z pozytywnym efektem interwencji zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Monitorowanie zachowania (np. w dzienniczku) było niezależnie związane z lepszymi efektami interwencji.
- Informacja zwrotna na temat wyniku zachowania: Związana z sukcesem interwencji w długim okresie. Gdy doradcy udzielają informacji zwrotnej na temat wyników (np. chwalenie wysiłków), było to niezależnie związane z efektem interwencji w długim okresie.
- Wyznaczanie stopniowanych zadań: Związane z sukcesem interwencji w długim okresie.
- Dodawanie przedmiotów do środowiska: Związane z sukcesem interwencji w długim okresie, np. używanie aplikacji mobilnej do rejestrowania aktywności fizycznej.
- Rozwiązywanie problemów: Granicznie znacząco związane z pozytywnymi wynikami w długim okresie (np. identyfikacja barier lub ułatwień dla zmiany).
- Przegląd celów zachowania: Granicznie znacząco związane z pozytywnymi wynikami w długim okresie.
- Otrzymywanie ogólnego wsparcia społecznego: Granicznie znacząco związane z pozytywnymi wynikami w długim okresie (np. od personelu lub innych uczestników).
- Osobocentryczne i wspierające autonomię poradnictwo: Metody takie jak Wywiad Motywujący (MI) i interwencje oparte na teorii autodeterminacji (SDT) były związane z utrzymaniem zmiany w czasie (≥12 miesięcy). Podejście to wydaje się ważne dla utrzymania zachowania w czasie.
- Badanie za i przeciw argumentów zmiany: Granicznie znacząco i negatywnie związane z efektem interwencji w krótkim okresie. Badanie ambiwalencji może poprawić motywację u osób niegotowych na zmianę, ale może ją hamować u osób gotowych na zmianę.

Porównanie inicjacji i utrzymania zmiany zachowania:

- Istnieją podobieństwa i różnice w skutecznych BCT promujących zmianę w zdrowym odżywianiu i aktywności fizycznej oraz BCT wspierających utrzymanie zmiany.
- Wyznaczanie celów zachowania i samokontrola zachowania wydają się skuteczne zarówno w inicjowaniu, jak i utrzymywaniu zmiany.
- W utrzymaniu zmiany (długi okres) ważniejsze wydają się BCT skupiające się na wynikach (wyznaczanie celów wyniku, informacja zwrotna na temat wyniku) oraz stopniowane zadania i dodawanie przedmiotów do środowiska.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Osobocentryczne i wspierające autonomię poradnictwo (MI, SDT) jest silnie związane z utrzymaniem zmiany w długim okresie.

Silne strony badania:

- Zastosowanie walidowanej taksonomii BCT (BCTTv1), niezależne kodowanie ryzyka błędu i BCT przez dwóch recenzentów, włączenie tylko RCT, dostosowanie do stanu bazowego, kompleksowa strategia wyszukiwania, zgodność z wcześniej zdefiniowanym protokołem, stosowanie metod statystycznych zgodnych z poprzednimi badaniami, sprawdzenie korelacji BCT, zebranie raportów wyników w dwóch punktach czasowych (krótki i długi okres).

Ograniczenia badania:

- Badanie nie identyfikowało, w jaki sposób teorie były stosowane w projektowaniu interwencji.
- Nie zidentyfikowano związku między promowaniem zmiany w jednej dziedzinie (dieta lub PA) a dwiema dziedzinami (dieta plus PA).
- Trudności w kodowaniu niektórych aspektów poradnictwa, np. "promowanie własnych powodów zmiany uczestników" w ramach taksonomii BCT.

Dyskusja i implikacje:

- Wyniki podkreślają znaczenie BCT ułatwiających samoregulację zachowania (np. wyznaczanie celów, samokontrola).
- Interwencje kładące nacisk na osobocentryczny i wspierający autonomię styl komunikacji są związane z efektami długoterminowymi, co wspiera teoretyczne wyjaśnienia dotyczące utrzymania zmiany.
- Badanie sugeruje, że skuteczna zmiana i utrzymanie zachowania wymaga połączenia umiejętności samoregulacji ("jak") ze zrozumieniem podstawowej natury motywacji ("dlaczego").
- Istnieje potrzeba udoskonalenia taksonomii BCT, aby lepiej uchwycić aspekty interpersonalnego stylu w poradnictwie, takie jak promowanie własnych powodów zmiany uczestników i wsparcie autonomii.
- Promowanie BCT jako ścisłych technik może ograniczać zmienność zawodową i zamieniać specjalistów w techników; badanie wspiera znaczenie stosowania technik z profesjonalnym szacunkiem i empatią.

Wnioski:

- Istnieją podobieństwa i różnice w skutecznych technikach zmiany zachowań promujących zmianę w zdrowym odżywianiu i aktywności fizycznej oraz technikach wspierających utrzymanie zmiany.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Wyniki potwierdzają stosowanie wyznaczania celów i samokontroli zachowania w poradnictwie dla dorosłych z nadwagą i otyłością.
- Kilka innych BCT, a także stosowanie osobocentrycznego i wspierającego autonomię podejścia do poradnictwa, wydaje się ważne dla utrzymania zachowania w czasie.

Analiza artykułu pt. **„Jakość życia osób starszych i jej determinanty”** (Babicz-Zielińska et al., 2021) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Opis dokumentu

Artykuł stanowi krytyczny przegląd literatury naukowej dotyczącej jakości życia osób starszych, identyfikując kluczowe determinanty i obszary wymagające dalszych badań. Kontekstem publikacji jest zjawisko starzenia się społeczeństw w krajach rozwiniętych, w tym w Polsce, oraz rosnące znaczenie zapewnienia wysokiej jakości życia tej grupie wiekowej.

Główne zagadnienia

Definicja i subiektywność jakości życia:

- Artykuł podkreśla brak precyzyjnej i jednolitej definicji pojęcia "jakość życia". Cytuje definicję Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), która określa jakość życia jako "postrzeganie jednostek ich pozycji w życiu w kontekście kultury i systemu wartości, w których żyją, a w odniesieniu do ich celów – oczekiwań, standardów i trosk”.
- Zwraca uwagę na subiektywny charakter postrzegania jakości życia przez jednostki, odróżniając ją od pojęć pokrewnych, takich jak subiektywny dobrostan, satysfakcja z życia czy poczucie szczęścia.
- Artykuł wskazuje, że w ujęciu psychologicznym jakość życia to "wynik złożonego, globalnego procesu o charakterze poznawczo-emocjonalnym, który odzwierciedla ustosunkowanie się osoby do własnego życia jako całości lub jego wymiarów cząstkowych.”

Determinanty jakości życia osób starszych

- Artykuł identyfikuje kluczowe determinanty wpływające na jakość życia osób starszych, opierając się na przeglądzie literatury. Zaliczają do nich: zdrowie, żywienie, aktywność umysłową i fizyczną, wykształcenie oraz kontekst społeczny.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Podkreślono, że znaczenie poszczególnych determinant może różnić się w zależności od wieku i regionu geograficznego, ale ich ważność dla osób starszych jest odmienna niż dla młodszych pokoleń.

Zdrowie jako najistotniejszy czynnik

- Zdrowie jest wskazywane jako najważniejsza determinanta jakości życia osób starszych, niezależnie od regionu geograficznego. Stan zdrowia wpływa bezpośrednio na samodzielność życiową.
- Przewlekłe choroby, często występujące w starszym wieku, znacząco obniżają postrzeganą jakość życia i zwiększają potrzebę opieki.
- Na stan zdrowia wpływa wiele czynników, przy czym według WHO, w 50% jest to styl życia, w tym odpowiednia dieta i aktywność fizyczna, brak stresu oraz właściwy wypoczynek.
- W Polsce, według danych Głównego Urzędu Statystycznego, najczęstszymi chorobami przewlekłymi u osób starszych są:
    - choroby układu krążenia,
    - choroby stawów,
    - choroby płuc,
    - choroby kręgosłupa,
    - choroby wątroby,
    - choroby tarczycy,
    - nerwice.
- Otyłość jest również problemem zdrowotnym Polaków. Wspomniane choroby zaliczane są do chorób cywilizacyjnych, w których istotnym czynnikiem ryzyka jest niewłaściwe odżywianie, a często podstawową metodą leczenia jest odpowiednia dieta.
- Choroby związane ze starzeniem się organizmu mogą występować w każdym wieku, ale u osób starszych częściej prowadzą do powikłań lub stanowią zagrożenie dla życia (np. zapalenie płuc, COVID-19), lub pojawiają się częściej w starszym wieku (np. cukrzyca, nowotwory, nadciśnienie, miażdżyca).
- Znaczący wpływ zdrowia na samoocenę jakości życia podkreślano w badaniach krajowych. Według jednego raportu GUS, w grupie osób starszych w Polsce 20% respondentów postrzegało swoje zdrowie jako dobre lub bardzo dobre, 50% jako "takie sobie", a 30% jako złe lub bardzo złe. Wystąpienie długotrwałych problemów zdrowotnych sygnalizowało prawie 60% 50-latków, 73% 60-latków oraz 84% osób

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

w wieku 70+. Problemy zdrowotne i zmniejszenie sprawności psychicznej i fizycznej są przyczyną obniżenia satysfakcji z życia w okresie późnej starości.

- Badania zagraniczne również potwierdzają znaczenie zdrowia:
    - Na Słowacji na jakość życia w największym stopniu wpływało zdrowie fizyczne.
    - W Anglii niską jakość życia determinowały depresja, źle postrzegana sytuacja finansowa, ograniczenia ruchliwości, brak codziennej aktywności i choroby przewlekłe, przy czym dominującymi czynnikami kształtującymi jakość życia były demencja i depresja.
    - W Brazylii, najważniejszym czynnikiem obniżającym jakość życia było negatywne postrzeganie stanu zdrowia i niesprawność fizyczna, chociaż środowisko i malejąca samodzielność również miały wpływ. Osoby w wieku 80+ oceniały pozytywnie w większości swoją jakość życia, ale najczęściej zły stan zdrowia wywoływał postawy negatywne.
    - W Kanadzie zdrowie, życie wewnętrzne oraz umiejętności behawioralne były najważniejsze w pozytywnym postrzeganiu jakości życia.
    - W Nepalu stwierdzono silną korelację między zdrowiem fizycznym a jakością życia.
    - W Indiach wykształcenie, niezależność finansowa, a także stan zdrowia psychicznego i samodzielność były ważnymi determinantami pozytywnej oceny jakości życia.
    - W Iranie obserwowano pogorszenie jakości życia u osób cierpiących na choroby układu krążenia, dróg oddechowych i przewodu pokarmowego, jak też na problemy ze słuchem i wzrokiem.
    - W USA depresję i pobudzenie emocjonalne obserwowano u znacznej części osób w wieku 55+.
    - W badaniach w 10 krajach UE u pacjentów w wieku 70+ cierpiących na nowotwory, na jakość życia wpływały stadium choroby, rodzaj terapii, liczba chorób współistniejących, wydolność pacjenta.

Żywienie a jakość życia

- Sposób odżywiania jest drugą ważną determinantą. Chociaż osoby starsze rzadko postrzegają żywienie jako kluczowy czynnik jakości życia, ma ono znaczący wpływ na ich stan zdrowia.
- Artykuł wskazuje na częste błędy żywieniowe u osób starszych, takie jak nieracjonalne odżywianie, unikanie wartościowych produktów (owoce, warzywa,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

produkty mleczne), nadmierne spożycie tłuszczów i cukrów, a także nieregularne spożywanie posiłków.

- Błędy te są często wynikiem chorób, ograniczeń pokarmowych, sytuacji ekonomicznej, braku wiedzy, problemów z uzębieniem czy zaniku społecznej funkcji posiłku.

Znaczenie otoczenia społecznego

- Kontekst społeczny, w tym dobre relacje z rodziną, przyjaciółmi i znajomymi, jest kluczowy dla jakości życia osób starszych. Otoczenie społeczne jest często wskazywane jako druga najważniejsza determinanta po zdrowiu.
- Wsparcie społeczne wpływa na zdrowie, przedłuża życie i wzmacnia siłę psychiczną i fizyczną.
- Brak więzi społecznych może prowadzić do poczucia wyobcowania, braku sensu życia i depresji.

Rola edukacji i aktywności umysłowej

- Edukacja i aktywność umysłowa mają pozytywny wpływ na jakość życia seniorów, przyczyniając się do niezależności, samodzielności i adaptacji do zmieniających się warunków życia.
- Uniwersytety Trzeciego Wieku (UTW) odgrywają ważną rolę w aktywizacji edukacyjnej, kulturalnej i rekreacyjnej osób starszych w Polsce.
- Poziom wykształcenia wpływa na większą aktywność społeczną i poczucie przynależności do wspólnoty.

Aktywność fizyczna

- Aktywność fizyczna jest kolejną ważną determinantą, która pośrednio wpływa na jakość życia. Regularna aktywność fizyczna poprawia stan zdrowia, kondycję fizyczną i psychiczną.
- Artykuł zauważa, że styl życia wielu polskich seniorów jest bierny i monotonny, choć aktywność fizyczna w ramach UTW jest wyższa.
- Brak aktywności fizycznej może prowadzić do większej zachorowalności, co z kolei obniża postrzeganą jakość życia.

Metodologia badania jakości życia

- Artykuł porusza kwestię metodologii badania jakości życia osób starszych, wskazując na różnorodność stosowanych narzędzi, głównie opartych na propozycjach WHO (WHOQOL-BREF, WHOQOL-OLD).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Podkreślono, że skala WHOQL-OLD wydaje się być najlepiej walidowana i przynosząca najbardziej wiarygodne wyniki w kontekście badania jakości życia osób starszych.

Obszary wymagające dalszych badań

- Przegląd literatury wskazuje na fragmentację badań nad jakością życia osób starszych
  i potrzebę dalszych prac naukowych w celu lepszego zrozumienia zróżnicowania domen i determinant w różnych regionach.
- Wskazano na brak szerszych badań dotyczących rzeczywistej aktywności społecznej seniorów w Polsce poza uczestnikami UTW oraz ich oczekiwań w tym zakresie.

Podsumowanie

Artykuł skutecznie przedstawia złożoność pojęcia jakości życia osób starszych i identyfikuje kluczowe czynniki wpływające na to postrzeganie. Podkreśla dominującą rolę zdrowia, ale również znaczenie kontekstu społecznego, żywienia, edukacji i aktywności fizycznej. Chociaż badania nad tą grupą społeczną były fragmentaryczne, dostarczają cennych informacji na temat modelu jakości życia seniorów. Publikacja wskazuje na potrzebę dalszych, bardziej kompleksowych badań, aby lepiej zrozumieć i wspierać poprawę jakości życia osób starszych w obliczu starzenia się społeczeństw.

Analiza artykułu pt. "**Zachowania zdrowotne jako istotny element aktywności życiowej człowieka. Stosunek Polaków do własnego zdrowia"** (Gruszczyńska et al., 2015) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Opis dokumentu

Artykuł definiuje i analizuje zachowania zdrowotne, dzieląc je na prozdrowotne i antyzdrowotne. Tekst podkreśla, że na te zachowania wpływają zarówno czynniki indywidualne, jak i środowiskowe, a mimo deklarowanej przez Polaków dbałości o zdrowie, nie zawsze przekłada się to na realne praktyki. Artykuł przedstawia również różne teoretyczne modele zmiany zachowań zdrowotnych, mające na celu lepsze zrozumienie mechanizmów leżących u podstaw tych zmian.

Główne tematy:

Definicja i rodzaje zachowań zdrowotnych:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Artykuł rozpoczyna od definicji zachowań zdrowotnych jako "wszelkie zachowania lub ich brak, które mają związek ze zdrowiem i samopoczuciem człowieka." Zachowania te dzieli się na prozdrowotne (sprzyjające zdrowiu) i antyzdrowotne (autodestrukcyjne).
- Zachowania prozdrowotne wspierają zdrowie, zapobiegają chorobom i wspomagają powrót do zdrowia.
- Zachowania antyzdrowotne przyczyniają się do zaburzeń stanu zdrowia, negatywnych oddziaływań emocjonalnych, fizycznych i psychospołecznych.
- Wyróżniono klasy zachowań prozdrowotnych według Steptoe i wsp., obejmujące: unikanie używek, bezpieczeństwo komunikacyjne, zwyczaje żywieniowe, pozytywne praktyki zdrowotne (ćwiczenia fizyczne, higiena) i zachowania związane z działalnością prewencyjną (wizyty lekarskie, samokontrola).
- Zachowania zdrowotne można również podzielić ze względu na obszar zdrowia (fizyczne, psychiczne, społeczne), zgodnie z definicją WHO.

Czynniki warunkujące podejmowanie zachowań zdrowotnych

- Na kształtowanie zachowań zdrowotnych wpływają liczne czynniki, zarówno indywidualne (wychowanie, osobowość, czynniki społeczno-demograficzne) jak i środowiskowe (społeczeństwo, media, kultura).
- Modelowanie przez rodziców i opiekunów we wczesnym dzieciństwie ma fundamentalne znaczenie dla wykształcania nawyków zdrowotnych, które są następnie modyfikowane w procesie dalszej socjalizacji.
- Kontekst społeczny i kulturowy kształtuje poziom życia, wyobrażenia o zdrowiu i chorobie, sposób postrzegania objawów, wiedzę o przyczynach chorób oraz postawy wobec własnej choroby i chorych.
- Media odgrywają ważną rolę jako źródło informacji o zdrowiu, choć mogą również wpływać negatywnie (np. strony promujące głodzenie).
- Czynniki demograficzno-społeczne takie jak wiek, płeć, stan cywilny, wykształcenie, zawód i sytuacja materialna różnicują zachowania zdrowotne. Badania wskazują, że kobiety częściej poddają się badaniom kontrolnym. Świadomość i praktykowanie zachowań prozdrowotnych wzrasta z wiekiem. Osoby z wyższym wykształceniem i posiadające dzieci częściej prezentują zachowania prozdrowotne.
- Czynniki osobowościowe mają znaczenie, zwłaszcza w kontekście zachowań antyzdrowotnych. Cechy sprzyjające tym zachowaniom to m.in. niedojrzałość emocjonalna, niska odporność na stres, nadmierna zależność od innych, trudności w wyrażaniu uczuć, wysoki poziom niepokoju, poczucie izolacji, niska samoocena.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Zasoby osobiste, w tym przekonania i oczekiwania, korelują z zachowaniami zdrowotnymi. Wymieniono: poczucie koherencji, optymizm życiowy, poczucie własnej skuteczności i wewnętrzne umiejscowienie kontroli zdrowia.

Wybrane zachowania zdrowotne i ich związek ze zdrowiem

- Zdrowe odżywianie jest kluczowe dla rozwoju, odporności i zachowania sprawności. Obejmuje regularność posiłków, zbilansowaną dietę i jakość produktów.
- Aktywność fizyczna odgrywa istotną rolę. Artykuł rozróżnia sport wyczynowy (często antyzdrowotny) i sport amatorski/rekreacyjny, który sprzyja poprawie sprawności fizycznej. Umiarkowana aktywność fizyczna zapobiega chorobom układu krążenia, redukuje cholesterol, stabilizuje gospodarkę lipidową i obniża ciśnienie tętnicze. Regularna aktywność fizyczna wpływa również pozytywnie na zdrowie psychiczne, redukując objawy depresji i lęku, poprawiając nastrój i zwiększając odporność na stres. Badania wskazują również na związek między aktywnością fizyczną a zdolnościami poznawczymi.
- Siedzący tryb życia ma negatywny wpływ na funkcjonowanie człowieka i może być przyczyną zgonów.
- Badania wykazują dodatnią korelację między umiarkowaną aktywnością fizyczną a pozytywnymi nawykami zdrowotnymi (zdrowe odżywianie, unikanie używek, regularny odpoczynek). Osoby aktywne fizycznie są często bardziej optymistyczne i szczęśliwe.
- Sen jest podstawową potrzebą fizjologiczną. Regularny i jakościowy sen jest warunkiem utrzymania zdrowia. Niedobór snu może prowadzić do zaburzeń poznawczych, obniżenia nastroju, otyłości i nadciśnienia tętniczego.
- Zachowania prewencyjne w ruchu drogowym, takie jak używanie pasów bezpieczeństwa i fotelików dla dzieci, jazda z bezpieczną prędkością i unikanie prowadzenia pod wpływem substancji psychoaktywnych, są kluczowe dla bezpieczeństwa.
- Stosowanie używek (nikotyna, alkohol, narkotyki, dopalacze) jest szkodliwym zachowaniem zdrowotnym i prowadzi do zaburzeń stanu zdrowia i uzależnień.

Zachowania zdrowotne Polaków

- Pomimo deklarowanej przez 81% badanych w raporcie CBOS z 2012 roku troski o własne zdrowie, deklaracje te nie znajdują odzwierciedlenia w codziennych praktykach.
- Wskazano na szereg niepokojących danych dotyczących zachowań Polaków:
    - 27% nie korzysta z profilaktycznych wizyt u dentysty.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- 17% nie wykonuje profilaktycznych badań lekarskich.
- 61% pije kawę minimum raz dziennie.
- 27% pali papierosy codziennie.
- Połowa śpi krócej niż sześć godzin minimum raz w tygodniu.
- Co trzeci je mniej niż trzy posiłki dziennie minimum raz w tygodniu.
- Prawie co trzeci spożywa alkohol minimum raz w tygodniu.
- Co dziesiąty minimum raz na siedem dni żywi się w barach i restauracjach szybkiej obsługi.
- 17% dorosłych Polaków nigdy lub prawie nigdy nie znajduje czasu na dłuższy (minimum godzinny).

- Niska aktywność fizyczna jest również problemem. Według danych GUS z 2012 roku, jedynie 45,9% Polaków uczestniczyło w zajęciach sportowych lub rekreacyjnych,
  a tylko 20,3% ćwiczyło regularnie. Najczęstszą formą rekreacji była jazda na rowerze
  i pływanie.
- Badania CBOS z 2010 roku pokazują, że Polacy najczęściej spędzają czas wolny oglądając telewizję (52%) i zajmując się życiem rodzinnym (36%), a tylko 11% uprawia sport.
- Wskazano na postępującą zmianę trybu życia z czynnego na bierny, zwłaszcza wśród dzieci. Badania HBSC z 2010 roku wykazały, że co czwarty jedenastolatek i co dziesiąty siedemnastolatek w Polsce nie spełnia zaleceń WHO dotyczących codziennej aktywności fizycznej.

Zmiana zachowań zdrowotnych

- Modyfikacja zachowań zdrowotnych wymaga pogłębionej wiedzy o mechanizmach odpowiedzialnych za zmianę.
- W procesie zmiany zachowań istotne są: intencja (motywacja) do podjęcia zachowania, planowanie działania oraz wcielenie intencji w życie.
- Czynniki mające znaczenie w poszczególnych fazach zmiany to: osobiste postawy i normy społeczne, spostrzegane zyski i straty oraz oczekiwania dotyczące skutków zmiany.
- Wyróżniono trzy grupy modeli teoretycznych dotyczących kształtowania i modyfikacji zachowań zdrowotnych:
  - Modele motywacyjne i postintencjonalne: skupiają się na czynnikach decydujących o powstaniu zamiaru (intencji). Przykładami są model

przekonań zdrowotnych, teoria motywacji do ochrony, teoria uzasadnionego działania
i teoria planowanego zachowania. Modele postintencjonalne analizują czynniki po powstaniu intencji, takie jak planowanie.

- Model społeczno-poznawczy: podkreśla rolę poczucia własnej skuteczności, czyli przekonania o zdolności do podejmowania skutecznych działań. Wysoka własna skuteczność sprzyja formułowaniu ambitniejszych celów i spostrzeganiu zysków. Model uwzględnia również zmienne środowiskowe (bariery
i ułatwienia).
- Modele fazowe i procesualne: postrzegają zmianę zachowań jako proces składający się z faz. Przykładem jest podejście HAPA (health action process approach) Schwarzera, które zakłada proces motywacyjny (prowadzący do intencji) i proces działania (wdrożenie i utrwalenie zaplanowanego działania). Wyróżnia się siedem faz zmiany zachowania, od nieświadomości zagrożenia po utrzymywanie działania.

Wnioski

- Zachowania zdrowotne, zarówno prozdrowotne jak i antyzdrowotne, są kluczowym elementem wpływającym na stan zdrowia człowieka.
- Kształtowanie zachowań zdrowotnych jest procesem złożonym, uwarunkowanym przez szeroki wachlarz czynników, od indywidualnych predyspozycji po wpływ środowiska społeczno-kulturowego i mediów.
- Pomimo deklarowanej troski o zdrowie, dane badawcze wskazują na rozbieżność między deklaracjami a rzeczywistymi praktykami zdrowotnymi Polaków.
- Niska aktywność fizyczna i siedzący tryb życia stanowią poważny problem w polskim społeczeństwie, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży.
- Zmiana zachowań zdrowotnych jest procesem wymagającym zrozumienia mechanizmów psychologicznych i społecznych, a różne modele teoretyczne dostarczają ram do analizy tego procesu.
- Wiedza o zachowaniach prozdrowotnych musi być wspierana pozytywnymi doświadczeniami jednostki i dostępnością atrakcyjnych wzorców promujących zdrowy styl życia.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Podsumowanie

Podsumowując, artykuł podkreśla dysonans między deklaracjami a praktykami zdrowotnymi Polaków oraz wskazuje na potrzebę pogłębienia wiedzy na temat mechanizmów zmiany zachowań w celu poprawy zdrowia społeczeństwa. Różnorodne czynniki, od indywidualnych po środowiskowe, wpływają na kształtowanie tych zachowań, a zrozumienie tych wpływów jest kluczowe dla skutecznych interwencji prozdrowotnych.

Analiza artykułu pt. **„Subjective and objective assessments of physical activity in employed women aged 50 to 64 years"** (Bergier et al., 2020) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Kluczowe informacje

W pracy badano poziomy aktywności fizycznej u pracujących kobiet w wieku 50-64 lat, porównując subiektywną ocenę (za pomocą kwestionariusza IPAQ) z oceną obiektywną (przy użyciu akcelerometru ActiGraph). Okazało się, że kobiety często przeceniały swoją aktywność w kwestionariuszu w porównaniu do danych z urządzeń pomiarowych. Autorzy sugerują, że do uzyskania wiarygodnych informacji o poziomie aktywności fizycznej konieczne jest stosowanie obu metod – subiektywnej i obiektywnej.

Główne tematy

- Porównanie subiektywnych (kwestionariusz IPAQ-S) i obiektywnych (akcelerometr ActiGraph) metod oceny poziomu aktywności fizycznej.
- Poziom aktywności fizycznej u pracujących kobiet w wieku 50-64 lat.
- Związek aktywności fizycznej z czynnikami socjodemograficznymi i wskaźnikiem BMI w badanej grupie.
- Znaczenie stosowania wielu narzędzi do uzyskania wiarygodnych informacji o aktywności fizycznej.

Najważniejsze fakty:

- Aktywność fizyczna a zdrowie kobiet 50+: Artykuł podkreśla kluczową rolę aktywności fizycznej w ochronie zdrowia, szczególnie w grupie kobiet w wieku 50-64 lat. Okres ten jest często zaniedbywany w analizach stanu zdrowia, pomimo występowania dynamicznych zmian hormonalnych, objawów "zużycia" organizmu i zwiększonego ryzyka problemów zdrowotnych i psychicznych (np. depresji).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Promocja zdrowia w tej grupie powinna koncentrować się na diecie, aktywności fizycznej i stresie.

- Narzędzia oceny aktywności fizycznej: Badanie wykorzystało dwie metody oceny aktywności fizycznej:
    - Kwestionariusz IPAQ-S (Subiektywny): Jest to narzędzie tanie i powszechnie stosowane do oceny aktywności fizycznej w populacjach. Pozwala na zbieranie informacji o aktywnościach z ostatnich 7 dni (w pracy, w domu, w czasie wolnym). Kwestionariusz ten może jednak prowadzić do przeszacowania lub niedoszacowania poziomu aktywności.
    - Akcelerometr ActiGraph GT3X (Obiektywny): Jest to urządzenie noszone na pasku przez 7 kolejnych dni, które rejestruje całodobową aktywność fizyczną, bezczynność, ruch, wydatek energetyczny, pozycję ciała i ilość snu. Akcelerometry są uważane za narzędzia o wysokiej trafności i rzetelności, ale brakuje jednolitych zaleceń dotyczących ich stosowania (np. miejsca noszenia, czasu noszenia).
- Rozbieżności między oceną subiektywną i obiektywną: Kluczowym wnioskiem badania jest znaczące przeszacowanie poziomu aktywności fizycznej w ocenie subiektywnej (IPAQ) w porównaniu do oceny obiektywnej (akcelerometr). Dotyczyło to aktywności ogólnej, intensywnej i umiarkowanej.
- Związek aktywności fizycznej z czynnikami socjodemograficznymi i BMI:
    - Ocena subiektywna (IPAQ): Statystycznie znacząco wyższe poziomy aktywności fizycznej według kwestionariusza zaobserwowano u kobiet z najniższym statusem finansowym oraz z wykształceniem podstawowym lub średnim. Stwierdzono słabe i umiarkowane ujemne korelacje między całkowitym poziomem aktywności fizycznej i aktywnością o niskiej intensywności a poziomem wykształcenia i statusem finansowym.
    - Ocena obiektywna (Akcelerometr): Statystycznie znacząco wyższe poziomy aktywności fizycznej według akcelerometrów zaobserwowano u kobiet z BMI wskazującym na nadwagę lub otyłość. Stwierdzono słabe ujemne korelacje między całkowitą, umiarkowaną i niskointensywną aktywnością fizyczną a statusem finansowym, a także słabą dodatnią korelację między aktywnością
      o niskiej intensywności a BMI.
- Korelacja między oceną subiektywną i obiektywną: Stwierdzono słabą dodatnią korelację (R = 0,25) między całkowitym poziomem aktywności fizycznej ocenionym

subiektywnie i obiektywnie. Wskazuje to, że chociaż istnieje pewien związek, wyniki z obu narzędzi są znacząco różne. Inne badania również wykazały niskie lub umiarkowane korelacje między tymi metodami, a korelacje te wydają się być niższe u osób starszych.

- Analiza skupień: Zidentyfikowała trzy grupy kobiet na podstawie ich wyników z IPAQ i akcelerometrów. Najliczniejsza grupa (58 kobiet) to ta, w której wyniki subiektywne i obiektywne były najbardziej podobne. Ta grupa charakteryzowała się wyższym wykształceniem, wiekiem 50-54 lata, zamieszkaniem w miastach, średnim lub powyżej średnim statusem finansowym i prawidłowym BMI. Pomimo tego podobieństwa
  w najliczniejszej grupie, ogólne różnice między pomiarami IPAQ i akcelerometru były nadal statystycznie istotne.
- Wnioski dotyczące narzędzi oceny: Artykuł konkluduje, że samo stosowanie jednego narzędzia do oceny poziomu aktywności fizycznej (szczególnie IPAQ) nie jest wystarczająco konkluzywne i może prowadzić do przeszacowania. Zaleca się stosowanie zarówno narzędzi subiektywnych, jak i obiektywnych, aby uzyskać bardziej wiarygodne informacje. Sugeruje się wypełnianie kwestionariusza IPAQ po tygodniowym okresie noszenia akcelerometru, co pozwoli na porównanie obu ocen dla tego samego okresu. Podkreślono potrzebę opracowania jednolitych standardów dla stosowania akcelerometrów w badaniach.
- Aktywność fizyczna jest kluczowa dla zdrowia kobiet 50+, w tym w kontekście zmian hormonalnych i problemów psychicznych.
- Czynniki socjodemograficzne (wykształcenie, status finansowy) i BMI są związane z poziomem aktywności fizycznej, choć korelacje różnią się w zależności od metody oceny.
- Istnieje potrzeba standaryzacji stosowania akcelerometrów w badaniach.

Ocena aktywności fizycznej, jak pokazano w badaniu, może różnić się znacząco w zależności od zastosowanej metody – subiektywnej (kwestionariusz) lub obiektywnej (akcelerometr). Metody subiektywne, choć łatwe w użyciu, mogą prowadzić do przecenienia poziomu aktywności. Metody obiektywne dostarczają bardziej rzetelnych danych. W badanej populacji, na wyniki ocen wpływały takie czynniki jak wykształcenie, status finansowy i BMI, przy czym wpływ tych czynników różnił się w zależności od metody oceny. Dlatego w celu uzyskania wiarygodnych informacji o aktywności fizycznej zaleca się stosowanie kombinacji obu typów narzędzi.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza raportu **pt. "How long can Chinese women work after retirement based on health level: Evidence from the CHARLS Public Health"** (Cheng et al., 2023) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze w obszarze zdrowia.

Cel badania

Zwiększenie zrozumienia czynników wpływających na udział chińskich kobiet w sile roboczej w zależności od stanu zdrowia oraz pomiar nadwyżki zdolności do pracy wśród kobiet

w średnim i starszym wieku, z podziałem na miejsce zamieszkania i poziom wykształcenia.

Metodologia

- Wykorzystano dane z China Health and Retirement Longitudinal Study (CHARLS) z lat 2011, 2013, 2015 i 2018, obejmujące kobiety w wieku 45–74 lat.
- Stan zdrowia kobiet oceniano kompleksowo, stosując zarówno pojedyncze zmienne zdrowotne, jak i wskaźnik kruchości (frailty index) oraz złożony wskaźnik zdrowia PVW (Poterba, Venti, Wise).
- Wykorzystano model Probit do pomiaru nadwyżki zdolności do pracy, przyjmując jako grupy odniesienia: wszystkie kobiety w wieku 45–49 lat, wiejskie kobiety w wieku 45–49 lat oraz wiejskie (analfabetki) kobiety we wszystkich grupach wiekowych.

Główne wyniki

- Starzenie się populacji i presja na system emerytalny w Chinach: Chiny, podobnie jak wiele krajów, borykają się ze starzeniem się populacji, co wywiera znaczącą presję na systemy emerytalne. W kontekście tego wyzwania, pilne staje się podniesienie ustawowego wieku emerytalnego.
- Dysproporcja w wieku emerytalnym między płciami w Chinach: Ustawowy wiek emerytalny w Chinach wynosi 60 lat dla mężczyzn i 50 lat dla kobiet fizycznych oraz 55 lat dla kobiet umysłowych. Ta znacząca różnica (5-10 lat) jest znacznie większa niż w krajach OECD (średnia różnica 0,3-2,1 lat), co prowadzi do skrócenia kariery zawodowej kobiet pomimo ich rosnącej średniej długości życia.
- Znaczenie zdrowia jako czynnika wpływającego na decyzje o przejściu na emeryturę: Stan zdrowia jest kluczowym czynnikiem wpływającym na chęć i zdolność do pracy w starszym wieku. Badanie podkreśla potrzebę uwzględnienia

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

stanu zdrowia przy określaniu elastycznego wieku emerytalnego, aby uniknąć zwiększania nierówności.

- Nadwyżka zdolności do pracy wśród chińskich kobiet w oparciu o zdrowie:
    - Nadwyżka zdolności do pracy wszystkich chińskich kobiet w wieku 50–64 lat wynosi 1,9 roku, a w wieku 50–74 lat wynosi 5,1 roku. To sugeruje, że na podstawie stanu zdrowia istnieje potencjał do dłuższego pozostawania na rynku pracy.
- Heterogeniczność miejsko-wiejska:
    - Nadwyżka zdolności do pracy jest znacznie wyższa wśród kobiet mieszkających w miastach niż na obszarach wiejskich.
    - Dla kobiet w wieku 50–64 lat: nadwyżka dla kobiet miejskich wynosi 6,1–7,8 roku, podczas gdy dla kobiet wiejskich wynosi 1,1 roku (w oparciu o różne grupy odniesienia).
    - Dla kobiet w wieku 50–74 lat: nadwyżka dla kobiet miejskich wynosi 9,8–14,9 roku, podczas gdy dla kobiet wiejskich wynosi 3,8 roku.
- Różnice w zależności od poziomu wykształcenia:
    - Nadwyżka zdolności do pracy wzrasta wraz z poziomem wykształcenia.
    - Dla kobiet w wieku 50–64 lat z wykształceniem średnim i wyższym: nadwyżka wynosi 3,5–4,8 roku.
    - Dla kobiet w wieku 50–74 lat z wykształceniem średnim i wyższym: nadwyżka wynosi 8,4–11,2 roku.
- Rzeczywisty udział w pracy a potencjalna zdolność: Badanie wskazuje, że kobiety miejskie, pomimo lepszego stanu zdrowia i wyższej potencjalnej zdolności do pracy, mają znacznie niższy rzeczywisty udział w sile roboczej po wieku emerytalnym w porównaniu do kobiet wiejskich.
- Czynniki wpływające na niski rzeczywisty udział w pracy kobiet miejskich: Niski rzeczywisty udział kobiet miejskich w sile roboczej po wieku emerytalnym wynika głównie z dwóch przyczyn:
    - Lepsze zabezpieczenie społeczne: Kobiety miejskie mają dostęp do lepszych usług i świadczeń z ubezpieczenia społecznego, co zmniejsza motywację do kontynuowania pracy.
    - Opieka nad wnukami: W obliczu polityki "trójki dzieci", silnych tradycyjnych więzi międzypokoleniowych i niedostatecznego systemu opieki nad dziećmi, wiele kobiet miejskich decyduje się przejść na emeryturę, aby opiekować się wnukami.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Potencjał i zalecenia dotyczące kobiet z wyższym wykształceniem:
    - Kobiety z wyższym wykształceniem charakteryzują się lepszym stanem zdrowia i posiadają duży potencjał pracy. Mając na uwadze ich dłuższy okres kształcenia i późniejszy wiek wejścia na rynek pracy, proponuje się, aby opóźnienie wieku emerytalnego było najpierw wdrażane w sektorach koncentrujących te kobiety (medycyna, badania naukowe, szkolnictwo wyższe).
- Potrzeba zróżnicowanego podejścia w polityce opóźniania wieku emerytalnego: Wprowadzając reformy, należy uwzględnić różnice między obszarami miejskimi i wiejskimi oraz poziomem wykształcenia, a także zapewnić odpowiednie wsparcie dla kobiet, które kontynuują pracę z przyczyn ekonomicznych. Istotne jest również stworzenie zachęt dla kobiet w lepszym stanie zdrowia do pozostania na rynku pracy.

Ograniczenia badania

- Badanie opiera się na danych od kobiet w wieku 45 lat i starszych, co nie jest reprezentatywne dla całej populacji kobiet.
- Nie uwzględniono w pełni wpływu wszystkich czynników poza zdrowotnych na decyzje o przejściu na emeryturę, co może prowadzić do niedoszacowania nadwyżki zdolności do pracy.

Podsumowanie

Badanie sugeruje, że chińskie kobiety, szczególnie mieszkające w miastach i z wyższym wykształceniem, posiadają znaczną nadwyżkę zdolności do pracy opartą na ich stanie zdrowia, co stwarza potencjał dla opóźnienia wieku emerytalnego. Jednak rzeczywisty udział w pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego jest niski, zwłaszcza wśród kobiet miejskich, co wynika z czynników społecznych i ekonomicznych, takich jak dostęp do zabezpieczenia społecznego i konieczność opieki nad wnukami.

Analiza raportu pt. **„How to Promote Workplace Health in order to Work into Old Age: Experiences from Employees in an Industrial Setting."** (Lydell et al., 2020) pozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji ukierunkowanych na dalsze działania decyzyjne oraz badawcze.

Głównym celem badania było zbadanie, w jaki sposób pracownicy postrzegają promowanie zdrowia w miejscu pracy, zarówno obecnie, jak i pod koniec kariery zawodowej, w kontekście zwiększających się oczekiwań co do dłuższego pozostawania na rynku pracy. Stosując jakościową metodologię badawczą opartą na wywiadach zogniskowanych,

badacze zidentyfikowali cztery kluczowe tematy: radzenie sobie ze zmianami, branie odpowiedzialności za własne zdrowie, poczucie bycia potrzebnym i potwierdzanie tej potrzeby oraz wsparcie i tolerancja dostosowane do indywidualnego pracownika. Wyniki podkreślają istotność wspólnych wysiłków ze strony zarówno pracowników, jak i kierownictwa oraz służb medycyny pracy w celu tworzenia dostosowanych do indywidualnych potrzeb programów promocji zdrowia, które pozwolą uniknąć nierówności zdrowotnych w miejscu pracy i wesprą starszych pracowników.

1.4. Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru aspektów psychospołecznych wykonywania pracy

Wstęp

W obliczu dynamicznych zmian demograficznych i wyzwań rynku pracy - rola pracowników w wieku 50 + nabiera szczególnego znaczenia. Starzejące się społeczeństwa stają przed koniecznością wydłużania okresu aktywności zawodowej, co stawia przed pracownikami, pracodawcami, związkami zawodowymi i innymi instytucjami cały szereg wyzwań. Z drugiej strony – ta sytuacja otwiera również nowe perspektywy rozwijania potencjału ludzkiego
i zwiększania wartości organizacji. Wydłużanie kariery zawodowej nie może jednak opierać się wyłącznie na wskaźnikach ekonomicznych. Wymaga ono zrozumienia i uwzględnienia złożonych uwarunkowań psychospołecznych, które kształtują dobrostan, motywację i zdolność do pracy osób starszych. Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy – takie jak relacje międzyludzkie, poziom stresu, autonomia w pracy czy możliwość rozwoju – nie są jedynie dodatkiem do „twardych” warunków zatrudnienia. To one w dużej mierze determinują, czy pracownicy w wieku przedemerytalnym pozostaną na rynku pracy, czy też zdecydują się na wcześniejsze wycofanie i zaprzestanie zawodowej aktywności. Rzetelne zrozumienie tych czynników jest kluczowe, aby projektować rozwiązania wspierające aktywność zawodową osób starszych w sposób uwzględniający ich rzeczywiste potrzeby i potencjał.

Niniejszy dokument stanowi kompleksowy przegląd publikacji naukowych, raportów branżowych oraz opracowań eksperckich poświęconych aspektom psychospołecznym wykonywania pracy przez osoby w wieku 50–64 lata. Analiza obejmuje szerokie spektrum zagadnień: od stresu zawodowego i wypalenia, przez relacje społeczne w miejscu pracy,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

aż po dyskryminację ze względu na wiek (ageizm), poczucie przynależności i sensu pracy. Szczególny nacisk położono na identyfikację potrzeb tej grupy wiekowej, mechanizmów wpływających na ich zdrowie psychiczne i fizyczne oraz czynników, które wspierają lub utrudniają pozostawanie w aktywności zawodowej.

Artykuł ten nie tylko dokumentuje aktualny stan wiedzy, ale również inspiruje do refleksji nad praktycznymi rozwiązaniami – zarówno na poziomie indywidualnym, organizacyjnym, jak i polityki publicznej. Zebrane wnioski i rekomendacje mają na celu wspierać wszystkich interesariuszy: pracodawców, pracowników, związki zawodowe i decydentów – w budowaniu środowiska pracy sprzyjającego zdrowiu, satysfakcji i przedłużaniu kariery zawodowej pracowników starszych.

Aspekty psychospołeczne wykonywania pracy – podstawy teoretyczne

Aspekty psychospołeczne pracy obejmują czynniki związane zarówno z psychologicznymi, jak i społecznymi aspektami środowiska pracy. Instytucje międzynarodowe definiują je jako wszelkie osobiste zasoby pracownika, elementy organizacji pracy, jak również typy relacji międzyludzkich, które mogą wpływać na zdrowie pracownika, jego samopoczucie oraz efektywność. Międzynarodowa Organizacja Pracy już w latach 80. określiła czynniki psychospołeczne jako *„interakcje między środowiskiem pracy, treścią pracy, organizacją pracy oraz możliwościami, potrzebami i kulturą pracowników, a także czynnikami pozazawodowymi, które poprzez postrzeganie i doświadczenie mogą wpływać na zdrowie, wyniki pracy i zadowolenie z pracy”* (ILO – Międzynarodowa Organizacja Pracy, 1986). Podobnie Światowa Organizacja Zdrowia wskazuje, iż zagrożenia psychospołeczne (czyli czynniki ryzyka dla zdrowia psychicznego w pracy) wynikają z cech treści pracy, organizacji czasu pracy, warunków w miejscu pracy czy możliwości rozwoju – np. nadmierne obciążenie, niska kontrola nad pracą, niepewność zatrudnienia (WHO, 2024). Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA, 2025) uznaje ryzyko psychospołeczne za jedno z kluczowych współczesnych wyzwań BHP, obejmujące m.in. presję czasu i nadmierny stres w miejscu pracy, które to czynniki dotykają znaczną część pracowników w Unii Europejskiej (EU-OSHA, 2025).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Kluczowe poziomy aspektów psychospołecznych pracy

W literaturze wyróżnia się **trzy poziomy aspektów psychospołecznych**: **indywidualny**, **interpersonalny** oraz **organizacyjny**. Na poziomie indywidualnym mieszczą się cechy i zasoby jednostki (np. stan zdrowia psychicznego, odporność na stres, kompetencje i potrzeby pracownika). Poziom interpersonalny odnosi się do relacji międzyludzkich – jakości kontaktów z przełożonymi i współpracownikami, wsparcia społecznego w pracy, komunikacji oraz konfliktów. Z kolei poziom organizacyjny dotyczy kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, struktury organizacji, podziału ról i zadań czy warunków pracy (w tym obciążenia pracą, harmonogramów, bezpieczeństwa fizycznego). Wszystkie te wymiary przenikają się wzajemnie np. wysokie wymagania zadaniowe przy niskim wsparciu społecznym i słabej kulturze organizacyjnej stanowią kombinację szczególnie niekorzystną dla dobrostanu pracownika (Forastieri, 2013). Co ważne, same **czynniki psychospołeczne** (np. wymagania, relacje, nagrody) nie muszą być jednoznacznie negatywne czy pozytywne – stają się **zagrożeniami psychospołecznymi** dopiero w sytuacji, gdy są niewłaściwie ukształtowane i potencjalnie szkodzą zdrowiu albo samopoczuciu pracownika (Kowalik, 2024). Przykładowo, wysoka odpowiedzialność i tempo pracy może motywować do rozwoju, ale w nadmiarze i bez kontroli prowadzi do stresu. **Zdrowie psychospołeczne** natomiast to stan dobrostanu psychicznego i społecznego pracownika. Jest on uwarunkowany m.in. poziomem stresu zawodowego, satysfakcją z pracy, jakością relacji i możliwością realizacji własnych potrzeb w środowisku pracy. Dbanie o zdrowie psychospołeczne w pracy oznacza tworzenie takich warunków, które minimalizują chroniczny stres i napięcia, a wzmacniają pozytywne czynniki, jak wsparcie, autonomię czy równowagę praca–życie (Kowalik, 2024).

Specyfika psychospołecznego funkcjonowania grupy wiekowej 50+

Osoby w wieku 50+ – czyli pracownicy starszego pokolenia u progu późnej dorosłości – cechują się pewnymi specyficznymi zmianami rozwojowymi o charakterze poznawczym, emocjonalnym i motywacyjnym. **Zmiany poznawcze** związane z wiekiem obejmują m.in. pewien spadek tzw. inteligencji płynnej, czyli zdolności szybkiego przetwarzania nowych informacji i podzielności uwagi. Starsi pracownicy mogą wolniej przyswajać zupełnie nowe umiejętności lub technologie niż ich młodsi koledzy. Jednak jednocześnie dysponują większym zasobem **inteligencji skrystalizowanej**, czyli nagromadzonej wiedzy, doświadczenia i umiejętności praktycznych. Badania wykazują, że dzięki temu spadek sprawności poznawczej bywa skutecznie kompensowany – pracownicy 50+ potrafią oprzeć

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

się na swoim doświadczeniu, rutynie i know-how, co pozwala im utrzymać wysoką wydajność mimo zmian biologicznych (Munnell, 2016). Metaanalizy pokazują wręcz, że wiek sam w sobie jest słabym predyktorem efektywności pracy – produktywność nie spada liniowo wraz z wiekiem, a różnice indywidualne są duże (Munnell, 2016). Wielu starszych pracowników zachowuje znakomitą sprawność intelektualną, a w niektórych zawodach (np. wymagających wiedzy fachowej, umiejętności rozwiązywania problemów) - poziom eksperckości czyni ich szczególnie wartościowymi dla pracodawcy. **Zmiany emocjonalne** w późnej dorosłości często przejawiają się lepszą regulacją emocji i innym systemem priorytetów. Teoria selektywnej optymalizacji kontekstu społecznego oraz teoria selektywności społeczno-emocjonalnej **(**Sims & Hogan & Cartensen, 2015) wskazują, iż w miarę skracania się perspektywy czasowej - pracownicy bardziej cenią emocjonalne dobrostan i relacje. Osoby po 50. roku życia częściej koncentrują się na sprawach dla nich naprawdę ważnych i poszukują w pracy poczucia sensu, unikania niepotrzebnego stresu oraz pozytywnego kontaktu z innymi ludźmi. Badania sugerują, że starsi dorośli przeciętnie lepiej kontrolują wyrażanie emocji i w większym stopniu radzą sobie z negatywnymi uczuciami niż osoby młodsze (Sims & Hogan & Cartensen, 2015). W miejscu pracy może to oznaczać mniejszą impulsywność, bardziej zrównoważone reakcje na konflikty oraz większą stabilność emocjonalną. Jednocześnie niektórzy pracownicy w tym wieku mogą odczuwać wypalenie zawodowe lub znużenie rutyną, zwłaszcza jeśli od lat wykonują te same zadania. Dlatego znaczenie mają czynniki motywujące i wsparcie ze strony organizacji, aby podtrzymać ich zaangażowanie.

Motywacja do pracy w późnych fazach kariery bywa nieco odmienna od motywacji młodszych pracowników. Osoby zbliżające się do wieku emerytalnego częściej poszukują w pracy określonych wartości: poczucia spełnienia, możliwości przekazania wiedzy innym, docenienia i stabilizacji, a relatywnie mniej skupiają się na zewnętrznych aspektach kariery, takich jak szybki awans czy zwiększenie prestiżu stanowiska (Butler, 2025). Wielu pracowników 50+ chce pozostawić po sobie spuściznę, np. poprzez mentoring młodszych kolegów, dzielenie się doświadczeniem czy udział w projektach szkoleniowych. To odzwierciedla siódmą fazę rozwoju psychospołecznego wg Eriksona – *generatywność vs stagnacja* – gdzie dojrzały dorosły stara się być użyteczny dla kolejnego pokolenia, inaczej popada w poczucie stagnacji. Z drugiej strony - pewne **czynniki hamujące motywację** w tej grupie to np. brak perspektyw awansu (tzw. *„szklany sufit wieku"*), rutyna i powtarzalność pracy czy pogarszający się stan zdrowia (Kooij & De Lange & Jansen, 2007). Badania wskazują, że czynniki związane z wiekiem (spadek zdrowia, zmęczenie, osiągnięcie większości celów zawodowych) mogą negatywnie wpływać na chęć

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

kontynuowania pracy (Kooij & De Lange & Jansen, 2007). Dlatego rekomenduje się, aby polityka HR uwzględniała **specjalne potrzeby starszych pracowników** – np. poprzez ergonomiczne dostosowanie stanowisk, możliwość dalszego rozwoju zawodowego, docenianie lojalności – co pomaga podtrzymać ich motywację do pozostania aktywnymi zawodowo (Kooij & De Lange & Jansen, 2007). W tym miejscu warto również wspomnieć o **Teorii Selektywnej Optymalizacji z Kompensacją (SOC)** autorstwa P. i M. Baltesów, która opisuje strategie adaptacyjne osób starszych wobec zmian związanych z wiekiem. Model SOC, uznawany za jeden z wiodących w obszarze pomyślnego starzenia się, zakłada, że ludzie dokonują **selekcji** priorytetowych celów, **optymalizują** wykorzystywanie dostępnych im zasobów oraz **kompensują** ubytki poprzez zastępcze środki (Cimochowska & Zagrodzka, 2018). W kontekście pracy oznacza to np., że pracownik 60-letni może skoncentrować się na tych aspektach swojej roli zawodowej, w których jest najskuteczniejszy (selekcja), dalej doskonalić kluczowe umiejętności (optymalizacja) oraz korzystać z ułatwień technologicznych lub wsparcia innych przy zadaniach, które sprawiają mu trudność (kompensacja). Zastosowanie strategii SOC wiąże się z wyższą satysfakcją z życia i efektywnością mimo starzenia się – co potwierdzono także w badaniach polskich seniorów (Cimochowska & Zagrodzka, 2018). To tłumaczy, dlaczego wielu starszych pracowników nadal świetnie sobie radzi zawodowo: świadomie dopasowują swój wysiłek do zmieniających się możliwości.

Wybrane współczesne modele psychospołecznych uwarunkowań pracy

W ostatnich dwóch dekadach wyłoniły się **współczesne modele teoretyczne**, integrujące wiele czynników i dostosowane do zmieniającego się świata pracy. Jednym z najważniejszych jest **Model Wymagań–Zasobów (Job Demands–Resources, JD-R)**, zaproponowany przez Demerouti i Bakker w 2001 r. Model JD-R zakłada, iż warunki pracy można podzielić na dwie kategorie: **wymagania** (demands) oraz **zasoby** (resources). Wymagania to aspekty pracy, które wymagają wysiłku fizycznego lub psychicznego (np. nacisk czasowy, trudne zadania, konflikty roli) i wiążą się z pewnym kosztem dla pracownika. Zasoby to natomiast te elementy, które pomagają w realizacji celów, redukują koszty psychofizjologiczne i stymulują rozwój (np. wsparcie społeczne, autonomia, informacje zwrotne, możliwości szkolenia). Model JD-R łączy perspektywę stresu i motywacji: z jednej strony nadmiar wymagań prowadzi do wyczerpania i stresu, z drugiej – dostępność zasobów sprzyja zaangażowaniu w pracę. Kluczowa jest teza, że **zasoby mogą łagodzić wpływ wysokich wymagań na stres** – np. intensywna praca jest mniej wyniszczająca, jeśli pracownik ma dobre wsparcie i autonomię

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

(Demerouti, Bakker, 2001). Model ten jest bardzo elastyczny i został zaadaptowany do wielu sektorów, uwzględnia także nowe czynniki (np. **zasoby osobiste** takie jak odporność psychiczna czy poczucie sensu pracy). W kontekście starzejącej się kadry, JD-R pozwala zrozumieć, że utrzymanie starszych pracowników w dobrej formie wymaga redukcji nadmiernych obciążeń (np. ograniczenie nadgodzin, dostosowanie norm do ich możliwości) oraz zwiększania zasobów (np. programy prozdrowotne, wsparcie przełożonych, elastyczny czas pracy). Badania potwierdzają, że starsi pracownicy szczególnie korzystają z **bogatego w zasoby środowiska pracy** – wzmacnia to ich zaangażowanie i chęć pozostania aktywnym zawodowo (Demerouti, Bakker, 2001).

W ramach współczesnej psychologii organizacji dużą uwagę zwraca się również na czynniki związane z sprawiedliwością organizacyjną i kulturą pracy. **Teoria sprawiedliwości organizacyjnej** (Greenberg, 2007) wyróżnia: sprawiedliwość dystrybutywną (czy wyniki, np. wynagrodzenia, awanse są postrzegane jako fair), proceduralną (czy procedury w firmie są uczciwe, przejrzyste) oraz interpersonalną (czy ludzie są traktowani z szacunkiem). Wykazano, że poczucie niesprawiedliwości jest silnym stresorem psychospołecznym – np. pomijanie zasłużonego pracownika 60+ przy awansach na rzecz młodszych może powodować u niego narastającą frustrację i skłaniać do wcześniejszego odejścia z pracy.

W kontekście osób 50+ ważna jest także **teoria wymiany społecznej** i wynikająca z niej reguła wzajemności: jeśli organizacja dba o pracownika (oferuje szkolenia, wspiera w kłopotach zdrowotnych), pracownik odwzajemnia to wyższym lojalnym zaangażowaniem (Ndjaboue & Ruddy & Bulver, 2025). Nowoczesne podejścia z obszaru *organizational behavior* podkreślają ponadto rolę **klimatu psychospołecznego** w pracy – np. **psychospołeczny klimat bezpieczeństwa** (PSC), który oznacza jak bardzo kultura firmy przykłada wagę do ochrony zdrowia psychicznego pracowników. Wysoki PSC koreluje z mniejszym poziomem stresu i lepszymi wynikami zdrowotnymi załogi (Ndjaboue & Ruddy & Bulver, 2025).

Podsumowując, **współczesne modele behawioralne** starają się całościowo ujmować środowisko pracy: od obiektywnych warunków, poprzez subiektywne percepcje pracowników, po zachowania organizacyjne (np. styl przywództwa). Przykładowo, niedawne prace nad udziałem starszych pracowników w rynku pracy sugerują, by analizować jednocześnie **klasyczne modele stresu (DCS, ERI)** oraz czynniki organizacyjne jak **poczucie wsparcia i sprawiedliwości**, dla pełnego obrazu determinant decyzji starszych pracowników o kontynuacji bądź zakończeniu kariery (Ndjaboue & Ruddy & Bulver, 2025).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Kluczowe aspekty psychospołeczne, wyzwania i potrzeby pracowników w środowisku pracy.

Współczesny rynek pracy stawia przed pracownikami w wieku 50-64 lata szereg specyficznych wyzwań i możliwości, które w znaczący sposób wpływają na ich dobrostan psychospołeczny. Analiza tej grupy wiekowej wymaga zrozumienia unikalnych motywacji, źródeł stresu, dynamiki relacji międzyludzkich oraz wpływu ageizmu i potrzeby ciągłego rozwoju kompetencji. Niniejszy rozdział ma na celu szczegółowe omówienie tych aspektów, opierając się na aktualnych publikacjach naukowych i raportach branżowych.

Dobrostan psychiczny i emocjonalny w miejscu pracy

Dobrostan psychiczny i emocjonalny pracowników w wieku 50 + odgrywa kluczową rolę w utrzymaniu ich aktywności zawodowej. Pozytywne samopoczucie w pracy sprzyja zaangażowaniu i opóźnia decyzje o przejściu na emeryturę, podczas gdy chroniczny stres czy niezadowolenie mogą skłaniać do wcześniejszego wycofania się z rynku pracy (D'Angelo & Coggon & Harris, 2016). Niektóre badania wskazują, że starsi pracownicy często znajdują w pracy poczucie sensu – np. według American Working Conditions Survey ponad dwie trzecie osób 50+ odczuwa satysfakcję z dobrze wykonanej pracy i ma poczucie jej użyteczności (RAND Research, 2019). Jest to powiązane z sytuacją, w której, osoby starsze rzadziej niż młodsze wykonują monotonne zadania (54% vs 64%), częściej zaś mogą wykorzystywać własne pomysły i rozwiązywać nieprzewidziane problemy w pracy. Jest to częściowo efektem selekcji – mniej zadowoleni z pracy mogli wcześniej z niej odejść – ale pokazuje, że ci, którzy pozostają, często mają bardziej satysfakcjonujące role zawodowe (RAND Research, 2019).

Mimo ogólnej satysfakcji, znaczna grupa osób 50+ doświadcza negatywnych emocji w pracy związanych ze stresem i presją. W Polsce 34% pracowników 50+ deklaruje odczuwanie stresu zawsze lub bardzo często, a kolejne 40% odczuwa go w niektórych sytuacjach (CIOP-PIB, 2023). Blisko co ósmy badany (13%) stwierdza, że stres jest wpisany w jego pracę – najczęściej dotyczy to branży medycznej (CIOP-PIB, 2023). Ponad jedna trzecia osób 50+ ocenia, że stres w pracy wpływa na nich negatywnie, szczególnie w grupie 50–54 lata oraz w sektorach takich jak przemysł i rolnictwo - negatywny wpływ stresu deklaruje tam 43% (CIOP-PIB, 2023). Długotrwały stres zawodowy może prowadzić do wypalenia zawodowego, pogorszenia zdrowia psychicznego (np. lęku czy depresji) oraz obniżenia motywacji do pracy. Co istotne, starsi pracownicy są bardziej narażeni na kumulatywne skutki wieloletniej ekspozycji na stresory. Analiza Eurofound oparta na Europejskim Badaniu Warunków Pracy wskazuje, że choć częstość problemów

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

psychicznych nie rośnie drastycznie z wiekiem, starsi pracownicy silniej odczuwają wpływ warunków pracy na zdrowie (Eurofound, 2017). Innymi słowy, obciążenia psychospołeczne mogą w większym stopniu przekładać się u nich na pogorszenie samopoczucia.

Ważnym elementem dobrostanu jest równowaga praca–życie (work-life balance). Pracownicy w wieku 50+ często mają już mniejsze obciążenia rodzinne związane z opieką nad dziećmi, co sprzyja poprawie tej równowagi w porównaniu do grupy 30–40-latków (Eurofound, 2017). Niemniej jednak część pracowników starszych opiekuje się np. starszymi rodzicami lub wnukami – odsetek opiekunów bliskich rośnie z wiekiem i po 50-tce przekracza 11% (Eurofound, 2017). Dlatego elastyczne warunki czasu pracy oraz możliwość redukcji wymiaru etatu stają się istotnymi czynnikami chroniącymi dobrostan psychiczny starszych pracowników (Eurofound, 2017). Badania pokazują, że w wieku okołoemerytalnym możliwość samodzielnego decydowania o godzinach pracy i stopniowego wycofywania się z aktywności zawodowej sprzyja zachowaniu zdrowia oraz chęci do pozostania w zatrudnieniu (RAND Research, 2019).

Podsumowując, istotnym aspektem psychospołecznym związanym z pracą osób w wieku 50–64 lata jest możliwość czerpania satysfakcji z pracy i poczucie spełnienia zawodowego, co pozytywnie wpływa na ich kondycję psychiczną. Jednak istotnym wyzwaniem pozostaje zarządzanie stresem i obciążeniami psychicznymi, które nadal dotykają znaczną część tej grupy. Zapewnienie programów profilaktyki stresu, wsparcia psychologicznego czy promowanie zdrowego stylu pracy (np. przerw, technik relaksacyjnych) ma kluczowe znaczenie dla podtrzymania dobrostanu emocjonalnego starszych pracowników. Dbałość o tę sferę przekłada się nie tylko na ich zdrowie, ale i na gotowość do kontynuowania aktywności zawodowej aż do osiągnięcia wieku emerytalnego, a nawet dłużej.

Relacje społeczne i wsparcie w miejscu pracy

Pozytywne relacje społeczne i wsparcie ze strony otoczenia zawodowego stanowią jeden z filarów zdrowia psychospołecznego pracowników 50+. Wsparcie koleżeńskie i ze strony przełożonych może łagodzić negatywne skutki stresu oraz zwiększać satysfakcję z pracy. Osoby starsze szczególnie cenią konstruktywne relacje w pracy – pragną czuć się częścią zespołu, mieć dobre kontakty z współpracownikami oraz odczuwać, że ich przełożony ich rozumie i wspiera. Silne więzi społeczne w miejscu pracy sprzyjają także poczuciu bezpieczeństwa i przynależności, co przekłada się na wyższą motywację do dalszej pracy zawodowej (IES – Institute for Employment Studies, 2017).

Konsekwencje niskiego wsparcia społecznego w pracy są poważne. Brak życzliwej atmosfery i relacji opartych na szacunku może obniżać samoocenę pracownika 50+,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

zwiększać poziom stresu oraz poczucie alienacji. Osoby doświadczające osamotnienia lub napięć w zespole częściej rozważają wcześniejsze odejście z pracy lub obniżają swoje zaangażowanie. Jak pokazują europejskie badania SHARE, niezadowolenie z pracy – często będące pochodną słabych relacji w organizacji – istotnie zwiększa skłonność do wcześniejszej emerytury (D'Angelo & Coggon & Harris, 2016). Z kolei silne wsparcie koleżeńskie działa ochronnie: ułatwia radzenie sobie z trudnościami, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, a także buduje pozytywny wizerunek własnej roli w firmie.

Warto podkreślić, że wielu starszych pracowników czerpie satysfakcję z bycia mentorami dla młodszych kolegów. Relacja mentoringu jest korzystna dwustronnie – młodsi zyskują wiedzę i wskazówki, a starsi pracownicy poczucie, że są potrzebni i doceniani. Tworzenie formalnych programów mentoringowych czy zespołów mieszanych wiekowo może wzmacniać relacje społeczne w miejscu pracy oraz przeciwdziałać izolacji osób 50+ (IES, 2017). Równie ważna jest postawa przełożonych: menedżerowie powinni być wrażliwi na różnice pokoleniowe w zespole i świadomie budować kulturę inkluzywności oraz wzajemnego szacunku. Proste działania – jak docenianie doświadczenia starszych pracowników na forum publicznym, angażowanie ich w szkolenie nowych kadr, czy elastyczne traktowanie ich potrzeb – mogą znacznie poprawić klimat społeczny. W firmach przyjaźnie nastawionych do budowania środowiska pracy opartego na współpracy osób w różnym wieku (age-friendly workplaces) obserwuje się niższy poziom konfliktów międzypokoleniowych i wyższą satysfakcję z pracy w grupie 50+ (Guodong & Kooij & Zhang & Liu, 2025).

Podsumowując, relacje społeczne stanowią ważny aspekt dobrostanu osób w wieku 50-64 lata. Zapewnienie im wsparcia i budowanie atmosfery współpracy nie tylko poprawia ich samopoczucie, ale przekłada się na lepsze wyniki pracy całego zespołu. W obliczu starzenia się kadr coraz więcej organizacji dostrzega potrzebę rozwijania tzw. zarządzania wiekiem, którego elementem jest właśnie tworzenie warunków sprzyjających integracji i współpracy pracowników różnych generacji.

Ageizm i dyskryminacja wiekowa w miejscu pracy

Ageizm, czyli stereotypowe postrzeganie i dyskryminacja osób ze względu na wiek, stanowi istotne wyzwanie psychospołeczne w środowisku pracy osób 50+. Mimo obowiązujących przepisów prawnych zakazujących nierównego traktowania (Dyrektywa UE 2000/78/WE w sprawie równego traktowania w zatrudnieniu została wdrożona we wszystkich państwach członkowskich), w praktyce zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek nadal się pojawia (Eurofound, 2024). Pracownicy starsi mogą doświadczać zarówno tzw. „twardej"

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

dyskryminacji (np. pomijanie przy awansach, odmowa zatrudnienia wyłącznie z powodu wieku) jak i „miękkiej” dyskryminacji przejawiającej się w codziennych relacjach (np. lekceważące uwagi, wykluczanie z nieformalnych spotkań) (Eurofound, 2024). Wiele badań wskazuje, że ageizm jest zjawiskiem dość rozpowszechnionym. Agencja Praw Podstawowych UE stwierdziła, że średnio 18% Europejczyków w wieku 55–64 lata czuło się dyskryminowanych w pracy z powodu bycia „za starym” w latach 2015–2020 (Eurofound, 2024). W Polsce problem również istnieje – wg raportu „Bezpieczeństwo Pracy w Polsce 2022. Osoby 50+ na rynku pracy” - około 6% pracowników po pięćdziesiątce przyznało, że osobiście doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek, a 9% było świadkiem takiego traktowania innych (CIOP-PIB, 2023). Co ważne, ageizm nie ogranicza się do jednej branży: najwyższy odsetek przypadków odnotowano w budownictwie (22% pracowników deklaruje zetknięcie z ageizmem) oraz szkolnictwie (19%), ale uprzedzenia wieku pojawiają się też w wielu innych sektorach (CIOP-PIB, 2023). Konsekwencje psychospołeczne ageizmu dla pracowników 50+ są bardzo poważne. Doświadczanie dyskryminacji obniża poczucie własnej wartości i przynależności w organizacji, powoduje narastanie stresu i napięć emocjonalnych. Osoby dotknięte chronicznym ageizmem częściej odczuwają wypalenie zawodowe i frustrację, co przekłada się na spadek ich zaangażowania, a bywa, że prowadzi do rezygnacji z pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego. W polskim badaniu aż 13% dyskryminowanych pracowników 50+ deklarowało, że doświadcza takich zachowań codziennie (CIOP-PIB, 2023). Tak wysoka częstotliwość to sygnał alarmowy, wskazujący na niemal mobbingowe nasilenie zjawiska w niektórych miejscach pracy. Permanentne poniżanie czy pomijanie może skutkować problemami zdrowotnymi, np. objawami depresji lub zaburzeń lękowych u ofiar. Ponadto, obawy przed dyskryminacją mogą sprawiać, że nawet nieposzkodowani bezpośrednio pracownicy 50+ żyją w ciągłym napięciu, przewidując gorsze traktowanie – co samo w sobie obniża komfort psychiczny. Z punktu widzenia organizacji, ageizm oznacza marnotrawienie potencjału cennej grupy pracowników oraz ryzyko odpływu wiedzy i doświadczenia. Niestety, wielu pracodawców nie podejmuje wystarczających działań zapobiegających dyskryminacji wiekowej. Tylko nieliczne firmy prowadzą szkolenia z zakresu zarządzania różnorodnością wiekową czy organizują spotkania uświadamiające problem – w badaniu z 2022 r. wskazało na takie inicjatywy zaledwie 20% ankietowanych ze środowiska oświaty (branży, która najczęściej raportowała jakiekolwiek działania antydyskryminacyjne) (CIOP-PIB, 2023). W większości przypadków problem ageizmu jest w zakładach pracy przemilczany lub bagatelizowany.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Poczucie wartości, przynależności i autonomii w pracy

Poczucie własnej wartości, przynależności do organizacji oraz autonomia w działaniu to kluczowe potrzeby psychospołeczne pracowników 50+, od których zaspokojenia zależy ich zaangażowanie i satysfakcja z pracy. Osoby w wieku okołoemerytalnym chcą czuć, że ich wieloletnie doświadczenie i umiejętności są należycie wykorzystywane i doceniane przez pracodawcę. Gdy pracownik czuje się wartościowym członkiem zespołu, wzrasta jego motywacja, lojalność wobec firmy oraz chęć dalszej pracy pomimo zbliżającego się wieku emerytalnego (IES, 2017). Badania potwierdzają, że dla starszych pracowników niezwykle ważne jest odczuwanie szacunku i uznania. Przejawia się to m.in. w potrzebie autonomii – możliwości decydowania o sposobie wykonywania zadań, organizacji pracy czy tempie jej realizacji. Autonomia w pracy sygnalizuje pracownikom 50+, że pracodawca ufa ich osądowi, wiedzy i kompetencjom (IES, 2017). Jak ujął to raport Centre for Ageing Better, *„możliwość decydowania jak, kiedy i nad czym pracuje osoba starsza jest bardzo istotna, ponieważ oznacza to uznanie jej doświadczenia, wiedzy i rozeznania"* (IES, 2017). Gdy starszy pracownik ma wpływ na organizację swojej pracy - przekłada się to na wyższą satysfakcję, lepsze wyniki oraz większą lojalność względem firmy. Z kolei brak kontroli i sztywne narzucanie zadań może rodzić frustrację i poczucie bycia niedocenianym (IES, 2017).

Równie ważne jest poczucie przynależności do zespołu i organizacji. Pracownicy 50+ pragną identyfikować się z wartościami firmy i widzieć sens w jej misji (IES, 2017). W miarę zbliżania się do końca kariery rośnie potrzeba, aby praca była czymś więcej niż tylko zarabianiem – ma dawać poczucie bycia częścią czegoś znaczącego. Starsi pracownicy częściej niż młodsi szukają w organizacji wartości, z którymi mogą się utożsamiać, i cenią sobie możliwość podtrzymywania silnych relacji w miejscu pracy (IES, 2017). Jeśli firma tworzy kulturę inkluzywną, opartą na szacunku niezależnie od wieku, wówczas dojrzały pracownik czuje, że nadal należy do tej społeczności, a nie jest wypychany na margines z powodu metryki. Takie poczucie przynależności znacznie zwiększa zaangażowanie – badania dowodzą, że pracownicy silnie identyfikujący się z zespołem i doceniani przez otoczenie osiągają lepsze wyniki i rzadziej myślą o odejściu (Callaham, 2021). Praktycznym wymiarem budowania poczucia wartości i przynależności jest dawanie osobom 50+ odpowiedzialnych ról adekwatnych do ich kompetencji. Wielu starszych pracowników ma unikalną wiedzę branżową i umiejętności miękkie (np. rozwiązywanie konfliktów, szkolenie innych), które warto wykorzystać. Powierzenie im funkcji mentora, lidera projektu czy eksperta w danej dziedzinie wzmacnia ich samoocenę – pokazuje, że firma ufa ich kompetencjom. Jak wskazuje literatura, możliwość dzielenia się wiedzą i mentorowania

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

młodszych to czynnik, który starsi pracownicy bardzo cenią (IES, 2017). Daje im to poczucie spełnienia i bycia potrzebnym, a jednocześnie wzmacnia więź z organizacją, która postrzega ich nie jako „przechodzących na emeryturę", lecz jako cenny kapitał. Ważnym aspektem jest także sprawiedliwe traktowanie i uznanie zasług. Starsi pracownicy powinni otrzymywać informacje zwrotne i pochwały na równi z innymi. Docenianie ich wkładu – np. publiczne uznanie długoletniej pracy przy jubileuszu, wyróżnienie w firmowym komunikacie za sukces projektu – przekłada się na ich poczucie wartości. Niestety, zdarza się, że sukcesy doświadczonych pracowników są brane za pewnik, podczas gdy uwaga skupia się na osiągnięciach młodszych „wschodzących talentów". Podkreślić należy, że autonomia, przynależność i poczucie wartości są ze sobą powiązane. Przykładowo, umożliwienie starszemu pracownikowi wpływu na decyzje (autonomia) oraz słuchanie jego opinii (szacunek dla doświadczenia) wzmacnia zarazem jego przywiązanie do firmy (przynależność) i buduje jego pozytywną samoocenę w roli zawodowej. Z kolei środowisko pracy, w którym ignoruje się pomysły starszych, pomija ich w ważnych dyskusjach czy traktuje protekcjonalnie, niszczy zarówno ich poczucie wartości, jak i więź z organizacją. Podsumowując, budowanie kultury organizacyjnej dającej osobom w wieku 50–64 lata poczucie bycia wartościowymi pracownikami, w pełni akceptowanymi i mającymi wpływ na to, co dzieje się w firmie, jest kluczowe dla ich dobrostanu psychospołecznego. Tacy pracownicy odwdzięczają się większą lojalnością, zaangażowaniem oraz chęcią pozostania w firmie tak długo, jak to możliwe.

Kompetencje psychospołeczne i rozwój zawodowy

Utrzymanie aktywności zawodowej osób 50–64 lata w dużej mierze zależy od ich kompetencji – zarówno twardych umiejętności zawodowych, jak i **kompetencji psychospołecznych**, takich jak zdolność adaptacji, komunikacja, radzenie sobie ze stresem czy współpraca w zespole. Starsi pracownicy dysponują bogatym zasobem doświadczeń i wykształconych umiejętności interpersonalnych. Często cechuje ich dojrzałość emocjonalna, opanowanie w trudnych sytuacjach oraz rozważne podejmowanie decyzji. Te atuty sprawiają, że bywają filarami zespołów – potrafią łagodzić konflikty, są mentorami dla młodszych, reprezentują firmę wiarygodnie wobec klientów. Jednak szybkie tempo zmian technologicznych i organizacyjnych stawia przed pracownikami 50+ wyzwanie ciągłego rozwoju zawodowego. Aby skutecznie konkurować na rynku pracy i adaptować się do nowych wymagań (np. obsługi nowych narzędzi cyfrowych czy metod pracy) - osoby starsze muszą stale aktualizować swoje kompetencje. Niestety, statystyki

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

wskazują, że udział pracowników starszych w szkoleniach i podnoszeniu kwalifikacji jest wciąż najniższy spośród wszystkich grup wiekowych (Eurofound, 2017).

Z Europejskiego Badania Warunków Pracy wynika, że pracownicy 55+ najrzadziej ze wszystkich korzystają ze szkoleń finansowanych przez pracodawcę (Eurofound, 2017). Konsekwencją może być dezaktualizacja umiejętności i zwiększona podatność na bezrobocie w wyniku dezaktualizacji kompetencji. Jak podkreśla raport EU-OSHA i Eurofound, starsi pracownicy pozbawieni możliwości doskonalenia są bardziej narażeni na wypadnięcie z rynku pracy w obliczu zmian technologicznych (Eurofound, 2017).

Osoby starsze chcą się rozwijać, o ile widzą w tym sens i mają stworzone odpowiednie warunki. Z badań wynika, że pracownicy 50+ wysoko cenią sobie możliwość uczenia się nowych rzeczy, rozwoju kompetencji oraz korzystania z bogatej kariery zawodowej w nowych rolach (IES, 2017). Często zależy im również na możliwości przekazywania swojej wiedzy – stąd chętnie uczestniczą w roli trenerów wewnętrznych czy opiekunów stażystów, co samo w sobie też rozwija ich umiejętności (np. komunikacyjne, liderskie). Co więcej, najnowsze raporty wskazują, iż starsi pracownicy są coraz bardziej otwarci na doskonalenie także kompetencji cyfrowych i „nadążanie” za zmianami – według raportu GetSetUp 2024 wielu z nich jest chętnych do podnoszenia kwalifikacji i znaczącego wkładu w cyfrowy rynek pracy (Kosick, 2025). Obala to mit, jakoby ludzie 60+ nie mieli motywacji do nauki czy byli skazani na kompetencyjne wykluczenie.

Zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego osobom 50+ przynosi wymierne korzyści. Po pierwsze, zwiększa to ich gotowość do pozostania w zatrudnieniu. Badania pokazują, że starsi pracownicy uczestniczący w szkoleniach deklarują chęć dłuższego pozostania w firmie (Eurofound, 2017). Inwestycja w ich rozwój buduje bowiem poczucie bycia wartościowym dla organizacji, a także realnie podnosi ich pewność siebie w obliczu zmian. Po drugie, szkolenia poprawiają perspektywy kariery – zarówno w sensie awansu, jak i mobilności zawodowej. Analizy wykazały, że udział w szkoleniach przekłada się na poprawę subiektywnego poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, możliwości kariery oraz zatrudnialności pracowników (Eurofound, 2017). Innymi słowy, dzięki szkoleniom pracownicy 55+ mogą skuteczniej konkurować o stanowiska i dostosowywać się do nowych ról. Po trzecie wreszcie, organizacje zyskują poprzez lepsze wykorzystanie potencjału tej grupy – świeżo przeszkolony, zmotywowany starszy pracownik łączy doświadczenie z nową wiedzą, co bywa unikalnym atutem (np. we wdrażaniu nowych systemów z uwzględnieniem perspektywy długoletniej praktyki). Polityka publiczna i organizacyjna coraz mocniej wspiera ideę lifelong learning (uczenia się przez całe życie) w odniesieniu do starzejącej się siły roboczej. Unia Europejska w filarze praw socjalnych akcentuje prawo każdego

pracownika – niezależnie od wieku – do kształcenia ustawicznego i rozwoju kompetencji (Eurofound, 2017). Zaleca się priorytetowe traktowanie szkoleń dla pracowników 45+ w firmach, aby zwiększyć odsetek osób starszych uczestniczących w uczeniu się przez pracę (Eurofound, 2017).

Podsumowując, inwestycja w kompetencje psychospołeczne i rozwój zawodowy pracowników w wieku 50–64 lata jest inwestycją w wydłużenie ich satysfakcjonującej aktywności zawodowej. Z jednej strony należy wzmacniać ich istniejące atuty – doświadczenie, umiejętności miękkie – z drugiej zaś zapewniać możliwości uzupełniania brakujących kwalifikacji i dostosowania się do zmian. Organizacje, które tworzą kulturę ciągłego rozwoju dostępnego dla wszystkich generacji, zyskują bardziej zaangażowanych i lojalnych pracowników oraz lepiej radzą sobie z wyzwaniem starzenia się kadr.

Wnioski

Niniejszy rozdział przedstawia syntezę głównych ustaleń z przeprowadzonego przeglądu publikacji i raportów dotyczących aspektów psychospołecznych wykonywania pracy przez osoby w wieku 50-64 lata. Analiza objęła kluczowe czynniki wpływające na aktywność zawodową tej grupy demograficznej, mechanizmy ich oddziaływania na zdrowie i wydajność, a także skuteczne rozwiązania i praktyki. Przeprowadzony przegląd pozwolił na zidentyfikowanie i usystematyzowanie szerokiego spektrum psychospołecznych aspektów pracy, które mają fundamentalne znaczenie dla dobrostanu, produktywności i przedłużania aktywności zawodowej osób w wieku 50+.

Kluczowe aspekty psychospołeczne wpływające na aktywność zawodową osób 50+

Aspekty indywidualne

- **Zmiany w motywacji i wartościach związanych z wiekiem:** Pracownicy w wieku 50 + często doświadczają przesunięcia w hierarchii wartości zawodowych. Oprócz gratyfikacji finansowych, rośnie znaczenie czynników takich jak: satysfakcja z pracy, możliwość wykorzystania doświadczenia, poczucie sensu i celu, a także równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (Shultz & Wang, 2011). Motywacja do pracy często ewoluuje od motywacji zewnętrznej (np. wynagrodzenie) w kierunku motywacji wewnętrznej (np. rozwój osobisty, altruizm, przekazywanie wiedzy) (Kanfer & Ackerman, 2004).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- **Wpływ stanu zdrowia na doświadczenia psychospołeczne:** Pogarszający się stan zdrowia fizycznego i psychicznego, często związany z wiekiem, może znacząco wpływać na zdolność do wykonywania pracy, poziom stresu i ogólne dobrostan psychospołeczny. Choroby przewlekłe, problemy ze wzrokiem czy słuchem, a także zaburzenia psychiczne (np. depresja, lęk) mogą prowadzić do obniżenia satysfakcji z pracy, absencji oraz wycofania zawodowego (Eurofound, 2017). Jednakże, dostęp do programów promocji zdrowia i elastycznych warunków pracy może zminimalizować te negatywne skutki (Eurofound, 2017).
- **Znaczenie tożsamości zawodowej i sensu pracy:** Dla wielu osób w tym wieku praca stanowi centralny element tożsamości i źródło poczucia sensu życia. Utrata pracy lub perspektywa przejścia na emeryturę może prowadzić do kryzysu tożsamościowego
  i obniżenia poczucia własnej wartości (Taylor & Doverspike, 2003). Możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, mentoring młodszych kolegów oraz poczucie bycia docenianym wzmacniają tożsamość zawodową i satysfakcję (Kooij et al., 2011).

Aspekty organizacyjne

- **Kultura organizacyjna i postawy wobec starszych pracowników:** Kultura organizacyjna, która promuje różnorodność wiekową i docenia wkład starszych pracowników, ma kluczowe znaczenie. Stereotypy wiekowe (ageizm) i negatywne postawy pracodawców oraz współpracowników mogą prowadzić do dyskryminacji, obniżenia morale i braku zaangażowania (Ng & Feldman, 2008). Organizacje, które aktywnie przeciwdziałają ageizmowi i promują inkluzywne środowisko, przyczyniają się do lepszego samopoczucia i większej wydajności starszych pracowników.
- **Systemy wsparcia i rozwoju kariery:** Dostęp do szkoleń, możliwości rozwoju kompetencji oraz systemów wsparcia (np. psychologicznego, doradztwa zawodowego) są niezbędne dla utrzymania konkurencyjności i satysfakcji zawodowej osób 50-64 lata. Brak takich możliwości może prowadzić do poczucia stagnacji i obniżenia motywacji (OECD, 2019). Programy rozwoju kompetencji, szczególnie w zakresie nowych technologii, są kluczowe dla ich adaptacji do zmieniającego się rynku pracy (OECD, 2019).
- **Elastyczność i dostosowanie warunków pracy:** Elastyczne formy zatrudnienia (np. skrócony czas pracy, praca zdalna, elastyczne godziny) są często kluczowe dla pracowników w wieku 50-64 lata, umożliwiając im lepsze zarządzanie zdrowiem,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

obowiązkami opiekuńczymi oraz stopniowe przechodzenie na emeryturę (Eurofound, 2017). Dostosowanie miejsca pracy (np. ergonomia) również odgrywa ważną rolę w utrzymaniu komfortu i wydajności (Naegele & Walker, 2006).

Aspekty społeczne

- **Stereotypy wiekowe i dyskryminacja:** Ageizm, czyli dyskryminacja ze względu na wiek, jest powszechnym problemem na rynku pracy. Może objawiać się w procesach rekrutacji, awansach, dostępie do szkoleń, a nawet w codziennych interakcjach z przełożonymi i współpracownikami (Ng & Feldman, 2008). Negatywne stereotypy (np. niższa produktywność, brak elastyczności) znacząco wpływają na samoocenę i motywację starszych pracowników.
- **Wsparcie społeczne i relacje międzypokoleniowe:** Silne wsparcie społeczne, zarówno ze strony współpracowników, jak i przełożonych, jest buforem chroniącym przed stresem i wypaleniem zawodowym. Relacje międzypokoleniowe, oparte na wzajemnym szacunku i wymianie wiedzy, mogą wzbogacać środowisko pracy i przyczyniać się do lepszego samopoczucia wszystkich pracowników (Umberson & Montez, 2010). Programy mentoringu, w których starsi pracownicy dzielą się doświadczeniem, sprzyjają integracji i transferowi wiedzy (Eurofound, 2017).
- **Polityki publiczne i regulacje prawne:** Polityki publiczne wspierające aktywność zawodową osób starszych, takie jak regulacje antydyskryminacyjne, zachęty dla pracodawców zatrudniających osoby 50+, programy przekwalifikowania czy elastyczne systemy emerytalne, mają znaczący wpływ na możliwości i doświadczenia psychospołeczne tej grupy. Ramowe strategie, takie jak koncepcja "Aktywnego Starzenia się" WHO, stanowią podstawę do tworzenia spójnych działań na różnych poziomach (WHO, 2002).

Najważniejsze mechanizmy wpływu na zdrowie i wydajność

- **Związki między stresem psychospołecznym a zdrowiem fizycznym i psychicznym:** Przewlekły stres psychospołeczny w miejscu pracy (np. wysokie wymagania, niska kontrola, brak wsparcia) jest silnie powiązany z negatywnymi konsekwencjami zdrowotnymi, zarówno fizycznymi (np. choroby serca, problemy z układem trawiennym), jak i psychicznymi (np. depresja, zaburzenia lękowe, wypalenie zawodowe) (Kivimäki et al., 2015). Model Demand-Control-Support (DCS) i Effort-Reward Imbalance (ERI) są kluczowymi ramami teoretycznymi wyjaśniającymi te zależności, wskazując, że brak równowagi między wysiłkiem a

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

nagrodą lub wysokie wymagania przy niskiej kontroli i wsparciu prowadzą do negatywnych konsekwencji (Siegrist, 1996; Karasek & Theorell, 1990).

- **Rola zasobów osobistych i organizacyjnych w moderowaniu negatywnych skutków:**
  Zasoby osobiste (np. optymizm, poczucie własnej skuteczności, umiejętności radzenia sobie ze stresem) oraz zasoby organizacyjne (np. wsparcie przełożonych, autonomia, możliwość rozwoju) działają jako bufory, łagodzące negatywny wpływ stresu psychospołecznego na zdrowie i wydajność. Pracownicy z większymi zasobami są bardziej odporni na stres i lepiej radzą sobie z wyzwaniami zawodowymi (Hobfoll, 2001).
- **Znaczenie poczucia kontroli i autonomii w pracy:** Poczucie kontroli nad własną pracą i możliwość podejmowania decyzji (autonomia) są kluczowymi czynnikami chroniącymi zdrowie psychiczne i zwiększającymi satysfakcję z pracy. Pracownicy w wieku 50-64 lata, często posiadający bogate doświadczenie, cenią sobie możliwość samodzielnego działania i wpływu na swoje zadania, co przekłada się na większe zaangażowanie i wydajność (Karasek & Theorell, 1990).
- **Wpływ wsparcia społecznego na odporność psychiczną i adaptację:** Wsparcie społeczne od współpracowników i przełożonych, a także poza miejscem pracy, wzmacnia odporność psychiczną (resilience) i zdolność do adaptacji w obliczu zmian
  i wyzwań. Daje poczucie przynależności, redukuje osamotnienie i dostarcza zasobów emocjonalnych i instrumentalnych niezbędnych do radzenia sobie z trudnościami (Umberson & Montez, 2010).

Rekomendacje dla pracowników w wieku 50+

Pracownicy w wieku 50+ odgrywają aktywną rolę w kształtowaniu swojej kariery i dobrostanu psychospołecznego. Proaktywne podejście do samorozwoju, dbanie o zdrowie oraz aktywne uczestnictwo w życiu organizacji są kluczowe dla utrzymania satysfakcji jak również produktywności.

Proaktywne zarządzanie karierą

- Planowanie długoterminowe i wyznaczanie celów: Pracownicy powinni aktywnie planować swoją ścieżkę kariery, wyznaczając cele krótko- i długoterminowe, które uwzględniają zarówno aspiracje zawodowe, jak i osobiste (Taylor & Doverspike, 2003). To proaktywne podejście pomaga w utrzymaniu motywacji i kierunku działania.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Identyfikacja mocnych stron i obszarów rozwoju: Regularna samoocena i refleksja nad własnymi mocnymi stronami oraz obszarami wymagającymi rozwoju pozwala na świadome kierowanie procesem uczenia się i wybór odpowiednich ścieżek szkoleniowych (Bandura, 1997).

- Budowanie marki osobistej i reputacji eksperckiej: W miarę gromadzenia doświadczenia, pracownicy w wieku 50-64 lat mają okazję budować swoją markę osobistą i pozycjonować się jako eksperci w swojej dziedzinie. Aktywne dzielenie się wiedzą, udział w konferencjach branżowych czy publikowanie artykułów może wzmocnić ich pozycję na rynku pracy.

Rozwój kompetencji kluczowych

- Umiejętności cyfrowe i technologiczne: W obliczu postępującej cyfryzacji, ciągły rozwój umiejętności cyfrowych i adaptacja do nowych technologii jest absolutnie niezbędna. Pracownicy powinni aktywnie poszukiwać szkoleń i możliwości praktycznego zastosowania nowych narzędzi (OECD, 2019).

- Kompetencje miękkie (komunikacja, adaptacja do zmian): Kompetencje miękkie, takie jak komunikacja, współpraca, rozwiązywanie problemów, kreatywność i adaptacja do zmian, stają się coraz ważniejsze w każdym środowisku pracy. Pracownicy powinni świadomie rozwijać te umiejętności poprzez szkolenia, praktykę i autorefleksję (Robbins & Judge, 2017).

- Lifelong learning i curiosity mindset**:** Przyjmowanie postawy uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*) oraz rozwijanie ciekawości poznawczej (*curiosity mindset*) jest kluczowe dla utrzymania aktualności zawodowej i adaptacji do nowych wyzwań. Otwartość na nowe doświadczenia i wiedzę jest niezbędna w dynamicznie zmieniającym się świecie pracy (Findsen & Formosa, 2016).

Dbanie o work-life balance (życiową równowagę) i zdrowie

- **Rozwijanie strategii radzenia sobie ze stresem oraz wzmacnianie odporności psychicznej:** Pracownicy powinni rozwijać indywidualne strategie radzenia sobie ze stresem (*coping strategies*) oraz wzmacniać swoją odporność psychiczną (*resilience*), np. poprzez techniki relaksacyjne, mindfulness, czy angażowanie się w aktywności redukujące napięcie (Lazarus & Folkman, 1984).

- Regularna aktywność fizyczna i zdrowe nawyki: Utrzymywanie regularnej aktywności fizycznej, zdrowej diety i odpowiedniego snu ma kluczowe znaczenie dla zdrowia fizycznego i psychicznego, wpływając na poziom energii i zdolność do radzenia sobie ze stresem (WHO, 2002).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Poszukiwanie wsparcia profesjonalnego, gdy potrzeba: Pracownicy nie powinni wahać się szukać profesjonalnej pomocy psychologicznej lub medycznej, jeśli doświadczają problemów ze zdrowiem psychicznym lub fizycznym. Korzystanie z programów *EAP* oferowanych przez pracodawców lub wsparcia z zewnątrz może być kluczowe dla utrzymania dobrostanu (WHO, 2010).

Budowanie relacji międzypokoleniowych

- **Otwartość na uczenie się od młodszych kolegów**: Starszych pracowników zachęca się do otwartości na wiedzę i perspektywy młodszych kolegów, zwłaszcza w zakresie nowych technologii i trendów rynkowych. To wzajemne uczenie się wzbogaca zespół i może sprzyja innowacjom.
- **Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem**: Pracownicy w wieku 50-64 lat posiadają cenne doświadczenie i wiedzę, którymi powinni aktywnie dzielić się z młodszymi pokoleniami poprzez mentoring, coaching, czy udział w wewnętrznych programach szkoleniowych (Eurofound, 2017).
- **Uczestnictwo w inicjatywach zespołowych:** Aktywne uczestnictwo w wydarzeniach i inicjatywach zespołowych buduje spójność zespołu, poprawia komunikację i wzmacnia relacje międzyludzkie w pracy.

Rekomendacje dla pracodawców

Budowanie wspierającej kultury organizacyjnej

- Promowanie wartości idących za różnorodnością wiekową w organizacji: Organizacje powinny aktywnie komunikować i celebrować korzyści płynące z różnorodności wiekowej, takie jak transfer wiedzy międzypokoleniowej, różnorodność perspektyw i doświadczeń, oraz zwiększona innowacyjność (Eurofound, 2017). Może to obejmować tworzenie programów mentoringowych, gdzie starsi pracownicy mentorują młodszych, a także "reverse mentoring", gdzie młodsze pokolenia dzielą się wiedzą technologiczną.
- **Tworzenie klimatu psychologicznego bezpieczeństwa**: Pracownicy w wieku 50-64 lata powinni czuć się bezpiecznie, wyrażając swoje opinie, zadając pytania i popełniając błędy bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami. Psychologiczne bezpieczeństwo sprzyja innowacyjności, otwartej komunikacji i zaangażowaniu (Edmondson, 1999). Ważne jest, aby menedżerowie promowali środowisko, w którym błędy są postrzegane jako okazje do nauki, a nie powód do krytyki.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- **Eliminacja stereotypów wiekowych w procesach HR**: Należy aktywnie eliminować nieświadome uprzedzenia i stereotypy dotyczące wieku na wszystkich etapach cyklu życia pracownika w organizacji – od rekrutacji i selekcji, przez ocenę wydajności, po awanse i rozwój.

Przywództwo nastawione na rozwijanie starszych pracowników

- Rozwój kompetencji w zakresie komunikacji międzypokoleniowej: Skuteczna komunikacja jest kluczowa dla budowania zaufania i zrozumienia między pokoleniami. Menedżerowie powinni być szkoleni w zakresie adaptacji stylów komunikacji do różnych preferencji i doświadczeń, unikania języka nacechowanego stereotypami oraz promowania otwartego dialogu.

- **Szkolenia dla menedżerów z zarządzania zespołami międzypokoleniowymi**: Menedżerowie potrzebują specyficznych kompetencji, aby skutecznie zarządzać zespołami o zróżnicowanej strukturze wiekowej. Szkolenia powinny obejmować zrozumienie potrzeb i motywacji różnych pokoleń, umiejętność budowania spójności zespołowej oraz rozwiązywania konfliktów międzypokoleniowych (Naegele & Walker, 2006).

Inwestycje w programy zdrowia psychicznego (EAP)

- **Programy wsparcia pracowniczego dostosowane do potrzeb 50+**: Programy wsparcia pracowniczego (*EAP*) powinny być dostosowane do specyficznych wyzwań, z jakimi mierzą się pracownicy w wieku 50-64 lat, takimi jak stres związany z opieką nad starzejącymi się rodzicami, wypalenie zawodowe czy lęk przed utratą pracy. Dostęp do poradnictwa psychologicznego, terapii i grup wsparcia jest kluczowy.

- Programy zarządzania stresem i stałe zwiększanie odporności psychicznej: Oferowanie szkoleń z zakresu zarządzania stresem, technik relaksacyjnych i rozwijania odporności psychicznej (*resilience*) pomaga pracownikom radzić sobie z wyzwaniami zawodowymi i osobistymi.

- Wsparcie w problemach życiowych: Pracownicy w wieku 50-64 lat często doświadczają znaczących zmian życiowych, takich jak odejście dzieci z domu, opieka nad rodzicami czy planowanie emerytury (Umberson & Montez, 2010). Firmy mogą oferować wsparcie psychologiczne i coachingowe w tych przejściach, aby zminimalizować ich negatywny wpływ na dobrostan w pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Personalizacja doświadczeń pracownika

- **Indywidualne ścieżki rozwoju i promowanie rozwoju kompetencji psychospołecznych**: Zamiast uniwersalnych programów szkoleniowych, oferowanie indywidualnych ścieżek rozwoju, uwzględniających specyficzne potrzeby i aspiracje pracowników w wieku 50-64 lata, jest bardziej efektywne. Może to obejmować szkolenia w zakresie nowych technologii, doskonalenie kompetencji miękkich lub wsparcie w przebranżowieniu (OECD, 2019).

- **Dostosowanie pozapłacowych benefitów do potrzeb życiowych**: Pakiety benefitów powinny być elastyczne i dostosowane do różnorodnych potrzeb starszych pracowników, które mogą różnić się od potrzeb młodszych pokoleń. Może to obejmować dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne, wsparcie w opiece nad członkami rodziny, programy oszczędnościowe na emeryturę, czy też świadczenia na rzecz zdrowia psychicznego.

- Inicjatywy promujące zdrowie psychospołeczne: Pracodawcy mogą wspierać zdrowie fizyczne poprzez programy promujące aktywność fizyczną, zdrową dietę, regularne badania profilaktyczne i ergonomiczne miejsca pracy a także budowanie klimatu wzajemnego szacunku i harmonijnej współpracy międzypokoleniowej (WHO, 2002; Naegele & Walker, 2006). Może to obejmować dostęp do siłowni, programów żywieniowych, czy doradztwa zdrowotnego.

Rekomendacje dla decydentów politycznych / związków zawodowych

Tworzenie programów edukacyjnych i zaangażowanie się we wsparcie pracowników w wieku 50 + w ich środowisku pracy

- **Edukacja o prawach starszych pracowników**: Związki zawodowe powinny prowadzić kampanie edukacyjne informujące starszych pracowników o ich prawach, w tym o przepisach antydyskryminacyjnych i możliwościach dochodzenia swoich roszczeń.

- **Kampanie przeciwko ageizmowi**: Aktywne prowadzenie kampanii społecznych i informacyjnych mających na celu zwalczanie stereotypów i uprzedzeń związanych z wiekiem w miejscu pracy.

- **Promowanie korzyści z różnorodności wiekowej**: Podkreślanie w komunikacji i działaniach związkowych korzyści płynących z różnorodności wiekowej dla organizacji i społeczeństwa, takich jak transfer wiedzy, innowacyjność czy doświadczenie.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wsparcie w rozwoju kompetencji psychospołecznych

- **Programy szkoleń współfinansowane przez związki**: Związki zawodowe mogą oferować lub współfinansować programy szkoleniowe dla swoich członków w wieku 50-64 lata, koncentrujące się na rozwoju kompetencji cyfrowych, miękkich i branżowych (OECD, 2019).
- **Inicjatywy upskillingu i reskillingu**: Wspieranie inicjatyw mających na celu podnoszenie kwalifikacji (*upskilling*) i przekwalifikowanie (*reskilling*) starszych pracowników w celu adaptacji do zmieniających się wymagań rynku pracy.
- **Wsparcie w adaptacji technologicznej**: Organizowanie szkoleń i warsztatów z zakresu adaptacji do nowych technologii, a także zapewnianie wsparcia technicznego, aby starsi pracownicy czuli się komfortowo z nowoczesnymi narzędziami pracy.

Inwestycje w badania

- Zwiększenie finansowania badań naukowych nad psychospołecznymi aspektami pracy starszych pracowników, ich potrzebami i wyzwaniami z którymi mierzą się w miejscu pracy
- Przeprowadzanie długoterminowych badań, które pozwalają na ocenę rzeczywistej skuteczności wprowadzanych interwencji i programów wsparcia.
- Systematyczna ewaluacja efektywności programów publicznych skierowanych do osób starszych na rynku pracy, aby zapewnić optymalne wykorzystanie środków i osiąganie zamierzonych celów.

Wzmocnienie ochrony antydyskryminacyjnej

- **Aktualizacja przepisów o równym traktowaniu**: Regularna weryfikacja i aktualizacja przepisów prawa pracy w celu zapewnienia skutecznej ochrony przed dyskryminacją ze względu na wiek we wszystkich obszarach zatrudnienia.
- Wzmocnienie mechanizmów egzekwowania przepisów antydyskryminacyjnych oraz monitorowania ich skuteczności.

1.5. Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru organizacji pracy i ergonomii pracy

Analiza poniższych dokumentów pozwoliła na uporządkowanie i interpretację informacji zawartych w istniejących materiałach oraz umożliwiła sformułowanie wniosków

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

adekwatnych do badanego problemu aktywności zawodowej osób 50+ w obszarze polityki społecznej.

1. „Ergonomia wobec osób w starszym wieku” (Gasińska, 2016)
2. „Wpływ ergonomii na funkcjonowanie osób starszych w środowisku pracy” (Goździewska-Nowicka, 2019)
3. „Ergonomia w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym” (Remiasz & Górny, 2015)
4. „Działania przedłużające aktywność zawodową pracowników starszych” (Łastowiecka-Moras & Bugajska, 2015)
5. „Aktywność zawodowa osób 50+ w Polsce w aspekcie stanu ich zdrowia” (Łastowiecka-Moras & Bugajska, 2015)
6. „Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników” (Żerkowska-Balas, 2018)
7. „Czynniki zawodowe przedwczesnego obniżania zdolności do pracy u osób starszych” (Bugajska & Makowiec-Dąbrowska, 2006)
8. „Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” (Hildt-Ciupińska et al., 2012)

Analiza literatury zorientowanej na problematykę organizacji pracy i ergonomii pracy dotyczącej osób starszych (50+). miała na celu przygotowanie zestawu rekomendacji dla pracowników oraz ich pracodawców.

W opracowaniu „Ergonomia wobec osób w starszym wieku” (Gasińska, 2016) zaprezentowano specyfikę podejścia współczesnej ergonomii do starszych pracowników, co między innymi zostało przedstawione w kontekście jej istoty, pojęcia i zakresu rzeczowego,
a także na tle analizy jej rozwoju. Do najważniejszych wyników przeprowadzonych badań należy zaliczyć fakt iż, realizacja i upowszechnienie projektowania ergonomicznego może mieć istotny wpływ na kondycję i społeczny wizerunek osób z grupy 50+, ergonomia zaczyna stanowić istotny czynnik w rozwoju świadomości społecznej, zarówno pracowników jak i pracodawców, uzasadniając celowość podejmowania działań na rzecz osób w starszym wieku, ergonomia stanowi element przyspieszający powstawanie norm prawnych, które zostaną stosowane w praktyce życia codziennego pracowników i pracodawców, ergonomia coraz skuteczniej wpływa na rozwój instytucji świadczących różnego rodzaju usługi zaspokajające potrzeby osób starszych i zobowiązanych do zachowywania standardów uwzględniających potrzeby tychże odbiorców, przyczynia się

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

w coraz większym stopniu do wzrostu indywidualnego zapotrzebowania na dobra i usługi przeznaczone dla osób starszych, dostosowane do ich potrzeb i możliwości psychofizycznych, optymalizując koszt biologiczny pracy, ergonomia chroni zdrowie i przedłuża aktywność życiową (w tym aktywność zawodową), zwiększa szanse i możliwości osób w starszym wieku na rynku pracy, a także wspiera proces ich integracji z szeroko pojętym środowiskiem zamieszkiwania i środowiskiem społecznym.

Do najistotniejszych wniosków z przeprowadzonych badań, które mogą stanowić rekomendacje zarówno dla pracowników jak i pracodawców zaliczyć należy skuteczne podjęcie działań (w skali makro) na rzecz zredefiniowania osoby starszej w społeczeństwie, w celu dokonania pozytywnych zmian w świadomości społecznej, podejmowanie działań na rzecz zmiany w postrzeganiu starszych pracowników przez menadżerów od dostrzegania głównie degradacji predyspozycji do wykonywania pracy wraz z wiekiem, do zrozumienia, iż część z nich jest odporna na upływ czasu, a nawet pojawiają się lub wzmacniają inne nie mniej istotne predyspozycje, które mogą zostać wykorzystane przez pracodawcę z korzyścią dla firmy, opracowanie, a następnie wdrożenie skutecznych zachęt finansowych skierowanych do pracodawców w celu wspierania aktywizacji zawodowej osób starszych i dostosowywania warunków pracy do możliwości psychofizycznych starszych pracowników oraz podjęcie działań na rzecz wzmocnienia potencjału finansowego osób w starszym wieku – jako czynnik wspierający poczucie własnej wartości, pewności siebie, wyższej samooceny, otwartości na świat, nawiązywania relacji, zaspokajania potrzeb edukacyjnych, rekreacyjnych, kulturalnych i w konsekwencji jako uwarunkowanie wyższej oceny osób w starszym wieku (także pracowników) przez środowisko zewnętrzne (Gasińska, 2016).

W opracowaniu „Wpływ ergonomii na funkcjonowanie osób starszych w środowisku pracy" (Goździewska-Nowicka, 2019) przedstawiona została istota ergonomii w środowisku pracy. Wskazano jak wraz z wiekiem zmieniają się predyspozycje pracowników oraz ich właściwości psychofizyczne. W ramach części empirycznej zaproponowano pewnego rodzaju zalecenia ergonomiczne, które poprawiły komfort pracy osób starszych w zakładzie pracy, w którym przeprowadzono eksperyment naukowy.

Celem badania eksperymentalnego było wskazanie zaleceń ergonomicznych, które ograniczą niekorzystne przemiany zachodzące u starszych pracowników i poprawią komfort ich pracy. Na potrzeby niniejszego rozważania wykonano w jednej z bydgoskich firm produkcyjnych eksperyment w warunkach naturalnych. W planie eksperymentu założono realizację przedsięwzięcia w warunkach naturalnych z wprowadzeniem podziału pracowników na grupy równoważne. Eksperyment trwał pięć dni roboczych, a po jego

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

zakończeniu poproszono pracowników o udzielenie odpowiedzi na kilka pytań z kwestionariusza wywiadu. Na tej podstawie ustalono, w jaki sposób zaproponowane przez badacza zmiany wprowadzone do procesu pracy wpłynęły na kom-fort pracowników.

Do eksperymentu naukowego wybrano grupę czterech pracowników produkcyjnych (wykonujących te same czynności) oraz czterech pracowników administracyjnych (pracujących w dziale sprzedaży). Wszystkie osoby uczestniczące w eksperymencie miały więcej niż 50 lat i były to wyłącznie kobiety. Z przeprowadzonego eksperymentu można było wywnioskować, że zalecenia ergonomiczne nie wiążą się w praktyce z żadnym kosztem dla pracodawcy, a mogą nie tylko przynieść bardzo wiele korzyści finansowych, w postaci większej wydajności, ale także przyczynić się do podwyższenia morale i poprawy komfortu pracy. Po zakończeniu eksperymentu przeprowadzono wywiady z pracownicami z grupy eksperymentalnej, które wykazały duże zadowolenie z powodu zmniejszenia dolegliwości związanych z bólami nadgarstka. Okazało się bowiem, że usytuowanie myszy komputerowej i klawiatury na dwóch blatach o różnej wysokości wymagało ciągłego przenoszenia dłoni z jednego miejsca na drugie, co w konsekwencji doprowadziło do wystąpienia bólu i uniemożliwiało sprawną obsługę klawiatury i myszy.

Podsumowaniem zaprezentowanych w artykule treści teoretycznych były wyniki przeprowadzonego eksperymentu naukowego, które mogą stanowić wnioski oraz rekomendacje dla przyszłych działań. Okazało się bowiem, że wprowadzenie niewielkich zmian w procesie pracy zarówno pracowników umysłowych, jak i fizycznych nie generuje dodatkowych kosztów dla pracodawcy, a może przynieść korzyści finansowe i społeczne. W eksperymencie wzięła udział niewielka grupa pracowników, jednak zaobserwowano wyraźne różnice między wynikami uzyskanymi w grupach eksperymentalnej i kontrolnej. Można zatem uznać sformułowane wnioski za statystycznie istotne i warto przygotować szerszy projekt badawczy, obejmujący większą liczbę pracowników. udało się pozytywnie zweryfikować hipotezę badawczą, zgodnie z którą ergonomiczne środowisko pracy sprzyja zachowaniu dobrego zdrowia starszych pracowników i ograniczeniu dolegliwości. Potwierdzeniem tej hipotezy jest wywiad przeprowadzony z pracownikami z grupy eksperymentalnej, którzy jedno-znacznie podkreślili, że wprowadzenie niewielkich zmian i zaleceń ergonomicznych wyeliminowało u nich dolegliwości powstające podczas wykonywania obowiązków służbowych (Goździewska-Nowicka, 2019).

W kolejnym opracowaniu „Ergonomia w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym” (Remiasz & Górny, 2015) przedstawiono ergonomię jako ważny element zarządzania wiekiem pracowników. Wiele przedsiębiorstw wkrótce stanie przed wyzwaniem związanym

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

z koniecznością zapewnienia możliwości wykonywania pracy w bezpiecznych warunkach coraz większej liczbie pracowników w starszym wieku.

Do głównych wyników przeprowadzonych badań należy zaliczyć, między innymi to, iż zatrudnianie pracowników w wieku 50+ coraz częściej staje się niezbędne dla pracodawców. Pozwala im wykorzystać ich zalety, wymagając jednak odpowiedniego przygotowania środowiska pracy. Ergonomia w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie przemysłowym staje się coraz istotniejszym elementem polityki zatrudnienia, zaś dostosowanie środowiska pracy do potrzeb starszych pracowników, stosowane w celu aktywnego kształtowania ich zdolności do pracy traktować należy jako integralny element kompleksowej strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Planowanie i wdrażanie powyższej strategii wymaga szerokiej współpracy pracodawców, pracowników, ergonomistów, związków zawodowych oraz lekarzy medycyny pracy.

Do wniosków i rekomendacji, wynikających z prezentowanego opracowania można zaliczyć to, iż chęć uzyskania wymiernych korzyści z zatrudniania pracowników w wieku 50+ niezbędne jest wprowadzanie ergonomicznych wytycznych dostosowania warunków pracy dla tych osób. Stosowane rozwiązania ułatwią przedsiębiorcom budowane odpowiedniej strategii zarządzania personelem oraz wpływają na zwiększenie aktywności na rynku pracy osób z tej grupy wiekowej (Remiasz & Górny, 2015).

Kolejne opracowanie zatytułowane „Działania przedłużające aktywność zawodową pracowników starszych” (Łastowiecka-Moras & Bugajska, 2015) koncentruje się na aspektach i istocie działań zmierzających do przedłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników starszych (powyżej 50 r.ż.). Działania te powinny być prowadzone równocześnie na różnych płaszczyznach, w tym: indywidualnej, przedsiębiorstwa, społeczeństwa. Programem tych działań, szczególnie na poziomie społeczeństwa, powinni być objęci wszyscy, a nie tylko osoby będące z różnych powodów aktualnie nieaktywne zawodowo, czy też osoby w wieku przedemerytalnym.

Do najważniejszych wyników badań oraz wniosków z nich płynących można zaliczyć to, że do najczęstszych praktyk podejmowanych w zakładach pracy mających na celu wydłużenie aktywności zawodowej osób starszych zaliczają się zmiany organizacyjne w miejscu pracy, przede wszystkim w zakresie czasu pracy oraz działania mające na celu poprawę ogólnej wydolności fizycznej osób starszych.

Do najistotniejszych rekomendacji zalicza się kompleks działań oddziaływujących na indywidualnym poziomie do których należy zwiększanie wydolności i sprawności fizycznej pracownika. Działania te powinny być skierowane do wszystkich pracowników starszych, szczególnie zaś do tych, którzy sporadycznie podejmują aktywność fizyczną lub są w ogóle

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

nieaktywni fizycznie. Umiarkowana aktywność fizyczna, typu rekreacyjnego powinna być stałym elementem stylu życia osób starszych. Należy zaznaczyć, że okresowe epizody dużej aktywności fizycznej mogą być w niektórych przypadkach wręcz szkodliwe, np. u osób o niskiej wydolności fizycznej.

Rekomendowane działania na poziomie przedsiębiorstwa powinny być nakierowane na kształtowanie warunków środowiska pracy, rodzaju pracy i zasad organizacji jej z uwzględnieniem wieku pracownika (Łastowiecka-Moras & Bugajska, 2015).

W opracowaniu, zatytułowanym „Aktywność zawodowa osób 50+ w Polsce w aspekcie stanu ich zdrowia" (Łastowiecka-Moras & Bugajska, 2015) przeprowadzono analizę danych statystycznych w zakresie, ergonomii, bezpieczeństwa pracy oraz absencji chorobowych osób 50+.

Najważniejszym wnioskiem jest fakt, iż istotnym elementem jest prowadzenie działań promocyjnych w zakresie zdrowego trybu życia wśród pracowników 50+.

Sformułowany został zestaw rekomendacji dotyczący prowadzenie zdrowego trybu życia przez pracowników, co pozwoli im na wydłużenie aktywności zawodowej. Obejmuje on zachęty do rezygnacji z tytoniu, alkoholu i innych używek. Zaleca systematyczną aktywność fizyczną. Dla pracodawców zaleca działania na poziomie przedsiębiorstwa w zakresie zapewnienia odpowiednich warunków pracy dla osób 50+, poprzez odpowiednie zarządzanie czasem oraz organizacją miejsca pracy dla starszych pracowników (Łastowiecka-Moras & Bugajska, 2015).

W pracy „Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników" (Żerkowska-Balas, 2018) zaprezentowano istotę i cechy charakterystyczne procesów zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem procesu zarządzania różnorodnością pokoleniową (wiekiem). Zaprezentowano wyniki badań dotyczących oczekiwań przez zróżnicowanych wiekowo pracowników w zakresie elementów środowiska pracy, czasu oraz miejsca jej wykonywania. Dzięki zastosowaniu metod zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie możliwe jest tworzenie przyjaznego środowiska pracy, poprzez dostrzeganie indywidualnych cech, które różnią poszczególnych pracowników, takich jak pochodzenie, płeć i co najważniejsze wiek.

Biorąc je pod uwagę należy wskazać na **przykładowe korzyści wynikające z różnorodności pokoleniowej:**

- pracownicy z różnych grup wiekowych są w stanie lepiej rozpoznać potrzeby i oczekiwania klientów w tym samym wieku, a także skuteczniej się z nimi komunikować,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- dojrzały wiek i doświadczenie życiowe stanowią czynniki wzmacniające współpracę w zespole, wymianę poglądów, zderzenie się różnych podejść,
- osoby starsze mogą stanowić autorytet dla osób młodszych, mogą pełnić funkcje coachów/mentorów dla młodszych pracowników, osoby młodsze mogą wspierać starsze w procesie nauki 1 implementowania nowych rozwiązań technologicznych i informatycznych,
- zróżnicowanie pokoleniowe prowadzi do skuteczniejszego rozwiązywania problemów,
- zróżnicowanie pokoleniowe może stanowić przewagę konkurencyjną, a bilans różnorodności wiekowej w tym obszarze jest unikalny i trudny do skopiowania.

Wnioski i rekomendacje

Jako wnioski i rekomendacje wynikające z powyższego opracowania można założyć, że przedstawiciele różnych pokoleń mają odrębne potrzeby i oczekiwania odnośnie kształtowania ich środowiska pracy, wymiaru czasu, a także miejsca jej wykonywania. Stanowi to istotną przesłankę do podkreślenia znaczenia stosowania procesów zarządzania różnorodnością we współczesnych organizacjach, szczególnie w kontekście rosnącej świadomości i oczekiwań pracowników względem pracodawców. Dla powiązania satysfakcji pracowników z efektywnością ich pracy niezwykle istotne jest identyfikowanie, dostrzeganie i zaspokajanie ich oczekiwań. Konieczne jest wypracowanie standardów mających na celu prowadzenie regularnych badań dotyczących satysfakcji pracowniczej, które jak ukazano mogą stanowić jedno z fundamentalnych zadań skutecznego procesu zarządzania różnorodnością pokoleniową (Żerkowska-Balas, 2018).

W kolejnym opracowaniu, zatytułowanym „Czynniki zawodowe przedwczesnego obniżania zdolności do pracy u osób starszych" (Bugajska & Makowiec-Dąbrowska, 2006) zaprezentowano istotę starzenia się społeczeństwa postrzeganą jako proces demograficzny, wpływający na politykę ludnościową oraz generujący określone problemy organizacyjne i koszty ekonomiczne państwa czy jednostki, związane z zapewnieniem skutecznego systemu opieki nad osobami starszymi. Wskazano, iż odsetek ludzi starszych będzie regularnie wzrastał nie tylko ze względów demograficznych, ale również z przyczyn, wynikających z konstrukcji systemu emerytalnego. Z tych powodów istotna staje się konieczność poznania czynników środowiska pracy i cech, zarówno indywidualnych, jak i społecznych, które mogą wpływać na przedwczesne obniżanie zdolności do pracy wśród osób z segmentu 50+.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Do najważniejszych wniosków i rekomendacji, wynikających z opracowania należy zaliczyć właściwą organizację stanowiska i czasu pracy osoby starszej, przydział zadań w ramach kompetencji oraz możliwości fizycznych, tworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy, stosowanie procesów zarządzania różnorodnością i wdrażaniu ich w praktyce. Istotnym elementem jest właściwe zarządzanie stresem w pracy, szczególnie wśród osób starszych, unikanie pracy w ramach godzin nadliczbowych, unikanie ciągłych zmian miejsca wykonywania pracy, także promowanie zdrowego trybu życia wśród pracowników (Bugajska & Makowiec-Dąbrowska, 2006).

W ostatnim opracowaniu, zatytułowanym „Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+" (Hildt-Ciupińska et al., 2012) zwrócono uwagę na istotę i znaczenie działań z zakresu „zarządzania wiekiem" w przedsiębiorstwie. Są to działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwiają bardziej efektywne wykorzystanie pracowników w różnym wieku. Dotyczą procesów rekrutacji, ochrony zdrowia, warunków i organizacji pracy. Dzięki nim możliwa jest poprawa wydajności pracy, zmniejszenie kosztów w przedsiębiorstwie, poprawa wizerunku firmy, a także lepsze dopasowanie do potrzeb klientów, którzy tak jak część pracowników pochodzi z segmentu 50+. Jako wnioski i rekomendacje należy wskazać następujące obszary działań:

- wdrożenie specjalnego programu zatrudniania osób starszych,
- organizacja czasu pracy, w formie elastycznego czasu oraz przesunięciom pomiędzy stanowiskami,
- przydzielanie pracownikom starszym, ze względu na doświadczenie ról ekspertów i mentorów wobec młodszej kadry pracowniczej,
- delegowanie pracowników 50+ do udziału w kursach i szkoleniach,
- oferowanie pakietów usług medycznych oraz na zajęcia fizyczne,
- stopniowe przechodzenie na emeryturę poprzez zmniejszanie wymiaru zatrudnienia (Hildt-Ciupińska et al., 2012).

1.6. Przegląd publikacji i raportów dotyczących obszaru strategii zarządzania i HR

Wstęp

We współczesnym świecie coraz większego znaczenia nabiera kwestia właściwego zarządzania wiekiem. Jest to koncepcja, która zyskuje na znaczeniu w kontekście

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

współczesnego społeczeństwa, w którym coraz więcej osób żyje dłużej i aktywniej. Proces powyższy dotyczy podejmowania działań mających na celu optymalizację różnych aspektów życia w zależności od etapu, w którym się znajdujemy, i dostosowywanie do zmieniających się warunków zdrowotnych, społecznych oraz zawodowych.

Pierwszym aspektem, który czyni zarządzanie wiekiem tak ważnym, jest zmieniająca się struktura demograficzna społeczeństw. W miarę starzenia się populacji, rośnie liczba osób w wieku emerytalnym, co stawia przed państwami i organizacjami wyzwania związane z zapewnieniem odpowiedniej opieki zdrowotnej, wsparcia finansowego oraz dostosowaniem polityk publicznych do potrzeb starszych osób.

Zarządzanie wiekiem ma także istotne znaczenie w życiu zawodowym. Wraz z wiekiem zmieniają się nasze umiejętności, potrzeby i cele zawodowe. Świadomość tych zmian pozwala na lepsze dostosowanie kariery do indywidualnych możliwości, zarówno w kontekście rozwoju zawodowego, jak i utrzymania balansu między pracą a życiem prywatnym. Świadome zarządzanie wiekiem jest niezbędne, aby zarówno jednostki, jak i całe społeczeństwa mogły czerpać korzyści z wydłużającego się okresu życia, zapewniając zdrowie, dobrostan i jakość życia na każdym etapie.

W sytuacji, której doświadcza współczesne społeczeństwo, które podlega systematycznemu procesowi starzenia się, kluczową kwestią staje się efektywne zarządzanie wiekiem w zakresie wydłużania okresu aktywności zawodowej z zamiarem wykorzystywania potencjału i doświadczenia pracowników dojrzałych. Kwestię powyższą już od wielu lat podkreśla się w literaturze przedmiotu (Malara, 2006). Powszechnie wiadomo, że efektem starzenia się społeczeństwa jest spadek zasobu siły roboczej w stosunku do osób niepracujących, co wiążąc się z niedoborem pracowników grozi załamaniem systemu emerytalnego (Liwiński & Sztanderska 2010).

W przypadku osób starszych może się pojawiać wykluczenie społeczne, które jest rozumiane „jako zjawisko uniwersalne i relatywne dotyczy wszelkich typów społeczeństw i kultur, występuje w takich obszarach życia społecznego, jak: rynek pracy, edukacja, zdrowie, opieka społeczna, bezdomność, udział w życiu społeczności lokalnych. Oznacza to ograniczenie dostępu do dóbr i usług, instytucji i praw" (Polut, 2021). Podejście powyższe może dotyczyć każdego, są jednak grupy społeczne szczególnie narażone, a jedną z nich są osoby starsze. Jednym z przejawów wykluczenia może być lekceważenie ze strony osób młodszych (Polut, 2021).

Zarządzanie wiekiem może być definiowane jako proces, który „wiekiem polega na prowadzeniu wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwalają racjonalnie i efektywnie

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

korzystać z potencjału zasobów ludzkich organizacji” (Liwiński & Sztanderska, 2010). Teoretycznie zgodnie z powyższym, zarządzanie wiekiem może dotyczyć osób w każdym wieku. Najczęściej jednak w opracowaniach koncepcja ta jest wykorzystywana w odniesieniu do osób starszych co jest w znacznej mierze konsekwencją starzenia się społeczeństw i starzenia się zasobów ludzkich w firmach (Gajowiak, M. & Libertowska, A., 2022).

Zarządzanie wiekiem „jako odnoszące się do wszystkich grup pracowników, i tak będzie częściej stosowane w odniesieniu do osób starszych, bo zmiany demograficzne sprawiają, że grupa ta będzie w kolejnych latach coraz liczniejsza, więc siłą rzeczy pracodawcy będą zmuszeni do stosowania narzędzi zapewniających wysoką wydajność ich pracy” (Liwiński & Sztanderska 2013). Ważnym elementem tegoż jest zarządzanie różnorodnością w organizacji. Dojrzali pracownicy (50+) posiadają doświadczenie i wiedzę w tym wiedze praktyczną, z kolei osoby młodsze mają więcej energii i wiedzy w zakresie wykorzystywania nowych technologii (Polut, 2021). Z drugiej strony wskazuje się, że warto zatrudniać młodych i starszych. Różnorodność pracowników daje możliwość szybszej reakcji na często dynamicznie się zmieniające warunki rynkowe. Ułatwia dostosowanie do potrzeb zróżnicowanych klientów (Liwiński & Sztanderska, 2010). Wskazuje się na szereg korzyści funkcjonowania zespołów zróżnicowanych wiekowo. Do najczęściej wskazywanych przez specjalistów w zakresie HR mona zaliczyć: dzielenie się wiedzą (55%) wyższą jakość obsługi klienta (14% wskazań) oraz wzrost innowacyjności (7% wskazań) (Guest, 2014). Na kwestię transferu wiedzy w tego typu zespołach uwagę zwracają także inni autorzy (Lubrańska, 2016).

Jednocześnie jak pokazują badania występują różnice w postawach zawodowych między pracownikami reprezentującymi poszczególne grupy. Przykładowo jak wskazują badania prowadzone przez Baran & Kłos (2014) osoby młodsze zdecydowanie częściej wskazują na chęć rozwijania swoich kompetencji (nie powinno zaskakiwać), z kolei pracownicy starsi (czego również można było oczekiwać) częściej niż młodsze osoby wskazują na potrzebę przebywania w stałym, mało zmiennym otoczeniu oraz na chęć stabilizacji swoich osiągnięć (Baran & Kłos, 2014). „Starsi pracownicy od swojego miejsca pracy oczekują jasnych reguł funkcjonowania, stabilności zatrudnienia, przejrzystości w realizacji ścieżki kariery, ograniczenia nadmiernych wyzwań. Starsze pokolenie, zarówno w środowisku pracy, jak i na co dzień preferuje konserwatywne wartości, np. tradycyjny podział ról społecznych i różne wzorce karier dla kobiet i mężczyzn” (Lubrańska, 2024). Z kolei wśród osób młodszych oprócz bezpieczeństwa i stabilizacji bardzo ważna rolę wśród wartości w pracy odgrywa wynagrodzenie i możliwość prowadzenia preferowanego stylu życia (Zwardoń-

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Kuchciak, 2021). Wskazuje się, że wiele polskich firm nie docenia i nie potrafi wykorzystać potencjału i umiejętności dojrzałych pracowników, którzy mogą być lojalnymi i wartościowymi pracownikami, generującymi zysk (Polut, 2021). Aby skutecznie ten potencjał wykorzystać kluczowe jest właściwe zarzadzanie wiekiem. Należy pamiętać, że określenie to ma charakter pewnego uproszczenia – nie jest możliwe zarządzanie wiekiem jako takim (Dernowska et al., 2023). W efekcie w znacznej mierze zarzadzanie wiekiem można sprowadzić do „realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku" (Liwiński & Sztanderska, 2010). Podkreśla się, że istota zarządzania wiekiem jest silnie powiązana z zarządzaniem zasobami ludzkimi i powinna być ukierunkowana na stworzenia jak najlepszych warunków do wykorzystania tychże zasobów dla realizacji celów przedsiębiorstwa (Dernowska et al., 2023). Zagadnienie powyższe jest dosyć często podejmowane w literaturze przedmiotu. Jednocześnie jednak, jak pokazuje poniższa analiza istnieje luka opracowań dedykowanych bezpośrednio grupie pracowników w wieku 50-65 lat.

Analiza raportu **„Zarządzanie pracownikami w wieku przedemerytalnym w sektorze motywowania i wzmacniania zaangażowania do aktywności zawodowych"** (Kądziołka-Sabanty, 2018) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze strategii zarządzania i HR.

Cel badania/opracowania

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istotnych z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i organizacji czynników w sferze motywowania pracownika, który zbliża się do wieku senioralnego (60+) lub go już przekroczył.

Metodologia i próba badawcza

Część badawczą przedmiotowego artykułu odniesiono do różnych źródeł pomiaru m.in.:
- wywiadów biograficznych przeprowadzonych w 2017/2018. Próbę stanowią osoby 65+ (M
i K) aktywne w sferze zawodowej lub innych działalnościach – praca społeczna itp.). Osoby uczestniczące posiadały wykształcenie średnie i wyższe.;

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- coachingów przeprowadzonych w ramach projektu „Z wiekiem na plus” PARP 2011/2012 w wymiarze 296 h oraz 342 h doradztwa dla osób 45+ – realna średnia wieku wybranej do usługi grupy to 58 lat; 56 osób 45+ – 21 K i 24 M; 7 osób wykształcenie średnie, 38 wyższe; przedstawiciele MMŚ – właściciele i kadra kierownicza;
- projekt „Usługa pilotażowa w zakresie marketingu i sprzedaży produktów dla mikro- i małych przedsiębiorstw z branży przetwórstwa rolno-spożywczego” – projekt PARP realizowany przez FRP w Łodzi w latach 2013-2014 – 5 usług – audyt marketingowy, doradztwo strategiczne, asysta przy wdrożeniu – właściciele i kadra kierownicza – 2 K 62 lata i 1 M 65 lat.

Wnioski

Ze względu na to, iż proces kształtowania potencjału jednostki ma charakter indywidualny, rozwój może wspomagać kształtowanie różnego rodzaju nawyków, sprawności i umiejętności, w tym także twórczych uzdolnień. W ramach prowadzonych wywiadów autobiograficznych zauważono, że osoby, które nadal pracują zawodowo, a mają już uprawnienia do świadczenia emerytalnego, zgłaszały potrzebę powiązania realizowanych zadań z zainteresowaniami – praca ma być źródłem przyjemności. Ponadto ogromną satysfakcję uzyskują dzięki uczeniu się zupełnie nowych umiejętności i sprawności. Kluczowe w tym kontekście jest zbudowanie takiej postawy kadry zarządzającej, która nastawieniem na budowanie mechanizmów wzmacniających procesy indywidualnej motywacji pracownika doprowadzi do widocznego sprzężenia różnych sfer działalności człowieka, uzyskując tym samym jego zaangażowanie i zadowolenie z własnej aktywności.

Analiza artykułu **„Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników – analiza empiryczna.”** (Żerkowska-Balas, 2018) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze strategii zarządzania i HR.

Cel badania

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, co sprawia, że ludzie są skłonni uznawać starszych pracowników za mniej wartościowych. Na podstawie danych sprawdzono, jak status społeczny i ekonomiczny, poczucie bezpieczeństwa na rynku pracy i poziom zaufania wpływają na postrzeganie osób najstarszych na rynku pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Metodologia i próba badawcza

Do analiz wykorzystano dane Światowego Sondażu Wartości (fala 6, 2010-2014, realizacja w Polsce – CBOS 2014, N = 966).

Stosunek do osób najstarszych na rynku pracy będzie mierzono za pomocą trzech zmiennych:

– postrzeganie osób po 70. roku życia jako kompetentnych,

– akceptacja dla 70-letniego przełożonego,

– konkurencyjność firm zatrudniających ludzi w różnym wieku.

Główne wyniki

- Zgodnie z wynikami badania wiek nie jest statystycznie istotną determinantą stosunku do starszych pracowników. Istotne statystycznie są natomiast inne zmienne społeczno-demograficzne: płeć, wykształcenie i wielkość miejsca zamieszkania. Osoby lepiej wykształcone są przekonane o tym, że firmy zatrudniające młodych ludzi mają lepsze wyniki niż te, które zatrudniają ludzi w różnym wieku.
- Wielkość miejsca zamieszkania wpływa na postrzeganie osób starszych jako kompetentnych. Przekonanie o tym, że starsi dysponują niezbędną wiedzą i umiejętnościami, jest większe w większych miejscowościach, co prawdopodobnie ma związek ze specyfiką rynków pracy w miejscowościach o różnej wielkości.

Płeć jest najsilniejszą determinantą stosunku do starszego szefa – kobiety są znacznie mniej skłonne akceptować przełożonego powyżej 70. roku życia.

Wnioski

Przeprowadzone analizy empiryczne pokazują, że stosunek do starszych pracowników i przekonanie o ich wartościowości zależy od wykształcenia, płci, lokalnego rynku pracy, najsilniejszą determinantą jest jednak poziom zaufania do innych, będący jednym z głównych elementów kapitału społecznego.

Wobec stojących przed gospodarką wyzwań konieczne jest aktywizowanie kapitału społecznego także na poziomie organizacji, gdyż jego zalety są nie do przecenienia, kapitał społeczny bowiem: ułatwia negocjacje, obniża koszty transakcji, skraca proces inwestycyjny, zmniejsza korupcję, zwiększa rzetelność kontrahentów, sprzyja długoterminowym inwestycjom i dyfuzji wiedzy

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza artykułu **„Zarządzenie różnorodnością wiekową w procesie różnicowania ofert dla pracowników"** (Bojarczuk & Pietrzak, 2018) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Celem artykułu jest przeprowadzenie dyskusji nad istotą koncepcji zarządzania różnorodnością, ze szczególnym uwzględnieniem kryterium wieku w świetle ofert rozwojowych proponowanych przez firmy. W powyższym zakresie zbadane zostały wybrane firmy produkcyjne w Wielkopolsce.

Metodologia i próba badawcza

Badania przeprowadzono metodą wywiadu ankieterskiego częściowo strukturyzowanego, w którym pytano o rzeczywiste praktyki stosowane przez te firmy w zakresie objętym badaniem. Badania zostały przeprowadzone w I kwartale 2017 roku, a ich celem było zweryfikowanie, w jaki sposób w praktyce biznesowej wybranych firm produkcyjnych w Wielkopolsce realizowana jest strategia zarządzania różnorodnością w obszarze różnicowania ofert rozwojowych. Do badań zostało zaproszonych pięć firm produkcyjnych o ugruntowanej pozycji na rynku. Trzy spośród nich działają w Polsce od wielu lat w ramach struktur międzynarodowych (firma B od 1995 r., firma C od 2011 r., firma D od 2005 r.), a dwie kolejne to przedsiębiorstwa o polskim kapitale, powstałe w latach dziewięćdziesiątych. Firmy te są zaliczane co najmniej do średnich przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników.

Badanie zostało przeprowadzone wśród osób zatrudnionych na stanowisku menedżera lub dyrektora HR.

Główne wyniki

Menedżerom lub dyrektorom HR zadano następujące pytania:

1. Jak dobiera Pani/Pan techniki rozwojowe dla pracowników firmy?
2. Co Pani/Pan wie na temat ZR?
3. Co decyduje o doborze oferty szkoleniowej w odniesieniu do zaznaczonych opcji w ankiecie? (wybór konkretnych propozycji z katalogu technik szkolenia „na stanowisku" i „poza stanowiskiem").
4. Jakie metody rozwojowe uważa Pani/Pan za najefektywniejsze i dlaczego?

- Udzielone odpowiedzi na pierwsze pytanie pokazały, że nie ma uniwersalnej metody doboru technik rozwojowych i każda z firm działa w inny sposób. Najczęściej są brane pod uwagę cele i zadania (zakres obowiązków) stawiane pracownikowi na

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

konkretnym stanowisku. Cztery z przebadanych firm w żaden sposób nie uwzględniają różnic wynikających z wieku pracowników przy doborze technik rozwojowych.

- Odpowiedzi na drugie pytanie ujawniły, że poziom wiedzy wśród ankietowanych na temat ZR okazał się znikomy. Intuicyjnie respondenci dedykują ZR jako metodę zarządzania wiekiem w firmie, dodatkowo jeden z respondentów wspomniał o zróżnicowaniu ze względu na płeć i kolejny wymienił „różnice i odmienności, tj. niepełnosprawność, narodowość, wiek, płeć”.

Czynnikami decydującymi o doborze oferty szkoleniowej są potrzeby firm w zakresie zapewnienia ciągłości pracy wykwalifikowanej kadry na stanowiskach. Respondenci mówili o potrzebach wynikających z rotacji na stanowiskach lub bieżącym reagowaniu na tworzone zespoły projektowe. Według respondentów najefektywniej wpływają na rozwój ludzi techniki z grupy szkoleń „na stanowisku pracy”. Tylko w jednej firmie wskazano wiek jako kryterium indywidualizacji technik rozwojowych, chociaż respondent w odpowiedzi podał, że w firmie występuje zarządzanie różnorodnością wiekową, „ale jest ono prowadzone jako «działanie intuicyjne», a nie proceduralne”.

Wnioski

Badanie pokazało, że firmy, działając na podstawie obowiązujących przepisów Kodeksu pracy, przestrzegają zasad równego traktowania w pracy w zakresie braku dyskryminacji pracowników w dostępie do możliwości rozwoju kompetencji. W żadnej jednak z firm nie została wdrożona strategia ZR, a realizowane działania w tym obszarze są intuicyjne. Badanie wskazało na brak dopasowania oferty szkoleniowej dla poszczególnych pracowników ze względu na kryterium wieku. Tożsama oferta rozwojowa jest skierowana zarówno do przedstawicieli różnych pokoleń.

Analiza dokumentu **„Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy”** (Kołodziejczyk-Olczak, 2014) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Analiza, ocena i opracowanie aplikacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania dojrzałymi pracownikami z punktu widzenia kluczowych interesariuszy, jakimi są organizacje i sami

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

dojrzali pracownicy jest celem głównym opracowania, którego realizacja powinna skutkować zbudowaniem modelu zarządzania wiekiem.

Cel główny zostanie osiągnięty za pomocą celów szczegółowych, do których zaliczono:

1) dokonanie diagnozy obecnych kompetencji osób dojrzałych z punktu widzenia najważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu. Do kompetencji tych można zaliczyć: obsługę komputera, posługiwanie się językiem obcym, posiadanie prawa jazdy oraz wybrane kompetencje społeczne;

2) dokonanie diagnozy kompetencji mogących przyczynić się do przyszłego wydłużenia aktywności zawodowej osób starszych, związanych z ich nastawieniem do zmiany, postawami wobec pracy i samooceną sytuacji na rynku pracy;

3) rozpoznanie architektury zarządzania wiekiem w polskich organizacjach opartych na wiedzy i organizacjach tradycyjnych;

4) przedstawienie starzenia się ludności jako obiektywnego procesu dotykającego otoczenie firm, wymagającego z ich strony intensyfikacji działań dostosowawczych.

5) opracowaniem autorskiego wskaźnika zarządzania wiekiem,

6) dokonaniem operacjonalizacji zarządzania pracownikami dojrzałymi,

7) scharakteryzowanie i ocena praktyk zarządzania wiekiem korzystnych z punktu widzenia pracodawców;

8) opracowanie narzędzi diagnostycznych zarządzania wiekiem, możliwych do wykorzystania przez organizacje i decydentów;

Metodologia i próba badawcza

Fazy procesu badawczego:

- przegląd polskich i zagranicznych badań tematycznych;
- sformułowanie problemu nadrzędnego, wyznaczającego kierunek dwóch równolegle realizowanych badań: wśród osób dojrzałych oraz wśród polskich pracodawców;
- dwutorowa eksploracja;
- dwutorowa analiza wyników;
- dwutorowa interpretacja wyników;
- synteza wyników obu badań w zakończeniu oraz zbudowanie autorskiego modelu zarządzania wiekiem.

W pracy zastosowana została triangulacja metod i technik badawczych oraz źródeł danych. Posłużono się zarówno ilościowymi, jak i jakościowymi metodami badawczymi. Spośród metod ilościowych wybrano wywiady kwestionariuszowe z osobami dojrzałymi i pracodawcami, prowadzone dwiema technikami – CATI i CAPI, z metod zaś jakościowych – indywidualne wywiady pogłębione (IDI) oraz przeprowadzenie desk research.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wykorzystano zatem zarówno wtórne źródła danych, takie jak literatura przedmiotu, raporty badawcze, dokumenty strategiczne, akty prawne i dane statystyki publicznej, jak i pierwotne (generowane w wyniku wymienionych badań CATI, CAPI, IDI).

Główne wyniki

Analiza badań wskazuje, że istnieją różnice kompetencyjne w poszczególnych grupach wieku – im osoby starsze, tym mniejszymi charakteryzują się kompetencjami. Dotyczy to także kompetencji miękkich, wysoko ocenianych w procesie autodiagnozy. Biorąc pod uwagę tę kategorię wieku, trzeba zauważyć, że pracownicy w wieku 45–49 lat mają najlepiej dostosowane kompetencje do gospodarki opartej na wiedzy.

Kompetencje społeczne z pewnością stanowią bazę do rozwijania i aktualizowania umiejętności „twardych”. Kompetencje językowe są bardzo słabo rozwinięte u dojrzałych pracowników, a jeszcze słabiej wypadłaby ta ocena, gdyby zestawić ich z młodszymi osobami, reprezentantami generacji od niedawna obecnych na rynku pracy lub wchodzących nań niebawem. Umiejętności związane z nowoczesnymi technologiami komputerowymi

i komunikacyjnymi wypadają na tle innych kompetencji osób dojrzałych nie najgorzej, ale ich poziom spada z wiekiem. Osoby z wysokimi kompetencjami, mają zdecydowanie silniejsze poczucie przydatności zawodowej. Wysoko w preferencjach osób dojrzałych sytuuje się możliwość godzenia pracy z życiem pozazawodowym, a jest to ważny aspekt strategii zarządzania wiekiem.

Wyniki badań dotyczące pracodawców pozwalają na stwierdzenie, że przedsiębiorstwa polskie jeszcze nie stosują powszechnie zarządzania wiekiem. Zarówno jeśli chodzi o postrzeganie dojrzałych pracobiorców, jak i wykorzystywane w praktyce instrumenty zarządzania wiekiem oraz ogólny klimat są one słabo lub średnio zaawansowane i dość pod tym względem – zróżnicowane. Wprowadzają strategie hybrydowe zarządzania wiekiem, z pewnym ciążeniem w kierunku zarządzania miękkiego lub twardego.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Weryfikacja hipotez badawczych

Hipoteza	Płaszczyzna	Wymiar	Cząstkowy wymiar weryfikacji dla		
			wymiarów	płaszczyzn	hipotez
Dojrzali pracownicy przeważnie nie są przygotowani na wydłużenie aktywności zawodowej.	Obecne kompetencje osób dojrzałych z punktu widzenia najważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu	Kompetencje społeczne: organizowanie pracy własnej, komunikowanie się, rozwiązywanie konfliktów	-	+	+
		Umiejętności ICT	+		
		Posługiwanie się językiem obcym	+		
		Posiadanie prawa jazdy	+/-		
	Kompetencje osób starszych mogące się przyczynić do wydłużenia aktywności zawodowej, nastawienie do zmiany, postawy wobec pracy.	Poczucie przydatności w obecnej pracy	-	+/-	
		Zadowolenie ze stosunków w pracy (ze współpracownikami i przełożonymi) oraz stabilności zatrudnienia	-		
		Główne motywy podejmowania zatrudnienia	+/-		
		Poczucie zakończenia kariery	+		
		Brak zamiaru rozszerzania kwalifikacji	+		
Polskie organizacje tradycyjne i oparte na wiedzy różnią się podejściem i sposobem realizacji zarządzania wiekiem.	Architektura zarządzania wiekiem	Postrzeganie dojrzałych pracowników	+	+	+
		Zatrudnianie pracowników dojrzałych	+		
		|Instrumenty zarządzania wiekiem, proefektywnościowe podejście	+/-		
		Szkolenia z zakresu zarządzania	+		

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

		wiekiem i obszarów pokrewnych			
		Ulokowanie decyzji związanych z zarządzaniem wiekiem	-		
	Proaktywne a reaktywne strategie zarządzania wiekiem	Zarządzanie miękkie w organizacjach opartych na wiedzy, twarde u pracodawców tradycyjnych	+	+	

Źródło: (Kołodziejczyk-Olczak, 2014).

Wnioski

Ocena procesu zarządzania wiekiem w polskich organizacjach za pomocą wskaźnika syntetycznego oraz wskaźników cząstkowych proaktywnego zarządzania wiekiem pozwoliła na skonstruowanie kilku wniosków generalnych, skrótowo zaprezentowanych poniżej:

- proaktywne zarządzanie wiekiem pozostaje w polskich organizacjach na niezbyt wysokim poziomie, wąski jest wachlarz wdrażanych rozwiązań;
- najsłabiej rozwinięty jest najwyższy poziom proaktywnego zarządzania wiekiem, tj. podejście do cyklu życia, stosunkowo najlepsze rezultaty odnotowuje się w zakresie nauki międzypokoleniowej;
- cechy charakterystyczne organizacji stosującej proaktywne zarządzanie wiekiem są następujące: zatrudnia przynajmniej 250 pracowników, jest przedsiębiorstwem zagranicznym prowadzącym swój oddział czy przedstawicielstwo w Polsce, reprezentuje „działalność finansową i ubezpieczeniową” albo „opiekę zdrowotną i pomoc społeczną”, jest zlokalizowana na terenach silnie zurbanizowanych, opiera swoją działalność na wiedzy jako kluczowych zasobach;
- wyżej zaawansowane zarządzanie wiekiem stosują podmioty niepubliczne;
- organizacje oparte na wiedzy wykorzystują warunki otoczenia lepiej niż organizacje tradycyjne i wdrażają proaktywne zarządzanie;
- w zależności od sektora działalności zmienia się stopień zaawansowania proaktywnego zarządzania wiekiem, rozwiązania najbardziej innowacyjne są właściwe przede wszystkim organizacjom świadczącym wyspecjalizowane usługi;

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- proaktywne zarządzanie wiekiem, w tym zwłaszcza podejście oparte na cyklu życia, stanowi jeden z czynników sprzyjających otwartości pracodawców na starszych pracowników, zarówno jeśli chodzi o utrzymanie ich w zatrudnieniu, jak i rekrutowanie osób dojrzałych.

Badania jakościowe, z kolei, pozwoliły stwierdzić, że zarządzanie wiekiem w najbardziej proaktywnych organizacjach było działaniem wynikowym, powiązanym ze społeczną odpowiedzialnością biznesu a rezultaty tych poczynań nie były w żaden sposób monitorowane.

Miękkie kompetencje dojrzałych pracowników wspierają proaktywne strategie zarządzania wiekiem, bazujące na kilku z nich, jak: relacje ze współpracownikami, transfer wiedzy, stosunki z przełożonymi. Dzięki takim kompetencjom interpersonalnym możliwa jest eliminacja konfliktu pokoleń albo chociaż jego łagodniejszy przebieg. Otrzymywanie wynagrodzenia pieniężnego jest ważne w hierarchii wartości dojrzałych pracowników, więc zarządzanie wiekiem powinno sięgać po monitorowanie efektów, uzależnianie wynagrodzeń pracowniczych od korzyści osiąganych przez organizację. Nie powinno to być trudne, ponieważ organizacje deklarują, że nie biorą pod uwagę wieku i liczą się dla nich efekty pracy.

Konieczne jest dalsze eliminowanie stereotypów, bardziej zakorzenionych w organizacjach tradycyjnych niż opartych na wiedzy, a także sukcesywne wzmacnianie pozytywnego wizerunku dojrzałych pracowników. Celowa i przydatna, a więc rekomendowana, jest promocja wizerunku firmy przyjaznej „pracownikom srebrnym”, rzetelne tworzenie dobrych praktyk i ich upowszechnianie wraz z określeniem możliwości transferu do innych organizacji.

Analiza raportu pt. **„Starzenie się 4.0 a rynek pracownika”** (Lipińska-Grobelny, 2024) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Celem opracowania było pokazanie, jak zmieniały się poglądy na temat starzenia się z przedstawieniem najnowszego podejścia, tzw. starzenia się 4.0. Chodziło o podkreślenie roli tej koncepcji w procesie usprawniania procesu integracji z rynkiem pracy osób w wieku 60+, co może prowadzić do osłabiania różnych rodzajów ageizmu i większej gotowości pracodawców do ich zatrudniania.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Metodologia i próba badawcza

W poszukiwaniu odpowiedzi na sformułowane w artykule pytania badawcze wykorzystano metodę danych zastanych.

Główne wyniki

Podejście do starzenia się 4.0 może przyczynić się do skutecznej realizacji wielotorowej polityki personalnej przeciwdziałania brakom kadrowym. Na poziomie mikro dzięki wdrażaniu podejścia 4.0 pracownik będzie doświadczał aktywnego i zdrowego starzenia się, połączonego z wydłużonym czasem aktywności zawodowej nie przez przesuwanie wieku przejścia na emeryturę, ale indywidualną inicjatywę samych zainteresowanych. Przyniesie to zyski w postaci posiadania wyższych kwalifikacji, większych możliwości godzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, może nawet przeciwdziałania tzw. autoageizmowi, który wynika z internalizacji negatywnych stereotypów, że osoby starsze nie są w stanie nauczyć się nowych rzeczy, dostać pracę czy awansować na wyższe stanowisko. Na poziomie organizacji pracodawcy będą doświadczać mniejszych trudności w znalezieniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, a polityka przyjazna rodzinom, oparta na różnorodności i inkluzywności, wpłynie na zwiększenie produktywności, satysfakcji z pracy, a co za tym idzie – może spowodować ograniczenie absencji i fluktuacji personelu. Odpowiedzią na wyzwania stawiane przez starzejące się społeczeństwa jest tzw. srebrna gospodarka (silver economy) lub inaczej gospodarka długowieczności (longevity economy), odnosząca się do ogółu aktywności ekonomicznej ukierunkowanej na wytwarzanie, dystrybucję, konsumpcję dóbr/usług oraz tworzenie nowych miejsc pracy w odpowiedzi na potrzeby osób w wieku 60+. Propozycje działań, zachęcające Polaków do kontynuowania aktywności zawodowej, pojawiły się w Krajowym Planie Odbudowy w maju 2021 roku. Wśród sugerowanych rozwiązań znalazły się m.in.: dopłaty do dofinansowania z tytułu podjęcia działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne 50+, refundacja kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla zatrudnionego bezrobotnego 50+, zachęty podatkowe dla pracowników decydujących się na pozostanie na rynku pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego. Nie zmienia to faktu, że wypracowanie skutecznych instrumentów, poza rozwiązaniami instytucjonalno-prawnymi, wymaga także zrozumienia i uwzględnienia szeregu zmiennych wpływających na postawy, decyzje i zachowania osób 60+.

Wnioski

Potencjał gospodarczy seniorów można więc wzmacniać dwukierunkowo. Z jednej strony zwiększać aktywność ekonomiczną osób 60+ jako pracowników i jako przedsiębiorców,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

z drugiej wdrażać rozwiązania ułatwiające pozostanie na rynku pracy tym seniorom, którzy zgłaszają taką potrzebę. W tym celu zaleca się przeprowadzanie kampanii informacyjnej, promującej dobre praktyki i właściwe sposoby postępowania przeciwdziałające ageizmowi na całym rynku pracy.

Ponadto zmniejszająca się z wiekiem pracowników liczba szkoleń, w których uczestniczą, sugeruje, że konieczne jest opracowanie i wdrożenie systemu podnoszenia kwalifikacji dla seniorów, niezależnie od branży czy wymiaru czasu pracy. Równocześnie warto angażować partnerów społecznych, takich jak organizacje związkowe lub branżowe, w celu identyfikacji firm liderów przyjaznych pracownikom 60+ oraz efektywnie zarządzających zespołami zróżnicowanymi wiekowo.

Analiza raportu pt. **„Wyzwania w zarządzaniu wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach"** (Radzka & Trochimiuk, 2014) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Wskazanie wyzwań stojących przed przedsiębiorcami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w obszarze zarządzania wiekiem.

Metodologia i próba badawcza

W artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań przeprowadzonych w MŚP przez pracowników Katedry ZZL Akademii Leona Koźmińskiego we współpracy z Instytutem Badań MB SMG/ KRC.

Główne wyniki

Wyniki wskazują, że wyzwaniami dla przedsiębiorców z sektora MŚP w obszarze zarządzaniu wiekiem są: przyjmowanie bardziej odpowiedzialnej postawy wobec problemów starzenia się społeczeństwa ze świadomością, że działania w obszarze zarządzania wiekiem, podejmowane przez pracodawców we własnym interesie mogą przynieść korzyść ogółowi; podejmowanie działań mających na celu niwelowanie negatywnego wpływu procesów kategoryzacji ze względu na wiek na relacje społeczne w organizacji; rozszerzanie praktyk zarządzania wiekiem, ujmowanych w długoterminowej perspektywie.

Wnioski

Autorki sformułowały trzy ważne wnioski dla zarządzania wiekiem:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- przyjmowanie bardziej odpowiedzialnej postawy wobec problemów starzenia się społeczeństwa;
- podejmowanie działań mających na celu niwelowanie negatywnego wpływu procesów ageizmu i adultyzmu na relacje społeczne w organizacji;
- rozszerzanie praktyk zarządzania wiekiem, ujmowanych w długoterminowej perspektywie.

Analiza artykułu pt. **„Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością”** (Warwas & Sołtys, 2018) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia
w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji, modeli i strategii zarządzania wiekiem w kontekście zarządzania różnorodnością, jak również wskazanie kierunków ewolucji zarządzania wiekiem. Autorki podjęły próbę odpowiedzi na pytanie: Czy najbardziej zaawansowane praktyki zarządzania wiekiem wpisują się w ewolucyjny rozwój zarządzania różnorodnością?

Metodologia i próba badawcza

Artykuł ma charakter koncepcyjno-teoretyczny, a wśród zastosowanych metod badawczych można wymienić: krytyczną analizę literatury przedmiotu, analizę treści oraz desk research

Główne wyniki

W poniższej tabeli przedstawiono wyniki dot. strategicznego zarządzania wiekiem wobec ekskluzji i inkluzji w ramach zarządzania różnorodnością.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

<table>
<tr><td></td><td colspan="5">Kontinuum od ekskluzji dojrzałych pracowników do inkluzji strategicznej</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Ekskluzja pracowników dojrzałych</td><td>Strategia reaktywna</td><td>Strategia reaktywna</td><td>Strategia proaktywna I generacji</td><td>Strategia proaktywna II generacji</td><td>Strategia proaktywna III generacji</td></tr>
<tr><td>Brak wykwalifikowanych pracowników i oparciu zatrudnienia o starszych, bezrobotnych pracowników i ich przeszkoleniu</td><td>Odpowiedź na obniżenie sprawności fizycznej pracowników starszych i dostosowanie warunków pracy do poziomu ich sprawności i zdrowia</td><td>Odpowiedź na umożliwienie starszym pracowników wykonywania pracy poprzez promocję zdrowia i szkoleń</td><td>Odpowiedź na problem transferu wiedzy i doświadczenia w organizacji</td><td>Realizowana jako forma zapewnienia równych szans wszystkim zatrudnionym</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="3">Przyznanie różnorodności wartości</td></tr>
<tr><td colspan="3">Uznanie istnienia odmienności pracowników dojrzałych</td><td colspan="2">Zarządzanie różnorodnością</td></tr>
<tr><td colspan="2">Inkluzja partykularna

Inkluzja instrumentalna

Inkluzja wymuszona</td><td colspan="3">Inkluzja oparta na wartościach

Inkluzja strategiczna</td></tr>
<tr><td colspan="5">INKLUZJA</td></tr>
</table>

Źródło: (Warwas & Sołtys, 2018).

Wnioski

Analiza rozwoju i ewolucji koncepcji zarządzania różnorodnością oraz strategii i praktyk zarządzania wiekiem wskazuje na niezbędny kierunek zmian. Najbardziej zaawansowane praktyki zarządzania wiekiem znajdują się najbliżej inkluzywnego, strategicznego podejścia do inkluzywności.

Lista dobrych praktyk zarządzania wiekiem w organizacji. Są to:

- uwzględnienie zakresu różnorodności w planowaniu zasobów ludzkich;
- uelastycznienie stanowisk i zadań, organizacji i form pracy;

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- tworzenie zespołów międzypokoleniowych;
- wielość źródeł, metod i narzędzi rekrutacyjnych;
- eliminowanie barier;
- szkolenia z zakresu kultury, różnorodności, przeciwdziałania dyskryminacji;
- programy szkoleniowe i rozwojowe dla wszystkich kategorii wiekowych, z uwzględnieniem określonych potrzeb pracowników;
- wprowadzenie instytucji męża zaufania i telefonu zaufania.

Analiza dokumentu **„Wspieranie aktywności zawodowej osób 50+ – pierwsze efekty programu Solidarność pokoleń i rekomendacje. Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”** (Męcina, 2012) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HT.

Cel badania/opracowania

Wskazanie pierwszych efektów programu „Solidarność pokoleń” oraz zaprezentowanie rekomendacji, które wynikają z doświadczeń, wynikających z jego prowadzenia.

Metodologia i próba badawcza

Studium literatury, analiza danych zastanych, studium przypadku

Główne wyniki

W Polsce problemom demograficznym towarzyszą inne niekorzystne zjawiska. Należy do nich przede wszystkim niska aktywność zawodowa ludności w wieku produkcyjnym, a szczególnie w grupie wiekowej 50–64 lata (tylko co trzecia osoba w tym wieku jest czynna zawodowo, a — dla porównania — w przypadku średniej dla całej Unii Europejskiej — co druga osoba), oraz problem słabej pozycji na rynku pracy osób po 50. roku życia. Ich przedwczesne wycofywanie się z życia zawodowego to marnotrawienie kapitału ludzkiego. Stanowi to już dziś niewątpliwie poważny problem społeczno-ekonomiczny, który w przyszłości będzie się pogłębiał. Niska aktywność zawodowa Polaków, oraz przedwczesne przechodzenie na emeryturę stanowią znaczące obciążenie dla pracujących Polaków. Niski wskaźnik aktywności zawodowej w tej grupie wiekowej wynika nie tylko z braku chęci do pozostawania na rynku pracy tych osób, ale także z niechęci pracodawców do zatrudniania starszych pracowników. Związane jest to często z brakiem odpowiednich kwalifikacji i wykształcenia potencjalnych pracowników, ale i z całym szeregiem kontrowersyjnych rozwiązań prawnych w obszarze zatrudnienia i ubezpieczeń społecznych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Jak pokazują dane, problem dyskryminacji na rynku pracy wskazuje więcej osób niż co trzecia z badanych, niezależnie od instytucji, którą reprezentuje. Jednocześnie liczba wymienianych negatywnych cech charakteryzujących osoby bezrobotne 50+ jest dużo wyższa niż liczba cech pozytywnych. Stosunkowo dużo wskazań miała „nieumiejętność dostosowania się do nowych realiów”, co potwierdza opinię, że przygotowania osób 50+ do pozostania na rynku pracy trzeba rozpocząć dużo wcześniej.

Wnioski/rekomendacje

W obliczu starzenia się społeczeństwa polskiego niezbędne jest stworzenie bodźców do nieprzechodzenia na emeryturę, a szczególnie do nieprzechodzenia na emeryturę jeszcze przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego. Bodźce te powinny być skierowane nie tylko do przyszłych emerytów, ale także do przedsiębiorców.

- Konieczne jest pilne wprowadzenie systemowego wsparcia powszechnego systemu kształcenia ustawicznego, w szczególności dla osób 45+.
- Konieczne jest zwiększanie zdolności pracodawców do tworzenia nowych miejsc pracy poprzez ograniczanie kosztów pracy, zwłaszcza w stosunku do osób 50+, które powinny korzystać z bonów szkoleniowych i innych form finansowania szkoleń, wprowadzonych już ograniczonych kosztów pracodawcy za wynagradzanie z tytułu choroby, szerszego stosowania zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy lub połączonego z nauką zawodu młodych pracowników.
- Konieczne jest bezpośrednie oddziaływanie na pracodawców, poprzez wspieranie wypracowywania Strategii Zarządzania Wiekiem, których przyjęcie i osiągnięcie wskaźnika wzrostu zatrudnienia o określony procent powinno otwierać możliwość finansowania badań profilaktycznych i rehabilitacji, szkoleń dla pracowników, ograniczeniem kosztów pracy.
- Konieczna jest zmiana w polityce rynku pracy, na rzecz efektywnej aktywizacji osób 50+ poprzez system gwarancji usług w sekwencji — w okresie 6 miesięcy usługa doradcza i pośrednictwa pracy oraz bon szkoleniowy w przypadku gwarancji zatrudnienia, a po 6 miesiącach wyspecjalizowane usługi rynku pracy — pośrednictwa i doradztwa zawodowego, a w stosunku do osób 60+ po 12 miesiącach bezrobocia subsydiowanie zatrudnienia u pracodawcy przez okres do 12 miesięcy, pod warunkiem zatrudnienia przez kolejny okres.
- Należy też rozważyć zachęty w systemie podatkowym, m.in. wprowadzenie w systemie podatkowym wyższych kosztów uzyskania przychodów dla osób 60+ pozostających w stosunku zatrudnienia

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza publikacji pt. **„Różne oblicza pracy w czwartej rewolucji przemysłowej. Perspektywa psychologiczna.”** (Lipińska-Grobelny, 2023) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę\skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Celem publikacji jest szczegółowe przedstawienie modyfikacji, jakie zachodzą w obszarze pracy w czasach tzw. Industry 4.0. Chodzi nie tylko o omówienie tych przeobrażeń, ale również pokazanie ich psychologicznej perspektywy. Czwarta rewolucja przemysłowa jest ukierunkowana na wykorzystanie we wszystkich sferach życia możliwości, jakie dają łączność bezprzewodowa, automatyzacja, biotechnologia, druk 3D, sztuczna inteligencja czy big data. Firmy, tak jak rynek zatrudnienia, aby móc korzystać ze zdobyczy Industry 4.0, muszą się do tego starannie przygotować.

Metodologia i próba badawcza

Studium literaturowe, analiza danych zastanych.

Główne wyniki

Rewolucja cyfrowa i postępująca globalizacja gospodarcza spowodowały rekonfigurację europejskich rynków. Prowadzone w tym obszarze badania pokazują, że jednym z naj większych i najszybciej rosnących problemów jest dualizacja rynku pracy, czyli podział na osoby zatrudnione na stałe i osoby obciążone prekaryjnym zatrudnieniem. W Polsce już w latach 2002–2003 podejmowano pierwsze działania chroniące pracownika przed prekaryzacją zatrudnienia, które zintensyfikowano po 2010 roku dzięki zwiększeniu aktywności Państwowych Inspekcji Pracy i kolejnym regulacjom prawnym. Natomiast tempo przeobrażeń w tym obszarze wywołane postępem technologicznym zdaje się wyprzedzać formalne i prawne rozwiązania.

Wnioski

Pracownicy 60+ stanowią znaczącą rezerwę, która może zwiększyć dobrobyt społeczny i ekonomiczny. Z powodu długości życia i lepszych warunków zdrowotnych zdecydowana większość z nich planuje aktywność zawodową mimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Dodatkowo wyróżnia ich wysoki poziom kompetencji oraz motywacji, a ich oczekiwania finansowe i czasowe są bardziej elastyczne niż młodszych pracowników.

Analiza artykułu pt. **„Zarządzanie wiekiem w warunkach starzejącej się ludności”** (Zieliński, 2024) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Celem artykułu była odpowiedź na pytanie: Czy podaż pracy stanie się w najbliższym czasie barierą dla wzrostu zatrudnienia w Polsce?

Metodologia i próba badawcza

W artykule postawiono hipotezę, że procesy demograficzne wymuszą na przedsiębiorstwach wprowadzenie elementów zarządzania wiekiem, zmierzających do przedłużenia aktywności zawodowej w perspektywie najbliższych 5 lat. Z wykorzystaniem danych BAEL publikowanych w rocznikach statystycznych GUS poddano analizie liczebności i wskaźniki zatrudnienia w przekroju według grup wiekowych w latach 2012–2022 oraz przedstawiono dwuwariantową prognozę sytuacji na rynku pracy w 2027 roku.

Główne wyniki

W okresie objętym analizą jest zauważalny zdecydowany spadek liczebności młodszych grup wiekowych i wzrost liczebności starszych. Między 2012 a 2022 rokiem spadła liczebność osób w przedziale wiekowym 15–24 lata o 26,6%, a w grupie wiekowej 25–34 lata o 22,4%, odnotowano natomiast wzrost liczebności grup wiekowych 35–44 lata o 11% i osób w wieku 55 lat i więcej o 5,8%. Niewielka różnica liczby osób między początkiem i końcem analizowanego okresu wystąpiła w przypadku grupy wiekowej 45–54 lata (spadek o 0,2%).

Nawet przy optymistycznym założeniu o realizacji w rzeczywistości wariantu optymistycznego (ciągłego wzrostu aktywności zawodowej wszystkich grup wiekowych, przekraczającego dotychczasowe rekordy w Unii Europejskiej), najpóźniej w 2027 roku konieczne będzie podjęcie działań zmierzających do przedłużenia aktywności pracowników z grupy 55+, ponieważ dalszy wzrost wskaźnika zatrudnienia grup wiekowych 25–54 lata wydaje się mało prawdopodobny. Przemawia za tym także największa liczebność grupy wiekowej 45–54 lata, która zasilać będzie w kolejnych latach grupę 55+, oraz malejąca liczebność młodych roczników wchodzących na rynek pracy. Zatem należy przyjąć, że wobec zmian na rynku pracy, które postępują wraz ze zmianami demograficznymi jedyną grupą stanowiącą poważną „rezerwę kadrową” na polskim rynku pracy będą osoby w wieku 55+. Sytuacja ta wymusi na polskich przedsiębiorstwach podjęcie działań na rzecz przedłużenia aktywności zawodowej swoich pracowników.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Wnioski

Przedsiębiorstwa powinny dbać o swój wizerunek jako pracodawcy, oferując odpowiednie wynagrodzenie, świadczenia, możliwości kariery, kulturę i wartości, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, etyczne kierownictwo itp. oraz wprowadzić do procedur kadrowych (i poinformować o tym) możliwości kontynuacji aktywności zawodowej pracowników osiągających wiek przedemerytalny i emerytalny (np. w postaci zatrudnienia na część etatu).

Należy oczekiwać, że działaniom przedsiębiorstw, zmierzającym do przedłużenia aktywności zawodowej pracowników, sprzyjać będzie państwo, starając się o wyhamowanie wzrostu dofinansowania systemu ubezpieczeń społecznych, a także pracobiorcy (pracownicy) cechujący się rosnącym poziomem wykształcenia, lepszym stanem zdrowia (niż poprzednie roczniki należące do grupy wiekowej 55+) oraz zdający sobie sprawę ze spadającej zastępowalności płac przez emerytury.

Analiza artykułu pt. **„Pracownicy 50+ w organizacjach tradycyjnych i innowacyjnych w ocenie kadry menedżerskiej"** (Kroik & Malara, 2016) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Analiza i ocena zarządzania wiekiem w odniesieniu do pracowników 50+ w małych i średnich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem podziału na przedsiębiorstwa tradycyjne i innowacyjne

Metodologia i próba badawcza

Sondaż diagnostyczny

Badanie zostało zrealizowane za pomocą ankiety w kwietniu 2014 r. na próbie 100 osób zajmujących zakładane kierownicze stanowiska w różnych przedsiębiorstwach. Dobór próby miał charakter kwotowy i odbywał się na zasadzie zaproszeń wysyłanych do respondentów. W skład próby weszło 100 osób, w tym 50 kobiet i 50 mężczyzn, zatrudnionych na stanowisku menedżera operacyjnego.

Główne wyniki

Oceniano 3 aspekty:

(1) ewentualnych ograniczeń w dostępie do narządzi rozwoju,

(2) wykorzystania potencjału pracowników dojrzałych,

(3) podejścia systemowego w planowaniu rozwoju pracowników 50+.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Całkowity brak ograniczeń wiekowych we wszystkich aspektach wskazywało 29% respondentów. W przypadku pierwszego aspektu tylko 31% deklarowało wpływ wieku na decyzje o szkoleniach, łącznie. Drugi aspekt ujawnił, że w 28 przypadkach w ogóle nie wskazano potrzeby wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników 50+ w działaniach prorozwojowych. W pozostałych przedsiębiorstwach istniał duży zakres różnych form proaktywnego wykorzystania tych pracowników.

Wnioski

Przedstawione wyniki badań kadry menedżerskiej organizacji tradycyjnych szczebla operacyjnego odniesione do danych dla tej grupy organizacji pochodzących z badań ogólnopolskich pozwalają stwierdzić, że stan świadomości i wdrażane praktyki dotyczące pracowników dojrzałych nie różnią się istotnie.

Analiza przeglądu dobrych praktyk pt. **„Z wiekiem na+. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie"** (Liwiński & Sztanderska 2010) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Zaproponowanie firmom katalogu działań służących zarządzaniu wiekiem

Metodologia i próba badawcza

Przegląd dobrych praktyk zarządzania wiekiem, wykorzystywanych w ponad 250 firmach działających we wszystkich krajach UE.

Główne wyniki

Efektywne zarządzanie wiekiem przyczynia się do wzrostu wydajności pracy i kosztów zarządzania zasobami ludzkimi

Wnioski

Możliwości zarządzania wiekiem istnieją w każdej firmie i warto je wykorzystywać.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza dokumentu pt. **„Standardy zarzadzania wiekem w organizacjach”** (Liwiński & Sztanderska, 2013) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Zaproponowanie organizacjom szerokiego katalogu działań z zakresu zarządzania wiekiem.

Metodologia i próba badawcza

- badanie dobrych praktyk dotyczących ZW, które zostało przeprowadzone w 5 polskich przedsiębiorstwach
- badanie ewaluacyjne wdrożeń systemów ZW w 57 przedsiębiorstwach, które w latach 2011-2012 skorzystały z usług szkoleniowo-doradczych w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”
- badanie ewaluacyjne wdrożeń strategii ZW w 15 przedsiębiorstwach.

Główne wyniki

Opracowanie pozwoliło na wskazanie narzędzi zarządzania wiekiem i korzyści płynących z zw. Wskazano czynniki sprzyjające wdrożeniu zarządzania wiekiem

Wnioski

Wskazano 4 etapy efektywnego zarzadzania wiekiem:

1.Identyfikacja wyzwań i problemów, które się mogą wiązać z wiekiem pracowników,

2. wybór narzędzi adekwatnych do stwierdzonego problemu,

3. Wdrożenie narzędzi

4.Ocena efektów wdrożenia ZW

W sposób szczególny zaprezentowano narzędzia z pkt 2.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza artykułu pt. **„Zarządzanie wiekiem w organizacji jako antidotum na wykluczenie społeczne osób starszych”** (Polut, 2021) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Wyjaśnienie na czym polega wykluczenie społeczne osób starszych i jak zarządzanie różnorodnością może stać się rozwiązaniem tego problemu.

Główne wyniki

Poprzez wykorzystanie nowoczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi opartego na różnorodności będzie możliwy wzrost zatrudnienia osób starszych. Jak wynika z wielu badań oraz literatury przedmiotu praca jest jednym z podstawowych elementów, które nadają życiu sens. Osoby starsze poprzez aktywność zawodową czują się potrzebni, wzrasta ich poczucie wartości oraz satysfakcji.

Wnioski

Zarządzanie osobami starszymi jest pewnym rozwiązaniem na problem wykluczenia społecznego tej grupy.

Analiza artykułu pt. **„Funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo w praktyce przedsiębiorstw”** (Dernowska et al., 2023) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia
w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Wskazanie na korzyści i ograniczenia związane z funkcjonowaniem zespołów zróżnicowanych wiekowo w praktyce przedsiębiorstw.

Metodologia i próba badawcza

Jako metodę badawczą przyjęto wywiad, który przeprowadzono w grupie 30 osób kierujących zespołami zróżnicowanymi wiekowo.

Główne wyniki

Tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo daje wiele korzyści. Funkcjonowanie tych zespołów w praktyce gospodarczej rodzi też pewne trudności, a należą do nich, w opinii badanych: odmienne podejście do pracy i wykonywania zadań, zdecydowanie mniejsze zaangażowanie młodszych wiekiem pracowników. Starsi pracownicy często ograniczają

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

bądź też opóźniają wdrażanie zmian. Dla wszystkich członków zespołów bez względu na wiek ważne jest równe traktowanie pracowników, docenianie ich, otwartość i zaufanie przełożonego oraz wyrażanie szacunku pracownikom. Starsi pracownicy preferują „dystans władzy”.

Wnioski

Tempo pracy, wydajność są zróżnicowane zarówno na korzyść starszych, jak też młodszych pracowników. Pracownicy różnią się podejściem do zmian. Bardziej otwarci na zmiany są młodsi wiekiem pracownicy. Wśród starszych jest większe przywiązanie do tradycji.

Analiza artykułu pt. **„Age Management in the context of demographic crisis – selected survey findings concerning the same population in the Poznań County” (**Gajowiak & Libertowska, 2022**)** pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych wyników badań CATI i PAPI w zakresie zarządzania różnorodnością wiekową pracowników w MŚP w powiecie poznańskim.

Metodologia i próba badawcza

CATI, PAPI

Główne wyniki i wnioski

Uzyskane dane potwierdzają ogólny trend obserwowany w kraju dotyczący niskiego poziomu wdrożenia wskazanej koncepcji. Fakt posiadania znacznej świadomości wśród kadry zarządzającej na temat istotności różnic wiekowych wśród pracowników nie wymusza jednak wdrożenia zarządzania wiekiem. W badanych firmach nie promuje się również kultury inkluzywności.

Analiza artykułu pt. **„Korzyści płynące z wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy na poziomie organizacji oraz postaw i zachowań jej pracowników”** (Grzesiuk, 2023) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Artykuł ma charakter przeglądowy, a jego celem jest próba identyfikacji korzyści płynących z posiadania wewnętrznego wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy pojawiających się na

Metodologia i próba badawcza

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

W badaniu wykorzystano w nim metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu obejmującej tematykę wewnętrznego wymiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz wizerunku pracodawcy.

Główne wyniki

Przeprowadzony przegląd literatury wskazuje, że efekty wykorzystania działań społecznie odpowiedzialnych w relacji do kształtowania wizerunku pracodawcy wśród obecnych pracowników są kluczowym zagadnieniem poruszanym przez autorów w tym obszarze badawczym. W przypadku zaangażowania organizacji w działania CSR w kontekście wewnętrznego wymiaru EB korzyści pojawiają się zarówno na poziomie indywidualnych pracowników, ich postaw i przejawianych zachowań, jak i na poziomie organizacji jako całości.

Wnioski

Kluczowe wnioski płynące z badania przeprowadzonego na potrzeby tej pracy dotyczą istotnej, a jednocześnie nie do końca zbadanej relacji, jaka pojawia się w kontekście wewnętrznej marki pracodawcy i wewnętrznego wymiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dokonany przegląd literatury pozwolił na częściowe wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej poprzez pogłębienie rozumienia organizacyjnych efektów wewnętrznych, skierowanych na pracowników, wymiarów zarówno CSR, jak i EB, które dotychczas były w literaturze przedmiotu traktowane dosyć pobieżnie.

Analiza artykułu pt. **„Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych”** (Bombiak, 2016) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań

i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie specyfiki poszczególnych generacji pracowników oraz głównych implikacji z tego wynikających dla procesu zarządzania

Metodologia i próba badawcza

Opracowanie ma charakter teoretyczny. Dla realizacji przyjętego celu badawczego zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

Główne wyniki

W zarządzaniu „wiekiem” zawiera się zatem planowanie zatrudnienia, dobór pracowników i form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy, kształtowanie wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie oraz zarządzanie rozwojem i karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników. Działania podejmowane w tym obszarze dotyczą zarówno samego

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

pracownika (jego zdolności do wykonywania pracy), jak również jego otoczenia, kształtowane go przez pracodawcę, np. organizacji pracy i najczęściej dotyczą:

☐ pozyskiwania pracowników w wieku 50+,

☐ kształcenie ustawiczne i rozwoju ich kariery zawodowej,

☐ organizacji warunków pracy (projektowania stanowisk pracy, wewnętrznych przesunięć pomiędzy stanowiskami, elastycznych formy zatrudnienia i czasu pracy);

☐ ochrony i promocji zdrowia;

☐ odejścia na emeryturę.

Na szczególna uwagę w kontekście wykorzystania potencjału pracowników w wieku 50+ oraz przełamywania barier międzypokoleniowych, jak również podwyższania zdolności adaptacyjnych organizacji w burzliwym otoczeniu zasługuje sprzyjający rozwojowi kompetencji mentoring. Narzędzie to oparte na wsparciu pracownika mniej doświadczonego przez kolegę o dłuższym stażu pracy, stwarza okazję do uczenia i rozwoju dla obydwu stron, dlatego jest atrakcyjne dla zatrudnionych bez względu na generację, do której należą.

Korzyści i zagrożenia związane z wdrożeniem koncepcji zarządzania „wiekiem”

Korzyści	Zagrożenia
☐ ograniczenie kosztów rekrutacji i selekcji; ☐ efektywniejsze wykorzystanie potencjału starszych pracowników i zwiększenie ich motywacji do pracy; ☐ możliwość korzystania z wiedzy i doświadczenia starszych osób przez młodszych pracowników; ☐ mniejsza fluktuacja kadr; ☐ zmniejszenie kosztów pracy dzięki dofinansowaniu wdrożenia zarządzania wiekiem z funduszy europejskich;	☐ problemy zdrowotne pracowników starszych i związane z nimi absencje; ☐ preferowanie stabilizacji i rutyny w pracy, co może stano wić źródło oporu wobec zmian; ☐ niechęć do podnoszenia kwalifikacji skutkująca ich niedopasowaniem do potrzeb firmy; ☐ odtwórcze podeści do pracy pracowników wieku 50+;

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

☐ budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy i zaufania do niego wśród interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych; ☐ przełamanie negatywnych stereotypów dotyczących osób w wieku 50+; ☐ przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek; ☐ zwiększanie siły nabywczej osób w wieku 50+ dzięki dochodom z pracy, zmniejszanie kosztów świadczeń społecznych oraz ograniczanie skali społecznego wykluczenia.	☐ brak zainteresowania kontynuowaniem zatrudnienia w momencie nabycia praw emerytalnych; ☐ koszty odpraw.

Wnioski

Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami złożonym z przedstawi cieli generacji X, Y, Z i 50+ to nie tylko nowy trend i ogromne wyzwanie, ale też szansa dla wielu współczesnych organizacji. Współpraca międzypokoleniowa pozwala bowiem na wymianę doświadczeń oraz wzajemne uczenie się od siebie, a zatem przyczynia się do wzrostu potencjału najbardziej wartościowego kapitału, jakim dysponują współczesnej przedsiębiorstwa – kapitału ludzkiego. Pracownicy pokolenia Y i Z są kreatywni, ale brakuje im do świadczenia. Z kolei pokolenie X i baby-boomers ma ogromne doświadczenie, ale mniej swobodnie posługuje się nowoczesną technologią i niejednokrotnie brakuje mu znajomości językowych potrzebnych w otoczeniu międzynarodowym a także otwartości na zmiany.

Analiza artykułu pt. **„Wartości zawodowe seniorów w kontekście rodzaju i stanowiska pracy” (**Lubrańska, 2024) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze np. zdrowia osób 50+

Cel badania

Celem badania jest sprawdzenie, jakie wartości zawodowe preferują reprezentanci najstarszej generacji pracowników.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Metodologia i próba badawcza

Wykorzystano koncepcję „kotwic kariery” Edgara Scheina. Zastosowano kwestionariusz „Moja kariera” w polskiej adaptacji Anny Paszkowskiej-Rogacz (2009). Badaniem objęto 243 pracujących seniorów (129 kobiet i 114 mężczyzn), w wieku 56–78 lat.

Główne wyniki i wnioski

Wyniki wskazują, iż wartość „Bezpieczeństwo i stabilizacja” najwyżej cenią badane kobiety. Ujawnione preferencje w zakresie wartości zawodowych analizowano również wobec rodzaju i stanowiska pracy. Seniorzy wykonujący pracę o charakterze umysłowym preferują wartości. Usługi i poświęcenie dla innych” oraz „Styl życia”. Wartości te oraz wyzwania są ważne dla osób na stanowisku specjalisty. Reprezentanci tego profilu zawodowego czynią starania, by efekty ich pracy służyły innym, były pomocne, pozwalały na rozwiązanie problemów o różnej wadze i jakości. Zgodnie z wynikami badań pokolenia różnią się typem zajmowanych stanowisk. Z uwagi na oczekiwania pracodawców w zakresie kompetencji oraz doświadczenia wymagane na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych, udział pokolenia 50+ w tych obszarach jest wysoki. Efekt ten dowodzi istotnej roli tej grupy pracowników dla każdej organizacji.

Analiza artykułu pt. **„Pokolenie Y – prawda i mity w kontekście zarządzania pokoleniami”** (Baran & Kłos, 2014) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Odpowiedź na pytanie czy pokolenie Y różni się od innych pokoleń w sposób istotny oraz weryfikacja stereotypów dotyczących odrębności pokolenia Y jako zasobu rynku pracy na tle innych pokoleń

Metodologia i próba badawcza

Badanie ankietowe, skala Likerta. W badaniu wzięło udział 850 osób w wieku od 20 do 59 lat.

Główne wyniki

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że przypuszczalne i zakładane „odrębności” pokolenia Y są dość niewielkie, zaś w szczególności te, które dotyczą postaw i wartości. Respondenci wskazali, że podstawowe zasady polityki HR (motywacja do pracy, równowaga życia prywatnego i zawodowego) są dostrzegane również przez przedstawicieli pokolenia Y.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wnioski

Występujące różnice międzypokoleniowe uzasadniają stosowanie różnych polityk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Analiza artykułu pt. **„Warunki pracy w dyskryminacji pośredniej pracowników ze względu na wiek – refleksja teoretyczna”** (Bukowska, 2024) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

Celem artykułu było rozpoznanie, w jakim zakresie środkiem dyskryminacji pośredniej, powodującym niesłuszne rozróżnienie pracowników ze względu na ich wiek, mogą być warunki pracy. Sformułowano następujące pytania badawcze: „Jakie zmiany istotne dla zdolności do pracy dokonują się wraz z wiekiem w organizmie człowieka?”, „W jaki sposób wiek pracownika determinuje percepcję warunków pracy?”, „Dlaczego jednakowe warunki pracy mogą powodować nierówności sytuacji pracowników?”.

Metodologia i próba badawcza

Metodą badawczą wykorzystaną do uzyskania odpowiedzi na postawione pytania był tradycyjny (narracyjny) przegląd literatury przedmiotu. Wykorzystano publikacje polskie i anglojęzyczne, monografie, artykuły naukowe, a także akta prawne. Badanie miało charakter interdyscyplinarny, jako że analizie poddano publikacje z dziedziny prawa, psychologii rozwojowej, antropologii, medycyny pracy oraz zarządzania i to było głównym powodem wyboru tradycyjnego przeglądu literatury jako metody ba dawczej.

Główne wyniki

Ryzyko dyskryminacji ze względu na wiek wzrasta wraz ze starzeniem się pracownika, to doświadczyć jej mogą osoby również w innych fazach życia. W jednym z prawniczych opracowań zapisano, że „zakaz dyskryminacji ze względu na wiek obejmuje wszystkich pracowników, a nie tylko tych w starszym wieku” (Mitrus, 2021).

Przydatność pracownika do pracy często oceniana jest stereotypowo, niemal automatycznie zakłada się negatywny wpływ wieku na jego efektywność. Tymczasem znaczenie zmian biologicznych dla zdolności do pracy jest zróżnicowane na różnych stanowiskach pracy. Przykładowo niedostatek powonienia czy smaku w przypadku wielu stanowisk okazuje się zupełnie nieistotny, podczas gdy na innych może być sporym utrudnieniem. Największe znaczenie ma zmysł wzroku, oszacowano bowiem, że służy on do odbioru ok. 80–90% wrażeń i informacji w czasie pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wiele ze zmian wyrażających pogorszenie możliwości funkcjonalnych pracownika można jednak neutralizować, wykorzystując dorobek nauki, w tym ergonomii, np. okulary, aparaty słuchowe, mocniejsze oświetlenie, klimatyzacja, otwierane okna, światło naturalne, bardziej ergonomiczne pomocnicze wyposażenie osobiste stanowiska pracy (elastyczne fotele, biurka). Przy odpowiednim wsparciu infrastrukturalnym i narzędziowym zmiany biologiczne mogą mieć mniejszy wpływ na osiągane przez pracownika efekty. Postuluje się też tworzenie przyjaznego starszym pracownikom tzw. inteligentnego środowiska produkcyjne go, czyli takiego „w którym systemy cyfrowe współpracują z ludźmi – nie zastępują ich, lecz zwiększają ich możliwości i wzmacniają zdolności”. (Łach, 2022)

Wnioski

Charakterystyczne dla dyskryminacji niesłuszne rozróżnienie przybierać może różne formy, w tym ukryte. W przypadku dyskryminacji pośredniej opierać się może na uzyskiwaniu odmiennego wpływu na pokrzywdzonych poprzez zastosowanie tej samej zasady, jednakowego środka wobec wszystkich podmiotów, bez względu na różnice między nimi. Zastosowany środek ma charakter pozornie neutralny, przez co może być trudny do rozpoznania. W tym artykule przyjęto, że pozornie neutralnym środkiem dyskryminacji pośredniej ze względu na wiek mogą być warunki pracy. Wraz z biegiem życia organizm pracownika zmienia się, a zmiany te są istotne w kontekście specyfiki stanowiska pracy, przede wszystkim treści pracy oraz doświadczania warunków pracy. Ważne dla percepcji elementów warunków pracy są uzależnione od wieku biologicznego stan i sprawność narządów zmysłów, motoryczności, układu nerwowego. Wnioskować można zatem, że skoro warunki pracy, w tym zaliczane do warunków materialnych elementy rzeczowe oraz czynniki fizyczne, a także czas pracy, decydują o efektywności pracownika, a ich percepcja zależy od wieku biologicznego, to mogą one stanowić pozornie neutralny środek dyskryminacji pośredniej. W konsekwencji osoby zarządzające, które zatrudniają pracowników w wieku 50+ powinny kwestie powyższe brać pod uwagę i zabezpieczać właściwie urządzone stanowiska pracy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza artykułu pt. **„Zrównoważona zatrudnialność na współczesnym rynku pracy w kontekście stereotypów wiekowych"** (Cewińska & Wiśniewska, 2024) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Celem prezentowanego artykułu była identyfikacja działań wspierających zrównoważoną zatrudnialność pracowników w kontekście stereotypów wiekowych funkcjonujących na współczesnym rynku pracy.

Metodologia i próba badawcza

Na potrzeby artykułu przeprowadzono badania techniką opisu (wypowiedzi pisemnej) według dyspozycji. W badaniach uczestniczyło 85 osób. Wykorzystano także wywiad fokusowy w celu pozyskania opinii ekspertów. Przeprowadzone badania pozwoliły na zidentyfikowanie kluczowych działań z zakresu polityki równości i zarządzania różnorodnością, dobrostanu pracowniczego i zdrowia, międzypokoleniowego transferu wiedzy oraz rozwoju zawodowego, działań, które w szczególności wspierają zrównoważoną zatrudnialność pracowników w wieku 50+.

Badanie przeprowadzono w maju 2023 roku. Uczestniczyli w nim studenci kierunku zarządzanie, specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi II stopnia Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Respondentów wybrano ze względu na to, że mieli wiedzę na ten temat potencjalnie większą niż studenci innych specjalności, ponieważ uczestniczyli w zajęciach poświęconych strategiom i programom zarządzania zasobami ludzkimi (w tym dotyczących zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi). Założono też, iż będą oni zainteresowani problematyką badań i przedstawią interesujące opinie. Badani to osoby, które rozpoczynają swoją karierę zawodową, mają już pierwsze doświadczenia związane z pracą i mogli skonfrontować swoje wyobrażenia o pracy z rzeczywistością. Respondenci zostali poproszeni o przedstawienie w formie pisemnej opinii na temat działań wspierających zrównoważoną zatrudnialność pracowników. Zostali poinformowani o celu badań i znaczeniu ich opinii dla realizacji założeń badawczych. Na pytanie odpowiadali w domach. Mieli kilka dni na zastanowienie się i udzielenie odpowiedzi. Mogli skorzystać z dostępnych źródeł, głównie internetowych, które wpłynęły na ich opinie. Zwiększało to prawdopodobieństwo pozyskania rzetelnych i wyczerpujących opinii.

Główne wyniki

Pracownicy po ukończeniu 50. roku życia stanowią ważną część zasobów ludzkich we współczesnych społeczeństwach, a ich liczba w najbliższym czasie wzrośnie. Aktywizacja

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

zawodowa osób starszych oraz wykorzystanie ich kompetencji i doświadczenia zawodowego są możliwe poprzez zapewnienie równego traktowania. Dyskryminacja ze względu na wiek wiąże się z przekonaniem, że jedna kategoria wiekowa jest gorsza niż inne.

Warto zaznaczyć, że na podstawie 418 badań (w których uczestniczyło ok. 210 tys. respondentów) dokonano analizy sześciu powszechnie panujących stereotypów do tyczących osób starszych, takich jak:

- są mniej zmotywowani,
- mniej chętnie uczestniczą w szkoleniach i rozwoju zawodowym,
- są bardziej oporni i mniej chętni na zmiany,
- są mniej ufni,
- cieszą się mniejszym zdrowiem,
- są bardziej wrażliwi na brak równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Analiza wykazała, że tylko jeden ze stereotypów, mówiący o tym, że pracownicy starsi stażem rzadziej zgłaszają się do udziału w szkoleniach i rozwoju zawodowym, ma potwierdzenie w rzeczywistości (Ng, T. W. H., Feldman, 2012).

Przeprowadzone rozważania teoretyczne oraz wypowiedzi respondentów pozyskane w prowadzonym badaniu były zgodne z opiniami ekspertów – naukowców, którzy podkreślili, że współcześnie ważne jest promowanie dobrych praktyk w kształtowaniu zrównoważonej zatrudnialności pracowników w wieku 50+, tworzenie zespołów zróżnicowanych pokoleniowo, aby uzyskać zrównoważenie potencjału pracowników młodych i w wieku 50+, oraz walka ze stereotypami, a także weryfikacja badawcza stereotypów, takich jak wykluczenie cyfrowe czy tempo uczenia się. Zdaniem ekspertów istotne jest też wypracowanie instrumentów pozwalających zarówno na zatrzymanie pracowników w organizacji, jak i na powrót do pracy pracowników z tej grupy wiekowej. Eksperci dodali, że silne zmiany demograficzne zachodzące na rynku pracy sprawiają, iż brakuje „rąk do pracy”. Powoduje to, że pracownicy w wieku 50+ stają coraz bardziej atrakcyjni na rynku pracy. Kluczowym wyzwaniem jest znalezienie właściwego miejsca na rynku pracy dla osób w wieku 50+ poprzez podejmowanie stosownych działań ukierunkowanych na kształtowanie ich zrównoważonej zatrudnialności. Działania te powinny być zorientowane na budowanie świadomości pracodawców oraz zmianę postrzegania tej grupy wiekowej, aby dostrzec i docenić jej wartość.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wnioski

Zdaniem badanych do ważnych działań odnoszących się do dobrostanu pracowniczego i zdrowia należą m.in.: dbałość o zdrowie fizyczne i psychiczne, dobre warunki pracy, corporate wellness, promowanie zdrowego stylu życia, wsparcie psychologiczne, profilaktykę prozdrowotną czy obniżanie stresu. Do kluczowych działań badani zaliczyli również te z zakresu międzypokoleniowego transferu wiedzy, takie jak: tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów, programy mentoringowe realizowane przez doświadczonych i dojrzałych pracowników, a nawet uświadomienie pracownikom istnienia dyskryminacji z powodu wieku – ageizm i adultyzm. Badani podkreślili również, że w kontekście rozwijania zrównoważonej zatrudnialności pracowników na współczesnym rynku pracy istotne są działania z zakresu rozwoju zawodowego, takie jak: dostęp do szkoleń, programy szkoleniowe i rozwojowe, inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników, programy mentorskie, możliwość awansu, czy planowanie kariery.

Analiza artykułu pt. **„Stereotyp pracownika w wieku 50+ jako potencjalne źródło zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy”** (Moczydłowska & Kowalewski, 2015) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania

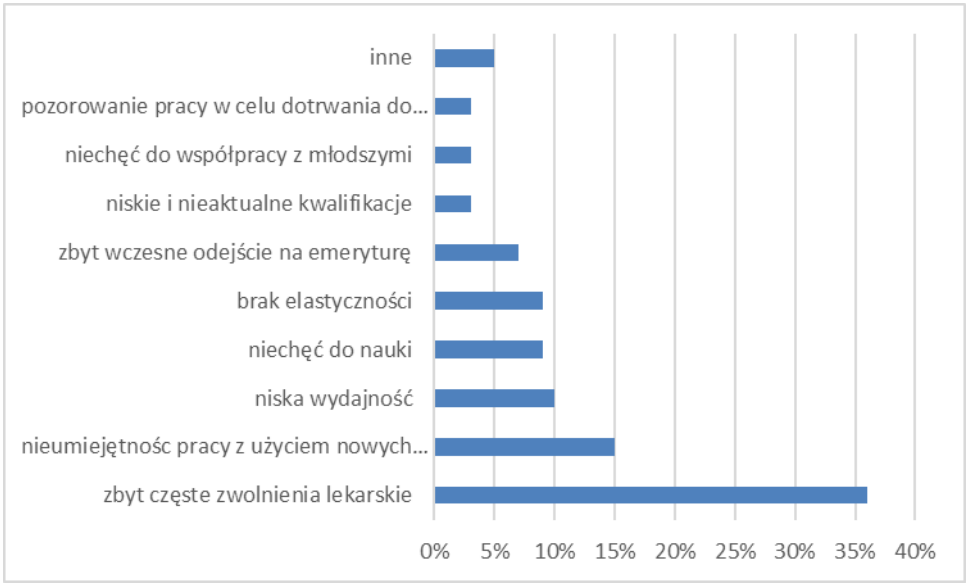
Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat stereotypu pracownika dojrzałego i w podeszłym wieku. Artykuł zawiera przegląd interdyscyplinarnych badań naukowych nad cechami oraz zachowaniami w środowisku pracy przypisywanymi osobom z tej grupy wiekowej. Wybór tematu wynika z przekonania, że tylko dogłębne poznanie stereotypu pracownika 50+ pozwoli na takie ukierunkowanie procesu zarządzania, by był on wolny od zachowań dyskryminacyjnych i działań marginalizujących starszych wiekiem pracowników

Główne wyniki

Pokoleniu 50+ przypisuje się przydomek „wykluczonego cyfrowo” z uwagi na jego brak motywacji do korzystania z tych technologii, a także niskie umiejętności posługiwania się nimi. Jednak najnowsze badania wykazały wzrost gotowości star szych pracowników do rozwoju umiejętności korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz świadomości co do tego, jak ważny to element ich kompetencji zawodowych.

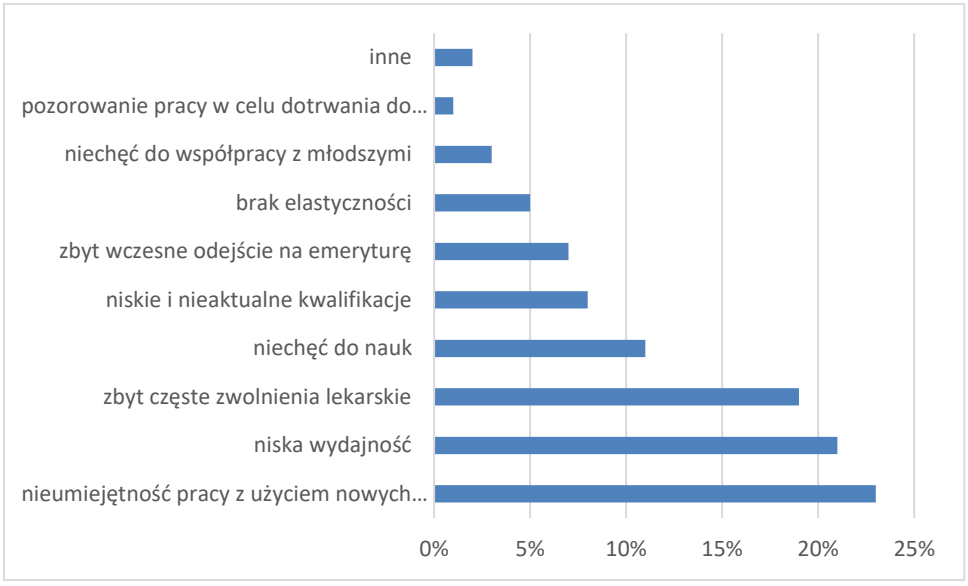
Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wykres przedstawiający obawy wobec pracowników w podeszłym wieku w opinii pracodawców, którzy zatrudniali już takie osoby



Źródło: opracowano na podstawie (Sawicki, 2013).

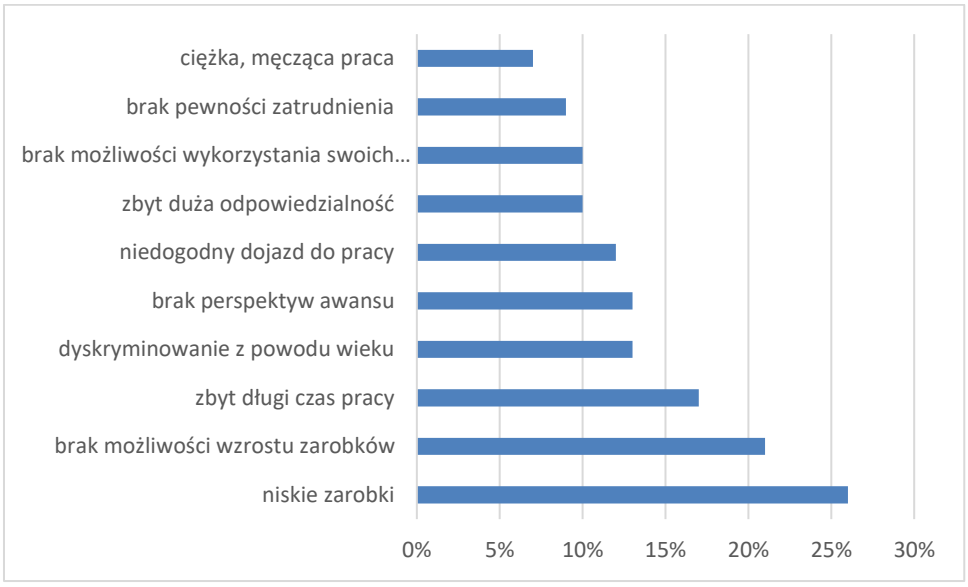
Wykres przedstawiający obawy wobec starszych pracowników w opinii pracodawców, którzy nie zatrudniali takich osób.



Źródło: opracowanie na podstawie (Sawicki, 2013).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Przyczyny niezadowolenia z obecnej pracy w opinii starszych pracowników



Źródło: Opracowanie na podstawie (Radzka, 2012).

Wnioski

Zebrany materiał empiryczny pozwolił na sformułowanie wniosku, że zagadnienie marginalizacji osób starszych w środowisku pracy jest w Polsce raczej bagatelizowane, a natura i siła oddziaływania stereotypu pracownika dojrzałego mało uświadamiane. Do nierównego traktowania pracowników ze względu na wiek nie przyznają się pracodawcy oraz młodsi pracownicy, chociaż fakty i opinie osób będących adresatem działań dyskryminacyjnych wskazują na inny stan rzeczy. Osoby w wieku 50+ zauważają, że są pomijane przy pod wyżkach i premiach, ogranicza się im możliwości rozwoju, ignoruje ich potrzeby. Jako ważne źródło tych zachowań autorzy uznają stereotypowe postrzeganie pracowników 50+.

Analiza artykułu pt. **„Szanse i wyzwania rekrutacji pracowników pokolenia „silver” w Centrach Usług Wspólnych – studium przypadku” (**Hryneńko-Dudek, 2023**)** pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Cel badania

Celem artykułu jest przedstawienie szans oraz problemów związanych z rekrutacją pracowników z tzw. pokolenia „silver” w Centrach Usług Wspólnych między narodowych korporacji

Metodologia i próba badawcza

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej dokonano charakterystyki pokolenia „silver”, tj. pracowników w wieku 50+, wyzwań związanych z rekrutacją, motywacją, nabywaniem kompetencji oraz kwestii związanych z adaptacją pracowników w międzynarodowym środowisku korporacyjnym. W części empirycznej przedstawiono przebieg oraz rezultaty kampanii rekrutacyjnej przeprowadzonej w jednym z Centrów Usług Wspólnych w Krakowie, będącej próbą odpowiedzi na problemy związane z brakiem pracowników, tzw. wojną talentów oraz rosnącymi wymaganiami związanymi z rekrutacją.

Główne wyniki i wnioski

Koncentracja firm w dużych ośrodkach miejskich, rosnąca konkurencja oraz zmniejszająca się podaż pracowników z określonymi kompetencjami, a co za tym idzie rosnące wymagania odnośnie płac i warunków pracy (coraz popularniejszy model hybrydowy, elastyczność

w doborze godzin pracy itp.) – zwłaszcza wśród coraz młodszego pokolenia nowych pracowników powoduje, że wiele firm zaczyna zmieniać swoje podejście do rekrutacji. O ile w ubiegłych latach w sektorze GBS/SSC/BPO firmy kierowały oferty głównie do młodego pokolenia specjalistów, studentów oraz absolwentów wyższych uczelni technicznych

i ekonomicznych, o tyle obecnie coraz więcej mówi się o konieczności przekierowania uwagi w stronę starszych pracowników, z tzw. pokolenia „silver”.

Okazuje się, że osoby 50+ wysoko oceniają swoje umiejętności zawodowe, a także te związane z rozwiązywaniem konfliktów, komunikacją oraz organizacją pracy własnej. Najgorzej natomiast oceniają znajomość języków obcych oraz obsługę komputera. Z drugiej strony większość z nich ceni sobie pracę, czuje się przydatna (ci, którzy obecnie pracują), a jako główną motywację podejmowania pracy wskazuje nie tylko względy ekonomiczne, ale także rozwój intelektualny, chęć utrzymania kontaktów z ludźmi, poczucie przy należności i szacunku społecznego.

Podczas analizy badań oraz literatury przedmiotu wskazano częste bariery wy stępujące podczas rekrutacji, do których można zaliczyć:

• brak strategii rekrutacyjnych dedykowanych grupie pracowników 50+;

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

• stereotypowe podejście do potencjalnego pracownika (pracownik mało mobilny, niechętnie uczący się);
• faktyczny brak niektórych kompetencji wymaganych w pracy w GBS/SSC/ BPO (głównie znajomość języków obcych);
• celowe nastawienie sektora na pracowników młodych.

Z drugiej strony widać wyraźnie, że wśród rekruterów trend zmienia się i co raz więcej firm dostrzega nie tylko konieczność, ale przede wszystkim korzyści związane z rekrutacją i inwestycją w pracownika dojrzałego, wskazując na jego lojalność, wiedzę, duże doświadczenie, ale także zmieniające się cele i podejście do pracy samych pracowników „silver”.

Analiza artykułu pt. **„Działania pracodawcy społecznie odpowiedzialnego wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym”** (Kądziołka-Sabanty, 2022) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Celem opracowania jest określenie strategicznej roli działań kierowanych do pracowników w wieku okołoemerytalnym, wpisujących się w ideę CSR i elementów polityki personalnej sprzyjających zagospodarowaniu ich potencjału w sposób długoterminowy.

Metodologia i próba badawcza

Punktem wyjścia do prowadzonych badań była analiza literatury. Po weryfikacji zebranego materiału, przeglądzie literatury zdecydowano o kontynuacji prowadzenia badań z wykorzystaniem o wywiadu swobodnego. W latach 2017 – 2021 prowadzono systematycznie badania we wskazanej powyżej grupie osób. W okresie pandemii zarejestrowano nawiązanie kontaktu z autorką przez osoby, które wcześniej nie wyrażały pełnej aprobaty dla uczestnictwa w badaniu – obawy wiązały się z zabezpieczeniem danych osobowych. Ze wskazanymi osobami wywiady przeprowadzono za pośrednictwem platformy Teams. Pierwszą grupą respondentów były głównie osoby w wieku 60+ i 65+. Wywiady przeprowadzone z wskazanymi osobami miały charakter narracyjny i autobiograficzny.

Wywiad swobodny zastosowano do pozostałych grup respondentów – pracowników 50+ oraz przedstawicieli organizacji decydujących lub współdecydujących o polityce personalnej organizacji Wywiady bezpośrednie przeprowadzono w okresie czerwiec 2017 do listopad 2021. Respondentami byli pracownicy dojrzali, aktywni zawodowo w wieku 50+

oraz właściciele, specjaliści HR, przedstawiciele kadry kierowniczej. W toku prowadzenia badań ostatnią grupę respondentów poszerzono o przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz instytucji państwowych. W sumie przeprowadzono 159 wywiadów. 116 byli to respondenci indywidualni, w 43 przypadkach wywiady były prowadzone z przedstawicielami organizacji.

Główne wyniki

Z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników dojrzałych wiąże się także umiejętność zarządzania ich karierą. Na poziomie indywidualnym jest ona związana z podejmowaniem przez pracownika działań nastawionych na osiąganie wyznaczonych celów. Na poziomie organizacyjnym działania te powinny mieć postać procesu, charakteryzującego się etapowością, w ramach którego w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są działania związane z planowaniem, wdrażaniem, monitorowaniem jej przebiegu przy dbałości o uwzględnianie potrzeb i oczekiwań pracownika. Powyższy obszar dotyczący planowania ścieżek kariery pracowników 50+, posiada luki.

Gotowość do utrzymania aktywności zawodowej rozpatrywać może być w dwóch wymiarach: indywidualnie i na poziomie organizacji. Wśród czynników indywidualnych, poza demograficznymi, ekonomicznymi, są także te wynikające z osobistych potrzeb, wartości i postaw danego pracownika.

Uczestniczący w badaniu pracownicy potwierdzali, że większość z nich nie spotkała się w swoich organizacjach z programami rozwojowymi dedykowanymi do różnych grup wiekowych, w tym osób 50+. Opinię taką przekazało 84 respondentów. Wskazani pracownicy nie mieli także przedstawionych ścieżek indywidualnego rozwoju zawodowego określonego na podstawie analizy ich potencjału. Jednocześnie jednak respondenci potwierdzali w ramach wywiadów, że doświadczali, a nawet, że doświadczają dyskryminacji ze względu na wiek.

Pracownik nawiązując współpracę z organizacją, zawiera z nią określony kontrakt, który jednak nie ma charakteru trwałego. Powinien on podlegać permanentnym zmianom i redefiniowaniu jego ustaleń, prowadząc tym samym do stymulowania procesu spajania relacji miedzy stronami, pozostającymi w stosunku pracy. Efektem wskazanych działań o charakterze ciągłym i systematycznym powinny być: redukcja niepewności po stronie pracownika, a także w relacji pracownik-pracodawca, zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracownika na rzecz ograniczenia odczuwania wszelkich znamion dyskryminacji. Respondenci potwierdzali brak opisanych powyżej działań w organizacjach, z którymi współpracowali.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Duże organizacje, jak wynika z wywiadów, częściej podejmują działania w obrębie pracowników 50+. Są to aktywności ukierunkowane na zatrzymanie wskazanej grupy pracowników w organizacji. Respondenci informowali, że koszty związane z wyszkoleniem nowego pracownika są wysokie, dlatego kontrolowanie rotacji i utrzymanie jej na jak najniższym poziomie jest w interesie także finansowym danej firmy. Badani zauważyli także ostatnio tendencję do wydłużania okresu zatrudnienia przez samych pracowników, co skutkuje opóźnieniem momentu przejścia ich emeryturę.

Respondenci z dużych i średnich organizacji wskazują na jeden główny aspekt realizacji idei zarządzania wiekiem w organizacji. Eksponują w tym miejscu przede wszystkim równe traktowanie pracowników bez względu na wiek. Jedna z badanych wskazała na stosowanie większej dbałości o pracowników młodszych jako tych, którzy nie mają doświadczenia i mogą przez to mieć poczucie gorszego traktowania. W ramach wskazanych wypowiedzi uczestnicy badania nie wskazywali na rozwiązania stosowane w ramach wdrażania idei zarządzania wiekiem.

Dla osób w wieku 50 – 58 lat praca często ma charakter narzędziowy, stanowi źródło utrzymania, możliwości zdobywania awansu. Stanowi ona także możliwości schowania swoich problemów jak: samotność, czy nierozwiązane sprawy. Respondenci przyznawali, że dzięki temu, że mogą działać i pracować nie czują swojego wieku. Mają wiele pomysłów, które chcieliby zrealizować. Odczuwają dyskomfort braku pomysłu na karierę pracownika w różnych okresach jego życia.

Zebrany przez autorkę materiał empiryczny wskazuje na istnienie ważnych dla pracowników i organizacji kwestii w obrębie zarządzania pracownikami dojrzałymi. Analizując wypowiedzi respondentów, wskazać można, że każda z grup zauważa problem, jednak mimo wielu opracowań, analiz nadal nie ma koncepcji modelu wdrażania działań rozwojowych ukierunkowanych na utrzymanie i aktualizację kompetencji pracowników 50+. Potrzeby pracowników pozostają w sferze ich osobistych dylematów, organizacja bardziej skupia się na aspekcie ekonomicznym.

Wnioski

Działań na rzecz pracowników 50+ jest coraz więcej, a może raczej jest coraz więcej szumu wokół analizowanej grupy osób. Kiedy wskazujemy na aspekty ich wykluczania, czy marginalizowania, poszukujemy konkretnych działań, które wpisują się w sferę definiowanego ageizmu. W najtrudniejszej sytuacji są osoby, które jako 50+ podjęły decyzję o zmianie ścieżki swojej kariery zawodowej, lub z różnych przyczyn tracą pracę.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Okazuje się, że tej pracy znaleźć nie mogą w tak szybki sposób, jak sugerują to wszelkiego rodzaju ogłaszane deklaracje.

Analiza materiału badawczego pozyskanego w trakcie wywiadów z pracownikami dojrzałymi wykazała przede wszystkim, że nie posiadają oni doświadczeń w zakresie działań ukierunkowanych na przygotowanie ich do przejścia na emeryturę, radzenia sobie z problemami w podanym obszarze, planowania własnej przyszłości w nowych zawodowo okolicznościach. Badani podejmowali rozmaite aktywności z własnej inicjatywy, często posiadanych wzorców z otoczenia rodzinnego. Warto podkreślić, że w odniesieniu do programów rozwojowych kierowanych do pracowników dojrzałych respondenci potwierdzali, że z takimi nie spotkali się w organizacjach, w których byli zatrudnieni. W grupie badanych 91 osób potwierdziło, że spotkali się z brakiem akceptacji ze strony osób odpowiedzialnych za działania rozwojowe w swojej firmie. Uczestnicy wywiadów zgłaszali, że decydowali się na finansowanie dodatkowych form kształcenia we własnym zakresie, niektórzy po prostu rezygnowali z nich.

W wyniku badań i analiz skonstruowano model zarządzania wiekiem w organizacji. Kluczową rolę w nim pełni osoba pełnomocnika równoważenia wieku, do którego zadań powinno należeć:

- monitorowanie poziomu wdrożenia idei zarządzania wiekiem w organizacji,
- komunikowanie się w organizacji z wyznaczonymi na poziomie operacyjnym i strategicznym jednostkami/osobami odpowiedzialnymi za wdrażania idei zarządzania wiekiem,
- budowanie i utrzymywanie systemów komunikacji między pracownikami różnych grup wiekowych,
- inicjowanie, prowadzenie i koordynowanie projektów na rzecz doskonalenia idei zarządzania wiekiem w organizacji,
- koordynowanie działań rozwojowych w obrębie zarządzania wiekiem na poziomie pracowników i kadry zarządzającej,
- prowadzenie okresowych audytów w ramach analizy potrzeb pracowników w obszarach istotnych dla zarządzania wiekiem.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Analiza artykułu pt.**" Pracownik 50+ w świetle badań własnych – analiza porównawcza"** (Czerska, 2018) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Celem artykułu była analiza porównawcza wyników badań własnych na podstawie ankiety przeprowadzonej po raz pierwszy w 2012 roku, a następnie w 2018 roku. Analiza miała na celu stworzenie wizerunku pracownika 50+ na podstawie opinii kobiet i mężczyzn w wieku co najmniej 18 lat. Głównym celem przeprowadzonych badań było poznanie opinii młodych osób (do 29 lat) na temat postrzegania pracowników z segmentu 50+. Dopełnieniem tego wizerunku była prezentacja opinii osób w wieku 30–49 lat, a także osób mających co najmniej 50 lat. Celem szczegółowym było określenie parametrów, które niekorzystnie wpływają na postrzeganie pracowników 50+ przez wspomniane grupy wiekowe.

Metodologia i próba badawcza

Analiza porównawcza wizerunku pracownika 50+ obejmowała wyniki dwóch badań ankietowych przeprowadzonych odpowiednio: pierwszej w 2012 roku oraz drugiej – w 2018 roku (wyłącznie online). Oba autorskie kwestionariusze zawierały dokładnie te same pytania, co było podstawą porównania odpowiedzi respondentów. W pierwszym badaniu jako główną technikę badawczą wybrano ankietę audytoryjną -245 respondentów. W odróżnieniu od ankiety internetowej uzyskano prawie stu procentową zwrotność materiału. Oprócz segmentu minus 30 przebadane zostały również osoby dojrzałe, w wieku co najmniej 50 lat, oraz pozostałe osoby w wieku 30–49 lat. W tych przypadkach respondentami byli przeważnie członkowie rodziny autorów badania oraz znajomi z pracy. Ankieta internetowa przeprowadzona po 6 latach obejmowała dokładnie te same segmenty wiekowe – 421 respondentów. Ze względu na formę badania uzyskano większą dostępność oraz niższą czaso- i kosztochłonność w stosunku do ankiety papierowej.

Należy podkreślić, że metoda badania, a zwłaszcza dobór respondentów znacząco ogranicza możliwości uogólniania wyników badania.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Główne wyniki

Określenia (cechy) najczęściej przypisywane pracownikom z segmentu 50+ według ankietowanych

Określenie (cecha)	Wskazania (%)		Zmiana (p.p.)	Miejsce		Zmiana miejsca
	2012	2018		2012	2018	
Doświadczenie	88	72	-16	1	1	0
Mądrość życiowa	70	68	-2	2	2	0
Pracowitość	62	42	-20	3	10	-7
Kompetentność	60	38	-22	4	14	-10
Nieznajomość języków obcych	55	43	-12	5	8	-3
Niechęć do nowości technicznych i technologicznych	54	46	-8	6	5	+1
Zdyscyplinowanie	53	44	-9	7	7	0
Rozsądek	51	48	-3	8	4	+4
Opór wobec zmian	50	48	-2	9	3	+6
Sumienność	44	45	+1	10	6	+4

Źródło: opracowanie własne

Ankietowani wyróżnili również zawody, w których pracownicy 50+ sprawdzą się lepiej od pracowników z segmentu minus 30. Podane zawody wymagają bardzo dużej wiedzy życiowej, a przede wszystkim zawodowej. To zawody, w których starszy wiek jest atutem i gwarancją profesjonalizmu. Oso by wykonujące większość tych zawodów kojarzą się z zaufaniem oraz wysoki mi kompetencjami. Ludzie młodzi ze względu na swój wiek nie są często w stanie sprostać wszystkim wymaganiom. Są to m.in. zawody takie jak: bibliotekarz, coach, księgowa, lekarz nauczyciel, prawnik, sędzia czy wykładowca.

Wnioski

Pracownicy z segmentu 50+ nadal postrzegani są stereotypowo jako mniej wykształceni, nieznający języków obcych, pracujący zdecydowanie wolniej niż ich młodsi koledzy oraz niechętni wobec nowinek technicznych i technologicznych. W Polsce nadal nie wykorzystuje się w pełni potencjału intelektualnego, organizacyjnego oraz doświadczenia star szych pracowników

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wyniki analizy porównawczej wyraźnie wskazują na konieczność zmiany podejścia do pracowników dojrzałych nie tylko pracodawców, ale przede wszystkim młodych pracowników reprezentujących segment minus 30. Należy tutaj wskazać na zasadność stosowania orientacji holistycznej, aby w kompleksowy sposób móc identyfikować i spełniać potrzeby oraz oczekiwania segmentu 50+. Wbrew bowiem nadal panującemu stereotypowi, że łatwiej jest kierować młodym i mało aktywnym pracownikiem, dla nowoczesnych i innowacyjnych organizacji zdecydowanie bardziej wartościowy może okazać się pracownik dojrzały, z dużym doświadczeniem, zaangażowany w bieżące sprawy organizacji i sumiennie wykonujący powierzone mu zadania.

Analiza artykułu pt. **„Wpływ wieku pracowników na postrzeganie składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego”** (Wziątek-Staśko & Krawczyk-Antoniuk, 2022) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań
i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Celem artykułu jest weryfikacja autorskiej koncepcji proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego oraz przedstawienie wyników analizy zależności występującej między jego parametrami, w której jako zmienną moderującą przyjęto wiek pracownika.

Metodologia i próba badawcza

Przeprowadzono studia literaturowe oraz badania empiryczne z zastosowaniem metod ilościowych i jakościowych. W procesie badawczym wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, skonstruowany z użyciem zidentyfikowanych zmiennych: niezależnych (A1–A6) oraz zależnych (B1–B6). W ankietach zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. Do badań wybrano próbę reprezentatywną przedmiotowo, czyli próbę kwotową. Próba badawcza liczyła 1348 respondentów. Wyselekcjonowano 1266 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy
i wykorzystano je w procesie analizy. Badania przeprowadzono za pomocą ankiety zamieszczonej w Internecie oraz przez bezpośrednie badania ankietowe wśród respondentów

Główne wyniki

Badania empiryczne wykazały zależność między wiekiem pracowników a postrzeganiem przez nich składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

W sposób szczególny badania wykazały dodatnią korelację pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną aktualnego systemu wynagradzania stosowanego w dziale / zespole, to znaczy, że wraz z wiekiem respondentów rosły wartości tych ocen. Im respondent był starszy, tym korzystniej oceniał:

- system wynagrodzeń panujący w dziale / zespole,

-wpływ współpracowników na zwiększenie motywacji do dalszego rozwoju,

–stopień zdolności pracowników do realizacji zadań zgodnie z przyjętymi w organizacji zasadami (standardami).

Jednocześnie im starszy był respondent tym krytyczniej postrzegał:

– sposób stosowania zasady równego traktowania pracowników przez przełożonego,

– relacje interpersonalne w organizacji i w dziale / zespole,

– skuteczność komunikowania się w organizacji.

Wnioski

Wyróżnione w modelu składniki klimatu organizacyjnego są skorelowane z wybranymi parametrami oceny efektywności organizacyjnej, a osoby w różnym wieku postrzegają je w odmienny sposób. W sposób szczególny:

1. Menedżer nastawiony na realizację celów organizacji niezależnie od wieku pracowników, którymi zarządza, powinien dołożyć starań, by pracownicy:

– ufali informacjom przekazywanym przez przełożonego i współpracowników,

– pozytywnie oceniali system wynagradzania stosowany w organizacji,

- pozytywnie oceniali relacje interpersonalne i skuteczność komunikowania się w organizacji oraz w dziale / zespole,

– byli zaangażowani w pracę w organizacji.

2. Niezależnie od wieku pracowników poziom rozwoju kadr, szybkość adaptacji do zmian lub zbliżenie wartości pracownika z wartościami premiowanymi w organizacji nie są uzależnione od oceny systemu nagradzania stosowanego w organizacji, jak również

   w dziale / zespole, są natomiast zależne od wszystkich pozostałych składników klimatu organizacyjnego, takich jak:

– równe traktowanie pracowników, które powinno znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich aspektach życia organizacji, w tym również w sposobie oceniania pracowników i nagradzania ich za wyniki pracy,

– zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników,

– ocena relacji interpersonalnych i skuteczności komunikowania się w organizacji oraz w dziale / zespole,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

– zaangażowanie w pracę w organizacji.

Analiza artykułu pt. **„Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim”** (Krawczyk, 2024) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań
i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Celem artykułu jest zaprezentowanie odmienności poszczególnych grup pokoleniowych, gdyż zrozumienie ich stanowi warunek konieczny skutecznego zarządzania wielopokoleniowym kapitałem ludzkim.

Metodologia i próba badawcza

Jako metodę badawczą wykorzystano analizę dostępnej literatury, badań i publikacji naukowych.

Główne wyniki

Ludzie urodzeni pomiędzy latami 1965 – 1980, zwani pokoleniem X, to potomkowie zapracowanych i często nieobecnych w domu baby boomers. Zaznali realnego socjalizmu i ludzkich niewygód z tym związanych, doświadczyli również starego sposobu edukacji oraz posiadali ograniczony dostęp do dóbr kultury zachodniej. Pokora oraz szacunek do pracy czynią z nich – podobnie jak ich rodziców – sumiennych pracowników, aczkolwiek mniej oddanych pracodawcy niż baby boomers, jednakże bardziej lojalnych, niż generacje Y i Z. Osoby z pokolenia X przywiązują się do zastałych reguł i porządku, potrafią cierpliwie latami czekać na podwyżkę lub awans. Zmiana pracy wydaje się im być koniecznością, a szkolenia pełnią funkcję stabilizacji ich pozycji w przedsiębiorstwie.

Wnioski

Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami złożonym z przedstawicieli generacji baby boomers, X, Y, Z to nie tylko nowy trend i ogromne wyzwanie, ale też szansa dla wielu współczesnych przedsiębiorstw. Zdywersyfikowane wiekowo środowisko pracy jest korzystne również dla pracowników. Pracownicy pokolenia Y i Z są kreatywni, ale brakuje im doświadczenia. Rozpoczynając karierę zawodową, czują się pewniej mogąc korzystać z wiedzy i wsparcia starszych współpracowników, co przekłada się na szybsze wdrożenie w nowe obowiązki oraz środowisko pracy. Z kolei przedstawiciele pokolenia baby boomers i X mają ogromne doświadczenie, ale mniej swobodnie posługują się nowoczesnymi

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

technologiami i niejednokrotnie brakuje im kompetencji językowych, potrzebnych w otoczeniu międzynarodowym, jak również otwartości na zmiany. Umiejętne zachęcenie pracowników różniących się wiekiem do wymiany doświadczeń oraz wzajemne uczenie się od siebie, przyczynia się do wzrostu najbardziej wartościowego kapitału, jakim dysponują współczesne przedsiębiorstwa – kapitału ludzkiego.

Analiza artykułu pt. **„Zarządzanie wiekiem w organizacji jako antidotum na wykluczenie społeczne osób starszych”** (Polut, 2021) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Artykuł ten jest próbą wyjaśnienia na czym polega wykluczenie społeczne osób starszych i jak zarządzanie różnorodnością może stać się rozwiązaniem tego problemu.

Metodologia i próba badawcza

Analiza literatury

Główne wyniki

Społeczeństwo się starzeje stąd pracowników 50+ będzie coraz więcej, stanowi to duże wyzwanie dla firm, menedżerów i działów HR. Należy umiejętnie dostosować godziny pracy oraz formę zatrudnienia do wieku pracowników. Istotne staje się również wykorzystanie różnic pomiędzy osobami starszymi a młodymi. Dojrzali pracownicy posiadają większe doświadczenie i wiedzę praktyczną natomiast młode pokolenie ma na ogół więcej energii i wiedzy z zakresu nowych technologii. Kluczem do sukcesu jest świadomość owych różnic pokoleniowych i stworzenie takiego środowiska pracy gdzie każdy pracownik będzie mógł jak najlepiej wykorzystać swoje indywidualne predyspozycje. Niekoniecznie rozbieżności wynikające z wieku mogą stać się przyczyną konfliktów bądź wpływać na brak spójności zespołu. Istotne jest aby poznać atuty każdego pracownika oraz oddzielić wiarygodne i rzetelne informacje od stereotypowych poglądów dotyczących obu pokoleń. Zarządzanie wiekiem powinno opierać się na zasadach wzajemnej współpracy, wymiany doświadczeń i wiedzy, co w rezultacie zwiększy efektywność i zysk organizacji. Zróżnicowany zespół może tworzyć synergię, zatrudnianie osób o odmiennym światopoglądzie i doświadczeniu gwarantuje szerokie spektrum kreatywnych rozwiązań odpowiadające na dynamicznie zmieniające się otoczenie. Pracownicy powinni czuć, że posiadają realny wpływ na decyzje zapadające w organizacji, co spowoduje wzrost ich zaangażowania w realizacje obowiązków i celów firmy. Pierwszorzędne znaczenie ma także umiejętne włącznie

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

pracowników 50+ w proces wprowadzania i promowania zmian w organizacji, postawienie ich jako adresatów i zarazem emisariuszy generowanych nowych wartości.

Wnioski

Poprzez wykorzystanie nowoczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi opartego na różnorodności będzie możliwy wzrost zatrudnienia osób starszych. Jak wynika z wielu badań oraz literatury przedmiotu praca jest jednym z podstawowych elementów, które nadają życiu sens. Osoby starsze poprzez aktywność zawodową czują się potrzebni, wzrasta ich poczucie wartości oraz satysfakcji. Praca zaspokaja także ich potrzebę relacji oraz przynależności do grupy. To wszystko sprawia, że zarządzanie osobami starszymi jest pewnym rozwiązaniem na problem wykluczenia społecznego tej grupy.

Analiza artykułu pt. **„Zarządzanie różnorodnością pokoleniową osadzone w kulturze szacunku i jego znaczenie dla Employee Value Proposition”** (Stankiewicz, 2025) pozwoliła na podsumowanie kluczowych wyników, ocenę skuteczności działań i wskazanie mierzalnych rekomendacji do wdrożenia w obszarze zarządzania i strategii HR.

Cel badania/opracowania

Identyfikacja działań w zakresie zarządzania różnorodnością pokoleniową (ZRP) w powiązaniu z deklarowanymi wartościami organizacyjnymi opisanymi semantycznie za pomocą określeń charakterystycznych dla kultury szacunku. Określenie związku pomiędzy osadzeniem ZRP w kulturze szacunku a działaniami z zakresu Employee Value Proposition (EVP).

Metodologia i próba badawcza

Analiza literatury przedmiotu, a także wybranych dokumentów i ogłoszeń rekrutacyjnych zamieszczonych na stronach internetowych 53 organizacji, które znalazły się na liście najbardziej zaawansowanych w zakresie zarządzania różnorodnością i inkluzją w Polsce w roku 2023.

Główne wyniki i wnioski

W elitarnej grupie przedsiębiorstw, liderów zarządzania różnorodnością i inkluzją, w programach ZRP znajdują się odwołania do wybranych instrumentów, takich jak projekty integracji międzypokoleniowej, profilaktyka zdrowotna dostosowana do wieku czy też mentoring. Zdecydowanie rzadziej akcentowane są wartości organizacyjne, na których powinna opierać się efektywna współpraca międzypokoleniowa. W dokumentach

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

przedsiębiorstw, które w programach ZRP odwołują się do wartości organizacyjnych, pojawiają się opisy charakterystyczne dla kultury szacunku. Jednak wartości te rzadko prezentowane są w misji, wizji czy też strategii organizacji. Bardzo rzadko komunikowane są także interesariuszom w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Szacunek jako kluczowa wartość w zarządzaniu różnorodnością pokoleniową w ograniczonym zakresie stanowi więc element EVP. Oryginalność / wartość / implikacje / rekomendacje - Istnieje potrzeba wyraźniejsze go komunikowania interesariuszom zewnętrznym działań realizowanych w ramach ZRP. Podkreślono konieczność uwzględnienia szacunku jako wartości zarówno w misji, wizji i strategii organizacji, jak i w zasadach realizacji polityki kadrowej. Stanowi to podstawę do kreowania i promowania zachowań opartych na szacunku do różnorodności wiekowej różnych kategorii pracowników, ale przede wszystkim kadry menedżerskiej. Osadzenie ZRP w kulturze opartej na szacunku powinno stanowić element EVP, kluczowy czynnik rekrutacji i retencji pracowników reprezentujących różne kategorie wiekowe.

1.7. Przegląd polityk wspierających aktywność zawodową osób starszych w Polsce i za granicą / Polityka publiczna na rzecz aktywności zawodowej seniorów – przypadek Polski i wybranych krajów

Analiza **przeglądu polityk wspierających aktywność zawodową osób starszych** ozwoliła na sformułowanie wniosków oraz przygotowanie rekomendacji kierunkowanych na dalsze działania decyzyjne i badawcze.

Przegląd literatury i raportów (UE i krajowych)

Kontekst demograficzny

Starzenie się społeczeństw europejskich to jedno z największych wyzwań XXI wieku. Według danych Eurostatu, do 2050 roku udział osób powyżej 65. roku życia w populacji UE przekroczy 30% (Eurostat, 2025). W Polsce - liczba osób w wieku 60+ już przekroczyła 9 milionów (GUS, 2024).

Polityka UE dotycząca aktywności zawodowej osób starszych

Europejski Filar Praw Socjalnych (European Pillar of Social Rights) – zasada 2 (równość szans) i zasada 4 (aktywne wsparcie zatrudnienia) promują równość i wsparcie dla osób starszych na rynku pracy (European Commission, 2025).

Zielona Księga Komisji Europejskiej: "Starzenie się społeczeństwa Europy" (2021) – podkreśla potrzebę aktywizacji zawodowej seniorów poprzez dostosowanie środowiska

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

pracy, polityki lifelong learning i elastyczne formy zatrudnieni (European Commission, 2021).

Krajowe dokumenty i polityki

Strategia Demograficzna 2040 – zakłada zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych jako element równoważenia systemu emerytalnego (Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, 2021).

Krajowy Plan Odbudowy (KPO) – zawiera komponenty wspierające polityki aktywizacji zawodowej, w tym osób 50+.

Programy regionalne (RPO) i działania EFS+ – finansują projekty aktywizacyjne dla osób starszych (np. szkolenia, doradztwo zawodowe, wsparcie psychologiczne).

Kluczowe wyzwania

- Niska elastyczność czasu pracy.
- Stereotypy związane z wiekiem.
- Brak dostosowania stanowisk do potrzeb zdrowotnych osób starszych.
- Niewystarczająca oferta szkoleń zawodowych i cyfrowych.

Globalny i europejski kontekst

Publikacja nr 1. „Working Better with Age" (OECD, 2019)

Raport podkreśla, że bez zmian obecnych wzorców pracy i emerytur, relacja osób w wieku 65+ do osób w wieku produkcyjnym wzrośnie w państwach OECD ze 1:4 (2018) do 2:5 (2050). Mimo wzrostu aktywności zawodowej osób 55–64 o 8 pp. w ciągu ostatniej dekady, emerytury wciąż następują wcześniej niż 30 lat temu. Raport rekomenduje trzy kluczowe obszary działań:

1) lepsze bodźce ekonomiczne dla późniejszego przechodzenia na emeryturę,
2) zachęty dla pracodawców do zatrudniania i zatrzymywania starszych pracowników,
3) wzmacnianie ciągłości zatrudnialności – szkolenia, zdrowie, warunki pracy.

Publikacja nr 2. "Barriers and facilitators to extended working lives in Europe: a gender focus" (Edge et al., 2017)

Analiza wskazuje na wyraźne różnice płciowe – w krajach UE wskaźnik zatrudnienia 55–64 lat u kobiet znacznie niższy niż mężczyzn. Niższa aktywność zawodowa starszych kobiet, np. poniżej 30 % w Polsce, Grecji czy Włoszech, podkreśla potrzebę polityk

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

uwzględniających perspektywę gender – zarówno w projektowaniu szkoleń, wsparcia zdrowotnego, jak i w walce ze stereotypami.

Publikacja nr 3. “Active and Successful Aging: A European Policy Perspective” (Foster & Walker, 2015)

Autorzy podsumowują, że KE postulowała wzrost zatrudnienia, lifelong learning, elastyczne formy pracy, odwrócenie trendu wcześniejszych emerytur, działania antydyskryminacyjne (wiek), wsparcie zdrowia i polityk społecznych. Jednak w praktyce polityka UE skupia się głównie na ekonomicznej aktywności zawodowej – nierówno uwzględniając osoby spoza rynku pracy.

Publikacja nr 4, „Sustainable employability for older workers” (Verbrugghe et al., 2016)

Badanie w Belgii pokazuje, że wsparcie finansowe (Fonds Expérience) oraz kolektywne umowy pracy dla osób 45+ przynoszą korzyści. Belgijski CLA104 wymaga od firm (>20 zatrudnionych) działań prozdrowotnych, szkoleń i elastycznych form pracy – jako wzór systematycznej interwencji.

Publikacja nr 5. „Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15” (Eurofound, 2006)

To zestawienie 150 praktyk z krajów UE15 – dotyczy rekrutacji, szkoleń, promocji zdrowia, zarządzania czasem pracy i dostosowania stanowisk. Wskazuje na szeroki wachlarz dobrych praktyk age managementu.

Publikacja nr 6. „Later Life Workplace Index” (Finsel et al., 2025**)**

Narzędzie opracowane w Niemczech i Walnephania, mierzy „age-friendly” praktyki oparte o 9 wymiarów (LLWI) oraz skróceniem wersją LLWI-SF (29 pytań). Wersja przystosowana dla Polski już dostępna, co daje narzędzie do oceny wpływu działań HR na zdrowie i produktywność starszych pracowników.

Publikacja nr 7. Nowe badania: zdrowie jako bariera wyjścia z rynku pracy (Vieira, 2025**)**

Artykuł „Too Sick for Working, or Sick of Working?” pokazuje, że nagłe pogorszenie zdrowia istotnie przyspiesza odejście z rynku pracy – silniej u mężczyzn, a także, że czynniki jak

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

wykształcenie, dochód, stan cywilny różnicują te efekty. Wskazuje konieczność interwencji zdrowotnych i wsparcia przy powrocie do pracy po kryzysach zdrowotnych.

Polska perspektywa i wyniki badań

Publikacja nr 8. Raport „Starzenie się społeczeństwa – wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+” (Instytut Analiz Rynku Pracy, 2020)
W Unii Europejskiej co piąty obywatel ma 65 lat lub więcej (ok. 100 mln osób). W Polsce oznacza to, że na jednego seniora przypadają średnio trzy osoby w wieku produkcyjnym. Raport omawia narzędzia aktywizacji: szkolenia, przekwalifikowanie, poprawę jakości stanowisk pracy, intermentoring, integrację międzypokoleniową oraz wspieranie równowagi między pracą a zdrowiem.

Kluczowe bariery i wyzwania
Na podstawie powyższych źródeł można wyróżnić:

Bariera / Wyzwanie	**Źródło / Wniosek**
Dyskryminacja i stereotypy wiekowe	(OECD, 2019), (Edge et al., 2017)
Brak szkoleń i kompetencji cyfrowych	(OECD, 2019), (Instytut Analiz Rynku Pracy, 2020)
Problemy zdrowotne jako bariera powrotu	(Vieira, 2025)
Niskie wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia	(Verbrugghe et al., 2016), (Instytut Analiz Rynku Pracy, 2020)
Brak integracji płciowej w aktywizacji	(Edge et al., 2017)

Trendy i dobre praktyki

Age management: narzędzia takie jak LLWI, praktyki belgijskie, szwedzkie, fińskie (transfer wiedzy, ergonomia, wellbeing).
Intermentoring: wymiana wiedzy między pracownikami różnych pokoleń – wskazywana w PARP, OECD, Eurofound.
Elastyczne formy pracy: częściowe etaty, praca zdalna – korzyści udokumentowane w, Eurofound, OECD.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Profilaktyka zdrowotna: wskazywana w OECD, PARP i badaniach z 2025 r. jako konieczny element wsparcia długowieczności zawodowej.

Rekomendacje

Rekomendacje systemowe

- Wprowadzenie strategii aktywnego starzenia na poziomie lokalnym i krajowym.
- Ułatwienia podatkowe dla pracodawców zatrudniających osoby 50+.
- Rozbudowa programów profilaktyki zdrowotnej związanych z pracą.

Rekomendacje dla rynku pracy

- Promowanie elastycznych form zatrudnienia: praca zdalna, częściowy etat.
- Wsparcie dla mentorstwa – starsi pracownicy jako mentorzy dla młodszych.
- Adaptacja stanowisk pracy (ergonomia, dostępność, oświetlenie itp.).

Rekomendacje edukacyjne i rozwojowe

- Rozwój programów lifelong learning z naciskiem na cyfryzację.
- Wsparcie finansowe dla kursów i szkoleń dedykowanych osobom 50+.
- Kampanie informacyjne walczące z ageizmem w miejscu pracy.

Rekomendacje społeczne

- Wspieranie integracji międzypokoleniowej w zespołach.
- Promowanie pozytywnego wizerunku seniora pracownika.
- Lokalne centra wsparcia dla seniorów aktywnych zawodowo.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Rozdział II. Przykłady dobrych praktyk i rozwiązań wdrażanych w przedsiębiorstwach

Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest dostarczenie analizy konkretnych, wdrożonych i weryfikowalnych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, które wspierają aktywność zawodową pracowników w wieku 50-64 lata. Dokument unika ogólnych porad i koncepcji teoretycznych, skupiając się wyłącznie na studiach przypadku rzeczywistych programów. Struktura raportu została zaprojektowana w sposób umożliwiający kompleksowe zrozumienie tematu. W pierwszej kolejności przeanalizowany zostanie rynek polski, z uwzględnieniem jego specyfiki. Następnie, raport przejdzie do analizy międzynarodowych przedsiębiorstw, prezentując różnorodne modele i strategie zastosowane w wielu krajach.

2.1. Dobre praktyki i rozwiązania wdrażane w polskich przedsiębiorstwach

Przykład nr 1 (Akademia Rozwoju Filantropii, 2015)

Nazwa firmy

Centrum Techniki Okrętowej S.A. (CTO S.A.) – spółka badawczo-projektowa z Gdańska

Nazwa programu/inicjatywy

Pierwsze instrumenty wspierające zarządzanie wiekiem i wsparcie dla aktywności zawodowej osób w wieku 50+ wprowadzono w firmie około 2002 roku. Potem zostały one szczegółowo opracowane i wdrożone jako wypracowany, przetestowany i zintegrowany rezultat projektu, który nazwano akronimem MAYDAY, tj. „Model aktywnego wsparcia rozwoju pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce” (Model of Active Support of Employees and Companies Development in the face of Structural Changes in Economy). Projekt był realizowany przez konsorcjum „Partnerstwo na Rzecz Rozwoju”, którego członkami byli m.in.: Zarząd Regionu Gdańskiego NSZZ „Solidarność”, Politechnika Gdańska, Związek Pracodawców Forum Okrętowe oraz Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku. Od 2007 roku instrumenty zarządzania wiekiem zostały włączone do kompleksowej polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Opis działania

W momencie wdrożenia programu CTO S.A. zatrudniało ok. 130 pracowników, z których ponad 30% stanowiły osoby 50+. Ze względu na wysoką średnią wieku (duży udział doświadczonych inżynierów) firma wdrożyła kompleksowy system zarządzania wiekiem. Celem było utrzymanie wartościowej kadry 50+, zapobieżenie utracie kluczowej wiedzy i zapewnienie stabilności zatrudnienia. Podejście to zostało opracowane we współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi i polegało na integracji instrumentów HR w codziennej polityce firmy. Beneficjentami byli głównie inżynierowie i specjaliści bliscy wieku emerytalnego, którzy dzięki programowi mogli dalej aktywnie pracować, przekazując wiedzę młodszym kolegom.

Wdrożone praktyki / rozwiązania

CTO zastosowała zestaw zintegrowanych narzędzi, takich jak:

- **Ocena kompetencji i plan rozwoju** – coroczna samoocena pracownika wraz z oceną przełożonego, wpisana w „Księgę kompetencji”, która pozwala planować ścieżki awansu, podwyżki i szkolenia niezależnie od wieku. W wyniku tej oceny określa się potrzeby rozwojowe i ewentualne kierunki dalszego kształcenia dla pracowników 50+.
- **Mentoring międzypokoleniowy** – starsi pracownicy pełnią funkcję mentorów (wewnętrznych lub emerytowanych), przekazując wiedzę praktyczną młodszym pracownikom na spotkaniach, szkoleniach i w zespołach projektowych. Dobór mentorów opiera się na profilu kompetencyjnym (doświadczenie, umiejętności interpersonalne) i są oni dodatkowo wynagradzani.
- **Dostosowanie warunków pracy** – umożliwienie elastycznego czasu pracy oraz ergonomiczne przystosowanie stanowisk (większe monitory, regulowane fotele itp.) dla pracowników 50+. Firma zleca emerytowanym pracownikom wykonywanie specjalistycznych zadań w oparciu o umowy cywilnoprawne oraz oferuje im dodatkowy pakiet opieki medycznej.
- **Kultura organizacyjna promująca wiek** – działania integracyjne (pikniki, inicjatywy społeczne), transparentna komunikacja planów rozwojowych i kodeks postępowania potępiający dyskryminację wiekową. CTO publikuje na stronie statystyki dotyczące wieku pracowników i listy osób z wieloletnim stażem, podkreślając wartość starszych pracowników.

Podsumowanie efektów

W efekcie wieloletnich działań CTO utrzymuje praktycznie 100% zatrudnionych 50+ (od ponad 10 lat żaden pracownik 50+ nie zrezygnował z pracy poza standardowym odejściem

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

na emeryturę) – stan na 2015 r. Pozyskana wiedza jest przekazywana młodszym pracownikom, co obniża koszty wdrażania nowych osób i redukuje ryzyko przy nietypowych zleceniach. Pracownicy 50+ czują się bezpieczniej i bardziej docenieni (stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju w roli mentorów). Ogółem firma uzyskała bardziej zintegrowany system HR i efektywniejszy transfer wiedzy, a dzięki lojalności starszych pracowników zmniejszyły się koszty rotacji oraz absencji.

Przykład nr 2

(Pęczek-Wiatr, 2018)
(Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2018)
(Cemex Polska, 2015)

Nazwa firmy
CEMEX Polska S.A.
Nazwa programu/inicjatywy
Klub 50+ i Kompleksowy program zarządzania wiekiem
Opis działania
CEMEX Polska S.A., jako wiodący producent cementu, betonu i kruszyw, wdrożył kompleksowy program adresowany do pracowników 50+, którzy stanowili 1/3 załogi firmy. Program miał na celu przygotowanie tej grupy do długoterminowej aktywności zawodowej poprzez wieloaspektowe wsparcie obejmujące rozwój osobisty, zdrowie, aktywność społeczną
i utrzymanie w zatrudnieniu. Głównym beneficjentem była grupa 100+ członków wewnętrznej sieci społecznej „Klub 50+", stanowiąca 1/3 wszystkich pracowników w tej grupie wiekowej. Klub 50+ to dobrowolna społeczność utworzona w celu:
- podnoszenia kwalifikacji osób 50+, w tym propagowania i wdrażania różnorodnych sposobów uczenia się
- rozwijania stałych kontaktów między pracownikami 50+ poprzez tworzenie sieciowej platformy wymiany wiedzy, doświadczeń i informacji
- wspomagania rozwoju osób 50+ poprzez stosowanie nowoczesnych narzędzi i technik teleinformatycznych
- propagowania i czynnego udziału w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wolontariatu pracowniczego

- rozpowszechniania informacji na temat dostępnych środków publicznych, w tym funduszy Unii Europejskiej, przeznaczonych na wsparcie rozwoju osób 50+
- wspierania zdrowego i aktywnego stylu życia

Wdrożone rozwiązania

- **Program Rozwojowy 50+:** warsztaty, e-learning w zakresie efektywnego rozwoju osobistego, szkolenia z technik pamięci, bezpiecznej jazdy dla osób 50+, pierwszej pomocy, nordic walking
- **Program Aktywności 50+:** pakiet świadczeń zdrowotnych obejmujący hospitalizację, usługi medyczne, zakup okularów (niezależnie od pracy przy komputerze), zakup okularów ochronnych, leków na receptę, dedykowana dostępność specjalistów medycznych
- **Kluby Sportowe 50+:** Klub Strzelecki, Fit Ladies, Nordic Walking RUDNIKI, Klub Rowerowy, Klub Trekkingowy, Zespół Narciarski CEMEX
- **Program Prozdrowotny 50+:** kompleksowe badania lekarskie (ciśnienie krwi, waga, ryzyko zdrowotne, sprawność fizyczna, problemy mięśniowo-szkieletowe), indywidualne plany ćwiczeń (3x60 min przez 12 tygodni pod nadzorem fizjoterapeuty), rekomendacje dietetyczne, 10 szkoleń z radzenia sobie ze stresem
- **System zgłaszania zagrożeń (ticket system):** wykorzystanie doświadczenia pracowników 50+ w identyfikacji potencjalnych zagrożeń
- **Program Alumni CEMEX:** wsparcie w utrzymaniu aktywności zawodowej poprzez elastyczne formy zatrudnienia, szczególnie pracę w niepełnym wymiarze godzin
- **Audyt ergonomiczny:** przegląd i adaptacja wszystkich stanowisk pracy ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb pracowników 50+

Podsumowanie efektów

- Pracownicy 50+ zadeklarowali najwyższy poziom zaangażowania i satysfakcji z miejsca pracy spośród wszystkich ankietowanych grup.
- Odnotowano wzrost średniego wieku przejścia na emeryturę.
- Został znacząco ułatwiony transfer wiedzy i doświadczenia międzypokoleniowego.
- Osiągnięto cele strategii bezpieczeństwa „Zero wypadków w pracy".
- W ramach Programu Prozdrowotnego uczestnicy odnotowali poprawę kondycji fizycznej, lepszy stan psychiczny, ogólne polepszenie zdrowia, zmniejszenie dolegliwości bólowych pleców i lepsze relacje ze współpracownikami.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Przykład nr 3 (Akademia Rozwoju Filantropii, 2015)

Nazwa firmy

Zemat Technology Group Sp. z o.o. – producent urządzeń do obróbki przemysłowej w Łodzi

Nazwa programu/inicjatywy

System wsparcia rozwoju pracowników 50+

Opis działania

W 2015r. - Zemat TG zatrudniał około 59 osób (20% z nich stanowili pracownicy 50+). Jako firma rodzinna z wieloletnią tradycją, postawiła na utrzymanie doświadczonych pracowników w celu zapewnienia ciągłości kompetencji. Celami było m.in.: maksymalne wykorzystanie wiedzy starszych pracowników oraz ich integracja z młodszym zespołem. Rozwiązania rozwijano stopniowo, a kluczowe było uświadomienie kadry zarządczej, iż stabilna kadra 50+ to przewaga konkurencyjna w niszowej branży.

Wdrożone rozwiązania

Zemat zastosował praktyki oparte na bezpośrednich relacjach i wspieraniu starszych pracowników, m.in.:

- **Inwestycje w rozwój** – równy dostęp do szkoleń dla wszystkich, ale także szkolenia indywidualnie dopasowane do potrzeb i możliwości pracownika w wieku 50+.
- **Wewnętrzny mentoring** – starsi, doświadczeni pracownicy pełnili rolę mentorów i coachów dla młodszych podczas regularnych spotkań i szkoleń oraz w zróżnicowanych zespołach projektowych. Dzięki temu wiedza praktyczna była systematycznie przekazywana nowym pracownikom.
- **Atmosfera sprzyjająca współpracy** – zarządzanie oparte na bezpośrednich kontaktach (cykliczne spotkania, otwarta komunikacja z zarządem), co budowało relacje międzypokoleniowe. Zarząd wspierał pracowników w rozwiązywaniu problemów osobistych, dostosowując warunki pracy do potrzeb (ergonomia, wsparcie dla rodzin) oraz organizując imprezy integracyjne z udziałem rodzin i emerytów (pikniki, aktywność sportowa).
- **Elastyczne formy zatrudnienia** – czasowe zatrudnianie emerytowanych pracowników do krótkoterminowych zadań (gdy wzrasta popyt) oraz elastyczny czas pracy dla osób bliskich wieku emerytalnego. W systemie płacowym uwzględniono długoletni staż pracy (jubileuszowe premie).

Podsumowanie efektów

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

W firmie Zemat zaobserwowano zwiększony poziom lojalności i zaangażowania pracowników 50+. I korzyści dla nich takie jak: poczucie docenienia i bezpieczeństwa (stabilne miejsce pracy, brak dyskryminacji wiekowej) oraz możliwość dzielenia się wiedzą. Wśród wszystkich pracowników odnotowano wzrost poczucia przyjaznej atmosfery pracy i możliwości zdobywania praktycznych umiejętności. Pracodawca zyskał elastyczność operacyjną: dzięki dorywczemu zatrudnianiu starszych pracowników przy mniejszym popycie uniezależnił się od koniunktury, a płynna wymiana kadr zapewnia ciągłość działania zakładu. Stale wysoka jakość produkcji zawdzięczana doświadczeniu starszych pracowników przełożyła się na zyski finansowe i dobry wizerunek firmy.

Przykład nr 4 (Akademia Rozwoju Filantropii, 2015)

Nazwa firmy

Wodociągi Płockie Sp. z o.o. – przedsiębiorstwo komunalne z Płocka

Nazwa programu/inicjatywy

Zarządzanie zasobami ludzkimi z myślą o doświadczeniu

Opis działania

W 2015r. - Wodociągi Płockie zatrudniały około 250 osób, z czego blisko 40% to pracownicy 50+. Branża wodociągowa wymaga stabilnych, doświadczonych kadr, dlatego firma przyjęła politykę personalną opartą na poszanowaniu wszystkich grup wiekowych. Nie wdrożono odrębnego programu dla 50+, lecz w działaniach HR jednym z firmowych priorytetów jest zapewnienie przyjaznych warunków pracy i utrzymanie aktywności zawodowej doświadczonych pracowników. Celem jest budowa wizerunku przedsiębiorstwa jako przyjaznego starszym pracownikom oraz uniknięcie przedwczesnych odejść z pracy.

Wdrożone rozwiązania

Praktyki wdrażane przez Wodociągi Płockie obejmują głównie następujące działania:

- **Polityka rekrutacji i rozwoju bez względu na wiek** – wszelkie decyzje kadrowe (zatrudnienie, awanse, szkolenia) podejmowane są na podstawie kompetencji i doświadczenia, a nie wieku. Firma nie definiuje ograniczeń wiekowych w planowaniu ścieżek kariery.
- **Budowanie więzi z pracownikami długoterminowymi** – na stronie internetowej udostępniana jest „Lista osób, które spędziły całe życie zawodowe w naszej firmie" oraz statystyki struktury wiekowej załogi. Utrzymuje się kontakty

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

z osobami odchodzącymi na emeryturę i organizuje spotkania okolicznościowe dla byłych pracowników.

- **Elastyczne dopasowanie warunków** – system wynagrodzeń premiuje wieloletni staż. W razie potrzeby stosowany jest elastyczny czas pracy (np. krótsze zmiany, by pogodzić pracę z obowiązkami rodzinnymi). Wodociągi dbają o dobre warunki BHP, a ciężkie prace fizyczne są rozdzielane w zespole, by chronić osoby starsze.

Podsumowanie efektów

Dzięki polityce przyjaznej starszym pracownikom Wodociągi Płockie uzyskały bardzo niską rotację w grupie 50+. Spółka nie decyduje się na zwalnianie pracowników tuż przed emeryturą – zgodnie z założeniem większość osób pracuje w firmie aż do przejścia na emeryturę, a chętni i zdolni – nawet dłużej. Taki model zapewnia pracownikom 50+ poczucie bezpieczeństwa i ciągłości zatrudnienia. Dla przedsiębiorstwa oznacza to stabilną kadrę z dużą wiedzą praktyczną, co ogranicza koszty rekrutacji i szkolenia nowych osób. Utrzymanie wieloletnich pracowników sprzyja też zachowaniu doświadczenia i tradycji organizacji, co przekłada się na wysoką jakość usług (niskie odsetki awarii, sprawna eksploatacja infrastruktury) oraz pozytywny wizerunek pracodawcy w regionie.

Przykład nr 5 (IKEA, 2021)

Nazwa firmy

IKEA Retail Polska

Nazwa programu/inicjatywy

Strategia Różnorodności i Włączania - Różnorodność Wiekowa

Opis działania

IKEA w Polsce wdrożyła trzyletniej Strategię Różnorodności i Włączania (od roku finansowego 2020), w której różnorodność wiekowa stanowi jeden z kluczowych elementów. Program skierowany był do wszystkich pracowników, ze szczególnym naciskiem na osoby 50+, które stanowiły około 4% z prawie 3,000 zatrudnionych. IKEA traktuje różnorodność wiekową jako kluczowy element budowania prawdziwie włączającego miejsca pracy.

"IKEA chce promować współpracę międzypokoleniową i wesprzeć w tym osoby 50+. Uważamy, że te osoby to jedna z najbardziej zaangażowanych grup pracowników, która dzieląc się swoim doświadczeniem oraz mądrością życiową, może wesprzeć młodsze koleżanki i młodszych kolegów z pracy, dopiero rozpoczynających swoją drogę zawodową. Dzięki temu, pracownicy motywują się nawzajem do myślenia oraz działania na różne

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

sposoby i są dla siebie źródłem inspiracji. Włączanie osób z różnych grup wiekowych jest również kluczowe dla zrównoważonego rozwoju naszego społeczeństwa. Aktywność zawodowa napędza bowiem rozwój gospodarki i wspiera ogólny dobrobyt społeczny” - Susanna Romantsova, Liderka ds. Różnorodności, Równego Traktowania i Kultury Przynależności w IKEA**.**

Wewnętrzne badania regularnie realizowane przez IKEA wśród pracowników, osoby z grupy 50+ pokazały, iż szczególnie zwracają one uwagę na dobrą atmosferę w miejscu pracy, wsparcie zespołu, jasne zasady oraz stabilne zatrudnienie.

Wdrożone rozwiązania

- **Prywatna opieka** medyczna (każdy pracownik IKEA może korzystać z rozszerzonego pakietu opieki medycznej na terenie całego kraju; opieką medyczną można również objąć dzieci i członków rodzin lub rozszerzyć swój pakiet o dodatkowe usługi);
- **Program Wsparcia Pracownika** (w razie potrzeby pracownicy mogą anonimowo i bezpłatnie skorzystać z porad psychologicznych, prawnych, finansowych i zdrowotnych u zewnętrznego dostawcy IKEA);
- **Równy dostęp do szkoleń:** wszyscy pracownicy objęci są jednakowym dostępem do możliwości szkoleniowych i rozwojowych, lecz grupa 50+ otrzymuje dodatkowe porady ułatwiające wybór odpowiednich z nich;
- **Kompleksowe świadczenia:** ubezpieczenie NNW opłacane przez pracodawcę, Program Wsparcia Pracownika (porad psychologicznych, prawnych, finansowych, zdrowotnych);
- **Świętowanie jubileuszy:** dodatkowy płatny urlop oraz dofinansowanie do odpoczynku lub karta na zakupy dla pracowników z długim stażem;
- **Kampania społeczna:** promocja potencjału osób 50+ na rynku pracy oraz międzypokoleniowej współpracy.

Podsumowanie efektów

IKEA buduje świadomość i otwartość na różnorodność wiekową w organizacji oraz kompetencje zarządzania zróżnicowanym zespołem. Dzięki temu następuje stopniowe dopasowywanie warunków pracy dla różnych grup pracowników. Program wpływa na innowacyjność i kreatywność zespołową oraz lepsze odpowiadanie na potrzeby różnorodnych klientów.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

2.2. Dobre praktyki i rozwiązania wdrażane w zagranicznych przedsiębiorstwach

Przykład nr 1 (Eurofound, 2004)

Nazwa firmy

Siemens AS – oddział grupy Siemens zajmujący się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi

Kraj

Norwegia

Nazwa programu/inicjatywy

„Constructive Management Mobility” (Mobilność Zarządcza Pracowników w wieku 55+)

Opis działania

Siemens AS, mający cztery pokolenia pracowników, od lat 90. realizuje dedykowane działania dla kadry doświadczonej (55–64 lata). Program „Constructive Management Mobility” został stworzony, aby zapobiegać stagnacji zawodowej menedżerów i specjalistów zbliżających się do wieku emerytalnego. Dzięki temu, starsi pracownicy nadal pozostają zaangażowani, a ich wiedza trafia do odpowiednich projektów. Uczestnikami programu są pracownicy
z dziesiątkami lat doświadczenia.

Wdrożone rozwiązania

Główne działania w ramach programu to:

- **Szkolenia i coaching** – cykl trzech seminariów (po 2 dni każde) odbywających się w ciągu 8 miesięcy, prowadzony przez dział rozwoju i organizowany we współpracy z psychologiem organizacyjnym. Spotkania obejmują wykłady, ćwiczenia grupowe oraz pracę indywidualną. Między pierwszym a drugim zjazdem każdy uczestnik odbywa czterogodzinny dialog z psychologiem na temat swoich zainteresowań, zasobów i możliwości rozwoju.
- **Doradztwo kariery** – pomiędzy kolejnymi seminariami przewidziano konsultację z dyrektorem personalnym, podczas której omawiane są alternatywne ścieżki zawodowe w obrębie firmy (np. nowe stanowiska, przeniesienie do innego działu).

W efekcie starsi specjaliści mogą poszukać nowych wyzwań np. poprzez objęcie funkcji ekspertów, projektantów rozwiązań, trenerów wewnętrznych czy roli mentora.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Podsumowanie efektów

Program „Constructive Management Mobility” okazał się bardzo efektywny – w ciągu roku od jego ukończenia około 2/3 uczestników zmieniło charakter pracy (przydzielono im nowe zadania lub awansowano do innych działów). Tylko 3% uczestników odeszło na wcześniejszą emeryturę, a 10% znalazło pracę poza firmą. Uczestnicy raportują wzrost kompetencji, większą otwartość na zmiany i poczucie, że sami kształtują dalszą ścieżkę kariery. Dla Siemensa oznacza to bardziej zaangażowaną starszą kadrę oraz sprawniejszy transfer wiedzy i doświadczenia między generacjami. Spółka chwali sobie też wzrost gotowości do pracy w zespołach międzywydziałowych oraz utrzymanie niskiego wskaźnika przedwczesnych odejść z pracy.

Przykład nr 2 (Loch et al., 2010)

Nazwa firmy

BMW Group

Kraj

Niemcy

Nazwa programu/inicjatywy

Projekt "Linii Produkcyjnej 2017" (w zakładzie w Dingolfing).

Opis działania

W 2007 roku, w obliczu prognozowanego wzrostu średniego wieku pracowników w zakładzie skrzyń biegów w Dingolfing z 39 do 47 lat do roku 2017, zarząd BMW stanął przed strategicznym wyzwaniem. Zamiast wdrażać tradycyjne, odgórne rozwiązania, firma zdecydowała się na innowacyjny eksperyment. Stworzono pilotażową linię produkcyjną, którą obsadzono pracownikami o strukturze wiekowej odpowiadającej prognozom na rok 2017. Kluczowym elementem projektu było oddanie inicjatywy w ręce samych pracowników. To oni, przy wsparciu inżynierów i fizjoterapeutów, mieli za zadanie zidentyfikować codzienne wyzwania i zaproponować usprawnienia, które pozwoliłyby utrzymać, a nawet zwiększyć, produktywność i jakość, jednocześnie chroniąc ich zdrowie. Inicjatywa, początkowo spotykająca się z oporem i złośliwie nazywana "linią dla emerytów", szybko przekształciła się we flagowy przykład innowacji pracowniczej i efektywnego zarządzania wiekiem.

Wdrożone rozwiązania

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

W ramach projektu wdrożono łącznie 70 konkretnych, często niskokosztowych zmian, które były bezpośrednią odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez pracowników. Zmiany te można podzielić na kilka kluczowych obszarów:

- **Ergonomia i środowisko pracy:** Wprowadzono drewniane podłogi, aby zmniejszyć obciążenie stawów kolanowych. Zainstalowano specjalne krzesła, wzorowane na fotelach fryzjerskich, które pozwalały pracownikom na zmianę pozycji ze stojącej na siedzącą, odciążając kręgosłup. Pracownikom zapewniono obuwie ortopedyczne. Stoły robocze stały się regulowane na wysokość, a przy stanowiskach wymagających precyzji zamontowano lupy. Zmieniono także kąt nachylenia monitorów komputerowych i powiększono na nich czcionkę, aby zredukować zmęczenie wzroku.
- **Narzędzia i procesy:** Zmodyfikowano niektóre narzędzia ręczne, wyposażając je w bardziej ergonomiczne uchwyty. Wprowadzono proste wciągniki ręczne, aby zminimalizować konieczność podnoszenia ciężkich elementów, co znacząco odciążyło plecy pracowników.
- **Zarządzanie zdrowiem:** We współpracy z fizjoterapeutą opracowano zestaw krótkich ćwiczeń wzmacniających i rozciągających. Pracownicy wykonywali je dwa razy w ciągu zmiany, bezpośrednio na hali produkcyjnej, co pomagało w prewencji urazów i redukcji napięcia mięśniowego.
- **Organizacja pracy:** Wprowadzono systematyczną rotację stanowisk. Pracownicy zmieniali swoje zadania co kilka godzin, co pozwoliło na zrównoważenie obciążenia fizycznego i psychicznego. Rotacja zapobiegała monotonii i przeciążeniu tych samych partii mięśni, a także sprzyjała lepszemu zrozumieniu całego procesu i wzajemnej pomocy w zespole.

Podsumowanie efektów

Wyniki projektu przerosły najśmielsze oczekiwania i stały się potężnym argumentem biznesowym za inwestowaniem w dojrzałą siłę roboczą:

- **Produktywność:** W ciągu zaledwie jednego roku produktywność na pilotażowej linii wzrosła o 7%, zrównując się z poziomem osiąganym przez linie obsadzone znacznie młodszymi pracownikami.
- **Jakość:** Wskaźnik błędów i defektów produkcyjnych spadł praktycznie do zera, co świadczy o wzroście precyzji i koncentracji.
- **Absencja:** Poziom absencji chorobowej, który początkowo wynosił 7% (co jest typowe dla tej grupy wiekowej), spadł do zaledwie 2%, czyli znacznie poniżej średniej dla całego zakładu w Dingolfing.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- **Koszty:** Całkowity koszt wdrożenia wszystkich 70 zmian, wliczając w to czas pracy i materiały, wyniósł zaledwie około 40 000 - 50 000 euro. Biorąc pod uwagę osiągnięte rezultaty, zwrot z tej inwestycji był niezwykle wysoki.

Sukces projektu ujawnił głębszą prawdę strategiczną. Początkowy opór i stygmatyzujące przezwisko "linii dla emerytów" pokazały, jak głęboko zakorzenione są negatywne stereotypy. Jednak wdrożone rozwiązania – lepsze oświetlenie, ergonomiczne krzesła, rotacja zadań – okazały się korzystne dla wszystkich, niezależnie od wieku. Poprawiły one warunki pracy w sposób uniwersalny. BMW, dostrzegając to, zaczęło wdrażać podobne rozwiązania w innych fabrykach, ale już nie pod hasłem programu "dla starszych", lecz jako "nowy plan poprawy produktywności". To pokazuje, że najskuteczniejsze strategie zarządzania wiekiem to te, które są wkomponowane w uniwersalne dążenie do doskonałości operacyjnej. Tworzą one środowisko przyjazne wiekowi domyślnie, a nie przez wyjątek, co eliminuje stygmatyzację i buduje szerokie poparcie w całej organizacji.

Przykład nr 3 (European Agency for Safety and Health at Work, 2017)

Nazwa firmy

Zumtobel Group AG

Kraj

Austria

Nazwa programu/inicjatywy

Departament zdrowia i wieku - utrzymanie i poprawa zdolności do pracy

Opis działania

Zumtobel Group, producent systemów oświetlenia i zarządzania oświetleniem, utworzył specjalny „Departament zdrowia i wieku" w celu zbadania i zarządzania wyzwaniami związanymi ze starzeniem się siły roboczej. Następnie przygotował program skierowany do wszystkich grup wiekowych z naciskiem na pracowników 40+ i 50-59 lat.

Wdrożone rozwiązania

- **Bezpieczeństwo miejsca pracy:** zmiany ergonomiczne stanowisk pracy, aby były odpowiednie dla różnych grup wiekowych
- **Promocja zdrowia w miejscu pracy:** zachęcanie do ćwiczeń, inwestycja w rowery elektryczne do wypożyczenia dla pracowników, zajęcia jogi, serie wykładów o kondycji do pracy
- **Styl przywództwa i zachowanie:** szkolenia dla kierowników zespołów z naciskiem na dobrostan pracowników, docenienie i uznanie

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- **Zarządzanie reintegracją zawodową:** procedura powrotu do pracy po długich okresach nieobecności
- **Zarządzanie pokoleniami:** środki mające na celu usunięcie piętna terminu „starzenie się" w firmie i podkreślenie korzyści ze współpracy między młodymi i starymi

Podsumowanie efektów

- Program otrzymał uznanie poprzez przyznanie pieczęci jakości „Salvus" przez prowincję Vorarlberg (Austria) przez trzy kolejne lata (do 2019).
- Poprawa kondycji fizycznej i psychicznej pracowników w wieku 40+ i 50+
- Zmniejszenie liczby wypadków przy pracy.
- Lepsze zarządzanie różnorodnością wiekową.
- Wzrost świadomości w zakresie zarządzania zdrowiem i wiekiem wśród kadry zarządzającej.

Przykład nr 4 (Peacock, 2008)

Nazwa firmy

Tesco

Kraj

Wielka Brytania

Nazwa programu/inicjatywy

Strategia zatrudnienia pracowników 50+ i programy retencji

Opis działania

W 2008r. Tesco, gigant detaliczny zatrudniający ponad 270,000 osób w Wielkiej Brytanii, odnotował 154% wzrost liczby pracowników powyżej 50 lat w ciągu ostatnich 10 lat, osiągając poziom 54,545 osób (jeden na pięciu pracowników). Program obejmował zarówno pracowników, którzy awansowali w firmie, jak i nowych rekrutów decydujących się na nową ścieżkę kariery po 50. roku życia. Najstarszy pracownik sklepu miał 80 lat. Główni beneficjenci to wszystkie osoby powyżej 50 roku życia, w tym 366 osób na wewnętrznych programach rozwojowych.

Wdrożone rozwiązania

- **Zniesienie stałego wieku emerytalnego:** brak obowiązkowego przejścia na emeryturę w wieku 65 lat
- **Równe możliwości rozwoju:** udział osób 50+ w programach rozwojowych (20% z 1,843 uczestników)

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- **Awanse na stanowiska kierownicze:** ponad 10% stanowisk kierowników sklepów zajmują osoby 50+, 14% wyższej kadry zarządzającej i 10% kierowników liniowych to osoby 50+
- **Programy szkoleniowe:** równy dostęp do szkoleń i programów rozwojowych niezależnie od wieku
- **Elastyczne formy zatrudnienia:** różnorodne opcje godzin pracy dostosowane do potrzeb starszych pracowników
- **Polityka rekrutacji:** aktywne poszukiwanie kandydatów powyżej 50 lat jako źródła doświadczenia
- **Zwalczanie stereotypów:** działania edukacyjne mające na celu eliminację przestarzałych stereotypów dotyczących starzejącego się społeczeństwa

Podsumowanie efektów

Najniższa rotacja pracowników w grupie wiekowej 50+, szczególnie w przedziale 50-59 lat. Firma korzysta z lojalności i niezawodności tej grupy wiekowej. Starsi pracownicy wnoszą cenne doświadczenie życiowe i zawodowe. Tesco aktywnie zwalcza przestarzałe stereotypy dotyczące pracowników w starszym wieku i podkreśla liczne możliwości, jakie ta grupa może oferować gospodarce.

Przykład nr 5 (Atos, 2024)

Nazwa firmy

Atos Global Technology

Kraj

Francja (program globalny)

Nazwa programu/inicjatywy

Program Rozwoju Umiejętności dla Pracowników 50+ (Skills Development Program 50+)

Opis działania

Atos, globalna firma technologiczna zatrudniająca ponad 109,000 pracowników w 69 krajach, uruchomiła w 2021 roku kompleksowy program mający na celu wypełnienie luk kompetencyjnych wśród 21,000 pracowników powyżej 50. roku życia. Program skierowany był głównie do seniorów w zespołach technologicznych, którzy stanowili znaczną część załogi. Głównym celem było przygotowanie starszych pracowników do wyzwań cyfrowej transformacji i zapewnienie im możliwości rozwoju w szybko zmieniającym się środowisku technologicznym.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wdrożone rozwiązania

- **Certyfikacje technologiczne:** w 2024 roku pracownicy uzyskali ponad 106,000 certyfikacji, z czego 94,000 dotyczyło zaawansowanych technologii cyfrowych (AI, uczenie maszynowe, cloud computing, cybersecurity)
- **400,000 certyfikacji zawodowych:** łączny program obejmujący ostatnie lata, pokazujący skalę inwestycji w rozwój pracowników
- **Szkolenia międzypokoleniowe:** programy łączące doświadczenie starszych pracowników z wiedzą młodszych kolegów
- **Elastyczne ścieżki rozwoju:** dostosowane do indywidualnych potrzeb i tempa uczenia się pracowników 50+
- **Programy mentoringu:** starsi pracownicy pełnią funkcję mentorów w projektach technologicznych
- **Centrum fitness całodobowe:** dostępne na terenie zakładu dla wszystkich pracowników
- **Technologie wspierające:** AI i automatyzacja w celu ułatwienia pracy starszym pracownikom

Podsumowanie efektów

- Program umożliwił Atos utrzymanie pozycji lidera w dziedzinie zrównoważonego rozwoju (medal EcoVadis Platinum przez 5 kolejnych lat).
- Znaczące zwiększenie kompetencji cyfrowych wśród starszych pracowników.
- Poprawa zdolności adaptacyjnych zespołów do nowych technologii.
- Zwiększona retencja wiedzy i doświadczenia w organizacji.
- Atos została uznana za lidera w zakresie zarządzania miejscem pracy przez Gartner Magic Quadrant.

Przykład nr 6 (Bain & Company, 2023)

Nazwa firmy

Home Depot (rozszerzony program AARP)

Kraj

Stany Zjednoczone

Nazwa programu/inicjatywy

Rozszerzone Partnerstwo z AARP i Program "Benefits4U" dla Seniorów

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Opis działania

Home Depot, największy detalista artykułów do majsterkowania zatrudniający około 500,000 osób, znacznie rozszerzył swoje 20-letnie partnerstwo z AARP (rozpoczęte w 2004 roku). Program został zaktualizowany w latach 2023-2024 w odpowiedzi na przewidywania, że prawie jedna trzecia amerykańskiej siły roboczej będzie uprawniona do emerytury w ciągu najbliższych pięciu lat. Główni beneficjenci to doświadczeni pracownicy powyżej 55 lat, którzy wnoszą cenną wiedzę branżową.

Wdrożone rozwiązania

- **Specjalistyczne wsparcie dla seniorów:** dedykowane świadczenia z zakresu zdrowia i dobrostanu, pomocy prawnej.
- **Elastyczne harmonogramy pracy:** dostosowane do potrzeb pracowników w różnym wieku.
- **Program "Benefits4U":** kompleksowy pakiet świadczeń obejmujący opiekę zdrowotną, wizje i ubezpieczenie dentystyczne.
- **Mentoring międzypokoleniowy:** wykorzystanie doświadczenia starszych pracowników do szkolenia młodszych kolegów
- **Specjalistyczne rekrutacje:** aktywne poszukiwanie kandydatów z doświadczeniem w branży budowlanej/rzemiosła.
- **Programy powrotu do pracy:** "returnships" dla osób powracających na rynek pracy.
- Współpraca z organizacjami społecznymi: partnerstwa z organizacjami wspierającymi starszych pracowników.
- **Dostosowanie stanowisk pracy:** ergonomiczne ulepszenia dla wygody starszych pracowników.

Podsumowanie efektów

- Home Depot skutecznie wykorzystuje wzrost liczby starszych Amerykanów (wzrost zatrudnienia osób 65+ o 117% w ciągu ostatnich 20 lat).
- Firma korzysta z wysokiej lojalności i niezawodności starszych pracowników.
- Znaczące zmniejszenie kosztów rotacji dzięki wyższej retencji pracowników 50+.
- Wzrost satysfakcji klientów dzięki doświadczeniu i kompetencjom starszych pracowników.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Przykład nr 7 (Mitsubishi Corporation, 2025)

Nazwa firmy

Mitsubishi Corporation

Kraj

Japonia

Nazwa programu/inicjatywy

Centrum Projektowania Kariery dla Pracowników 60+ i System Przekwalifikowania

Opis działania

Mitsubishi Corporation utworzyła ekskluzywne Centrum Projektowania Kariery dedykowane pracownikom powyżej 60. roku życia, oferujące spersonalizowane szkolenia, dopasowywanie zawodowe i indywidualne usługi konsultacyjne. Program został rozszerzony w latach 2023-2024 o nowe elementy, w tym szkolenia "Life Design" na różnych etapach kariery. Główni beneficjenci to pracownicy zbliżający się do emerytury oraz ci, którzy chcą kontynuować aktywność zawodową po 60. roku życia.

Wdrożone rozwiązania

- **Centrum Projektowania Kariery:** kompleksowe usługi planowania kariery na podstawie indywidualnej sytuacji i wartości każdego pracownika
- **System "Life Design":** szkolenia zachęcające do planowania przyszłości i projektowania stylu życia
- **Program "Career Action 50/53":** wprowadzony w 2025 roku, wspierający autonomię kariery starszych pracowników w wieku 50+
- **System Re-employment Course:** przedłużanie karier pracowników powyżej 60 lat
- Informacje o rekrutacji i dopasowywaniu: zbieranie informacji o możliwościach zatrudnienia wewnątrz i na zewnątrz firmy
- **Szkolenia z projektowania kariery:** obowiązkowe kursy dla pracowników kończących 50 i 55 lat
- **Seminaria planowania finansowego:** wsparcie w przygotowaniu finansowym do emerytury
- **System Job-Net i Career Challenge:** wewnętrzne systemy rekrutacji i poszukiwania pracy

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Podsumowanie efektów

Ponad 90% pracowników Mitsubishi Corporation w wieku emerytalnym zostało ponownie zatrudnionych przez firmę lub jej spółki zależne. Znaczące zwiększenie świadomości planowania kariery wśród pracowników. Lepsze przygotowanie do przejścia na emeryturę. Zachowanie cennej wiedzy instytucjonalnej. Wzrost satysfakcji pracowników z możliwości rozwoju kariery niezależnie od wieku.

Przykład nr 8 (A&O Shearman, 2024).

Nazwa firmy

Allen & Overy Shearman (A&O Shearman)

Kraj

Wielka Brytania

Nazwa programu/inicjatywy

ReStart 2025 - Program Wzmacniania Zatrudnialności Pracowników 50+

Opis działania

A&O Shearman, globalna kancelaria prawna, uruchomiła w 2017 roku program ReStart dedykowany specjalnie pracownikom w wieku 50-64 lata. Program został zaprojektowany w odpowiedzi na fakt, że ponad 3,5 miliona osób w wieku 50-64 lat jest ekonomicznie nieaktywnych w Wielkiej Brytanii, z czego ponad 700,000 chciałoby pracować. W 2024 roku program pomógł setkom osób w wieku 50-64 lat w UK powrócić na rynek pracy. Główni beneficjenci to osoby powyżej 50. roku życia, które były bezrobotne średnio przez 6-12 miesięcy.

Wdrożone rozwiązania

- **10 praktycznych warsztatów:** kompleksowy program obejmujący wyznaczanie celów, budowanie odporności, planowanie działań
- **Analiza mocnych stron:** identyfikacja kompetencji i dostosowanie celów kariery do wartości osobistych
- **Budowanie marki osobistej:** warsztaty dotyczące tworzenia sieci kontaktów i prezentacji siebie
- **Klinika zatrudnialności:** praktyczne wsparcie w poszukiwaniu pracy
- **Szkolenia LinkedIn:** optymalizacja profili społecznościowych
- **Pozycjonowanie w nowym środowisku biznesowym:** adaptacja do zmieniającego się rynku pracy

- **Planowanie scenariuszy:** utrzymanie motywacji i momentum w poszukiwaniu pracy
- **Wsparcie holistyczne:** spersonalizowane interwencje uwzględniające indywidualne bariery
- **Program mentorski:** wsparcie ze strony doświadczonych profesjonalistów
- **Wsparcie rówieśnicze:** bezpieczna przestrzeń do dzielenia się wyzwaniami i sukcesami

Podsumowanie efektów

100% uczestników poleca program innym osobom w podobnej sytuacji. Ponad 90% uczestników doświadczyło poprawy w gotowości zawodowej, nastawieniu i zestawie umiejętności. 41% uczestników znalazło nowe miejsca pracy, a 23% znalazło inne możliwości jak wolontariat lub założenie własnej firmy. Program znacząco zmniejszył postrzegane bariery zatrudnienia, szczególnie dyskryminację wiekową i brak pewności siebie. Uczestnicy opisują program jako "fantastycznie prowadzony, profesjonalny kurs, który dał mi zasoby i pewność siebie".

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Rozdział III. Wnioski z przeprowadzonych analiz

Wprowadzenie

Pierwszy, fundamentalny etap prac Zespołu Eksperckiego polegał na przeprowadzeniu obszernego przeglądu literatury, raportów i badań (desk research). Celem było zmapowanie aktualnego stanu wiedzy oraz zidentyfikowanie kluczowych wyzwań i strategii związanych
z aktywnością zawodową oraz zdrowiem osób w wieku 50+. Analiza objęła bardzo liczne publikacje koncentrujące się na sytuacji na rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej, co pozwoliło na zarysowanie tła problemowego dla dalszych działań w projekcie.

Na podstawie analizy można stwierdzić, iż prezentowane źródła stanowią obszerny przegląd literatury, raportów i badań skoncentrowanych na wyzwaniach i strategiach związanych z aktywnością zawodową oraz zdrowiem osób starszych (zwykle 50+) w różnych kontekstach. Dokumenty te analizują bariery strukturalne i psychospołeczne, takie jak ageizm, brak dostępu do szkoleń, czy pogarszający się stan zdrowia, które ograniczają dalsze zatrudnienie. Wskazują również na konieczność wdrożenia kompleksowych strategii zarządzania wiekiem, w tym elastycznych form pracy, programów promocji zdrowia w miejscu pracy oraz integracji różnorodności pokoleniowej w celu efektywnego wykorzystania potencjału starszych pracowników. Raporty, w tym te z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i Federacji Przedsiębiorców Polskich (FPP), zawierają rekomendacje polityczne i organizacyjne, mające na celu wydłużenie i poprawę jakości życia zawodowego tej grupy demograficznej. Kluczowe obszary tematyczne badań obejmują zależność między zdrowiem a zatrudnieniem, motywację do podejmowania zachowań prozdrowotnych, ergonomię, strategie zarządzania i HR w firmie oraz wpływ czynników psychospołecznych na dobrostan w pracy.

Wnioski z analiz dokumentów zastanych (przegląd literatury anglojęzycznej, raportów krajowych i zagranicznych) potwierdzają, iż wsparcie aktywności zawodowej osób starszych (50+) przestało być kwestią wyboru, a stało się koniecznością strategiczną i ekonomiczną. Analiza ujawnia jednak znaczną fragmentaryzację pola badawczego i rozbieżność między aspiracjami politycznymi a rzeczywistością organizacyjną

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

3.1. Uwarunkowania aktywności zawodowej osób starszych

Analiza wstępna i przegląd dokumentów zastanych ujawniają, że wspieranie aktywności zawodowej osób starszych (50+) w Polsce jest **strategicznym imperatywem**, wynikającym z głębokich przemian demograficznych i ekonomicznych, a także z konieczności przezwyciężenia utrwalonych barier strukturalnych, kulturowych i instytucjonalnych.

Niska aktywność zawodowa i jej determinanty

W Polsce wskaźnik aktywności zawodowej osób w wieku 50–64 lata jest niski. W 2019 roku aktywność zawodowa w tej grupie wiekowej wynosiła 50,5%, co było znacznie poniżej średniej unijnej (59,1%). Przedwczesne wycofywanie się z życia zawodowego jest obecnie poważnym problemem społeczno-ekonomicznym.

Niska aktywność wynika z szeregu nakładających się na siebie czynników. Analiza dokumentów zastanych (w tym badań SHARE) identyfikuje trzy kluczowe grupy determinant: zdrowotne, społeczno-ekonomiczne i instytucjonalne.

Stan zdrowia jako główny determinant

Głównym czynnikiem determinującym decyzje o kontynuacji lub zakończeniu aktywności zawodowej, a zarazem kluczowym determinantem ryzyka dezaktywizacji, jest stan zdrowia. Ryzyko zachorowania i/lub zaprzestania pracy wzrasta z każdym dodatkowym rokiem życia, począwszy od 50 roku życia.

- **Polska na tle Europy:** Subiektywna ocena stanu zdrowia Polaków w wieku 50+ jest znacznie gorsza niż w innych analizowanych krajach UE. Zarówno polscy mężczyźni, jak i kobiety, około trzykrotnie częściej oceniali swoje zdrowie jako złe niż mieszkańcy innych krajów UE. Problemy zdrowotne ograniczające możliwość zarobkowania były najczęściej wskazywanym negatywnym zdarzeniem życiowym w Polsce (22% Polaków).
- **Zdrowie a praca:** Istnieje silny związek między statusem na rynku pracy a zdrowiem. Osoby aktywne zawodowo w wieku 50+ w Polsce charakteryzują się znacząco lepszym stanem zdrowia fizycznego i psychicznego niż osoby niepracujące w tej samej grupie wiekowej. Sugeruje to, że albo zdrowsi ludzie pozostają w pracy, albo praca ma pozytywny wpływ na zdrowie.

Czynniki strukturalne i instytucjonalne

Ryzyko dezaktywizacji jest silnie skorelowane również z innymi czynnikami:

- **Wykształcenie:** Poziom wykształcenia ma silną korelację z aktywnością zawodową. Osoby o wyższym wykształceniu pozostają dłużej aktywne zawodowo, natomiast osoby z wykształceniem podstawowym są znacznie mniej aktywne.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

• **Sytuacja materialna:** Sytuacja materialna gospodarstwa domowego (np. trudności w „wiązaniu końca z końcem”) jest najsilniejszym czynnikiem różnicującym występowanie negatywnych wskaźników stanu zdrowia. Duże trudności materialne wiążą się z 5-krotnie większym ryzykiem subiektywnej oceny stanu zdrowia jako gorszego niż dobry. Praca stanowi dla osób 50+ istotny wkład ekonomiczny w utrzymanie gospodarstwa domowego.
• **Czynniki instytucjonalne:** Regulacje i systemy emerytalne w poszczególnych krajach mają największe znaczenie dla prawdopodobieństwa pozostania w zatrudnieniu po 50. roku życia, nawet silniejsze niż indywidualne różnice w zdrowiu czy umiejętnościach poznawczych.

W Polsce na niską aktywność wpływają również kontrowersyjne rozwiązania prawne. Obniżenie wieku emerytalnego w 2017 roku mogło wpłynąć na decyzje i opinie respondentów dotyczące aktywności zawodowej. W porównaniu międzynarodowym, respondenci ze Szwecji mieli znacząco wyższe szanse pozostania w zatrudnieniu niż w innych krajach, natomiast szanse te były najniższe we Francji i Polsce.

Zmiana paradygmatu w rozumieniu starzenia się

Badania naukowe wskazują na stopniowe przejście w podejściu do starzenia się w miejscu pracy, choć proces ten nie jest spójny w praktyce.

Ewolucja podejścia: od deficytów do zasobów

W literaturze naukowej można zaobserwować stopniowe odchodzenie od deficytowych perspektyw (postrzegających starzenie się głównie jako problem lub obciążenie organizacyjne) na rzecz **relacyjnego, kontekstowego i społecznie osadzonego rozumienia starzenia się**.

Ta zmiana dyskursu (zmiana paradygmatu) sprawia, że starzenie się jest coraz częściej ujmowane jako szansa na uczestnictwo w życiu społecznym i gospodarczym, a nie jako obciążenie. Nowe podejścia promują **autonomię, sprawczość i kontekst społeczny** istotne dla funkcjonowania osób starszych. Koncepcja wsparcia dla starszych pracowników ewoluuje w kierunku ujęcia wielowymiarowego, które integruje zdrowie, technologię, uczestnictwo społeczne oraz dobrostan psychiczny.

Rozbieżność między retoryką a praktyką (ageizm produktywności)

Mimo że retoryka „aktywnego starzenia się” promuje wydłużoną zdolność do zatrudnienia i inkluzję zawodową, w praktyce utrzymują się poważne rozbieżności pomiędzy tymi aspiracjami a rzeczywistością organizacyjną, kulturową i polityczną.

• **Utrwalanie stereotypów i ageizm:** Osoby starsze nadal spotykają się z utrwalonymi stereotypami dotyczącymi ich produktywności, elastyczności i zdolności adaptacyjnych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Ustalenia te komplikują wdrażanie strategii, wskazując, że nawet narracje o charakterze emancypacyjnym mogą przyjmować formy pośredniego wykluczenia.

• **Oczekiwania produktywności:** Krytyczne ujęcia paradygmatu aktywnego starzenia się ukazują, że dyskurs ten często nakłada na osoby starsze moralny obowiązek pozostawania produktywnymi i samodzielnymi. Takie nastawienie może utrwalać oczekiwania produktywności, co w rezultacie marginalizuje osoby niespełniające tego ideału aktywności i samowystarczalności.

Fragmentaryzacja wiedzy i luki badawcze

Mimo rosnącego zainteresowania, wiedza na temat zdrowego i aktywnego starzenia się w miejscu pracy jest nadal rozproszona i fragmentaryczna. Brakuje spójnej integracji między ramami politycznymi, inicjatywami organizacyjnymi i realiami funkcjonowania osób starszych.

Dodatkowo, literatura naukowa wykazuje ograniczoną analizę intersekcjonalną. Oznacza to, że brakuje pogłębionych badań, które uwzględniałyby, jak jednoczesny wpływ takich czynników, jak wiek, płeć, klasa społeczna czy poziom wykształcenia wpływa na złożoność doświadczeń starszych pracowników i ich wykluczenie. W efekcie, nauka nadal analizuje temat zbyt jednostronnie, bez pełnego uwzględnienia złożoności doświadczeń ludzkich

3.2. Główne bariery ograniczające potencjał pracowników 50+

Przeprowadzona analiza dokumentów zastanych jednoznacznie identyfikuje, że **stan zdrowia i warunki pracy** stanowią kluczowe, systemowe bariery utrudniające pełne i efektywne wykorzystanie potencjału pracowników w wieku 50 lat i starszych.

Bariery zdrowotne i wynikające z ergonomii pracy

Stan zdrowia jest **jednym z głównych czynników determinujących decyzje** o kontynuowaniu lub zakończeniu aktywności zawodowej. Ryzyko zachorowania lub zaprzestania pracy wzrasta o 7% z każdym dodatkowym rokiem życia, począwszy od 50. roku życia.

Subiektywna i obiektywna diagnoza stanu zdrowia

W kontekście międzynarodowym, polscy pracownicy 50+ charakteryzują się wyjątkowo niekorzystnym stanem zdrowia, zarówno w wymiarze subiektywnym, jak i obiektywnym:

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

• **Subiektywnie gorszy stan zdrowia:** Samoocena stanu zdrowia Polaków w wieku 50+ jest znacznie niższa niż w innych krajach Unii Europejskiej. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni w Polsce niemal trzykrotnie częściej oceniają negatywnie swoją sytuację zdrowotną niż ich rówieśnicy w innych państwach UE. Jedynie około 10% Polaków 50+ oceniło swoje zdrowie jako „bardzo dobre” lub „doskonałe”, podczas gdy w Szwecji wskaźnik ten przekraczał 50%.

• **Występowanie schorzeń:** Wśród osób w wieku 50+ w Polsce powszechne jest występowanie problemów ze zdrowiem i chorób przewlekłych. Do dominujących problemów należą: choroby układu krążenia, cukrzyca, choroby nowotworowe, choroby zwyrodnieniowe stawów oraz depresja. Wystąpienie długotrwałych problemów zdrowotnych sygnalizowało prawie **60% 50-latków** i 73% 60-latków.

• **Ograniczenia funkcjonalne:** Choroby te częściej niż w innych krajach Europy utrudniają codzienne czynności funkcjonalne i mobilne. Już co dziesiąta osoba w wieku 60–69 lat w Polsce ma ograniczenia w samodzielnym funkcjonowaniu, a narastanie udziału osób z problemami zdrowotnymi jest szybsze niż w innych krajach. Osoby z chorobą zwyrodnieniową stawów (OA) mają o 32% wyższe ryzyko przejścia ze stanu zdrowego i pracującego do stanu niezdrowego i/lub niepracującego.

• **Zróżnicowanie płciowe:** Stan zdrowia kobiet w wieku 55–64 lata jest gorszy niż w innych krajach, a jego poprawa jest kluczowa dla ich pozostania na rynku pracy. Kobiety, choć żyją dłużej, częściej zmagają się z osłabiającymi schorzeniami, takimi jak problemy z funkcjonowaniem, niepełnosprawność i zapalenie stawów.

Znaczenie obciążeń fizycznych i luk ergonomicznych

Warunki pracy, zwłaszcza te o charakterze fizycznym, są istotnym czynnikiem wpływającym na decyzję o wcześniejszym zakończeniu aktywności zawodowej.

• **Specyfika pracy wymagającej wysiłku:** Osoby wykonujące pracę fizyczną lub narażone na nadmierne obciążenie układu ruchu znacznie częściej deklarują chęć wczesnego przejścia na emeryturę.

• **Ryzykowne warunki pracy:** Prace wymagające powtarzalnych ruchów ręką, pracy w bolesnej pozycji, w pozycji stojącej lub siedzącej, są częste w tej grupie wiekowej. Osoby wykonujące prace w bolesnej pozycji, co jest często związane z pracami fizycznymi, częściej deklarują chęć szybkiego przejścia na emeryturę.

• **Dolegliwości mięśniowo-szkieletowe (MSD):** Nadmierne i niewłaściwe obciążenie układu ruchu związane z pracą zawodową jest przyczyną wielu urazów i dolegliwości mięśniowo-szkieletowych, które bezpośrednio wpływają na zdrowie i zatrudnialność osób

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

50+. Ból kończyn dolnych (ból nóg) jest wskazywany jako ważny czynnik zdrowotny przewidujący odejście z pracy wśród kobiet, zwłaszcza w grupie 50–54 lata.

• **Brak dostosowania ergonomicznego:** Mimo że ergonomiczne dostosowanie stanowisk pracy do możliwości psychofizycznych jest kluczowe dla redukcji obciążeń, pracodawcy rzadko dostosowują stanowiska pracy do potrzeb starszych pracowników. Pracownicy 50+ często wykonują pracę w warunkach niedostosowanych do ich potrzeb. W sektorze MŚP jedynie 6–8% pracodawców uznaje działania ergonomiczne za istotne.

• **Obawy a emerytura:** Osoby, w których opinii ich stan zdrowia oraz obciążenie fizyczne związane z pracą mogą doprowadzić do zwolnienia lub przejścia na emeryturę, częściej deklarują chęć wczesnego odejścia na emeryturę.

Znaczenie pracy dla zdrowia człowieka (zależność dwukierunkowa)

Zależności między aktywnością zawodową a zdrowiem są dwukierunkowe: praca i zdrowie wzajemnie na siebie wpływają.

• **Selekcja zdrowotna:** Osoby pracujące w wieku 50+ w Polsce charakteryzują się znacznie lepszym stanem zdrowia (fizycznego i psychicznego) niż osoby niepracujące (emeryci lub bierni zawodowo) w tej samej grupie wiekowej. To sugeruje, że zdrowsi pracownicy są w stanie dłużej utrzymać zatrudnienie.

• **Pozytywne znaczenie aktywności:** Aktywność zawodowa sprzyja ogólnemu zdrowiu, zwłaszcza zdrowiu psychicznemu. Utrzymanie zatrudnienia wiąże się nie tylko z aspektami ekonomicznymi, ale również z utrzymaniem sprawności psychofizycznej i zapobieganiem izolacji społecznej.

• **Negatywne skutki zaprzestania pracy:** Zaprzestanie zatrudnienia (wśród osób, które na początku były w dobrym stanie zdrowia) wiązało się z pogorszeniem ogólnego stanu zdrowia (np. pojawienie się nadciśnienia lub cukrzycy, ograniczeń ruchowych).

• **Zdrowie psychiczne po rezygnacji:** Interesująco, zaprzestanie pracy wiązało się z poprawą zdrowia psychicznego i niższym ryzykiem utrzymania się symptomów depresji, szczególnie wśród mężczyzn. Może to sugerować, że praca, choć wspiera ogólne funkcjonowanie, może być źródłem nadmiernego stresu psychospołecznego.

Niedostateczna profilaktyka i zarządzanie zdrowiem

Brak systemowego wsparcia i proaktywnych działań ze strony pracodawców pogłębia wyzwania zdrowotne.

• **Brak systemowych programów:** Niewiele firm posiada formalną strategię zarządzania zdrowiem pracowników z uwzględnieniem aspektu wieku. W Polsce działania prozdrowotne

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

(PZwMP) są fragmentaryczne, często incydentalne i rzadko wykraczają poza minimum wymagane prawem.

• **Bariera komunikacyjna:** Tylko 25% pracowników 50+ informuje pracodawcę o problemach zdrowotnych związanych z pracą. Starsi pracownicy często nie zgłaszają problemów zdrowotnych lub stresu z obawy przed stygmatyzacją lub utratą pracy.

• **Ryzyko środowiskowe:** Ponad 1/3 badanej populacji 50+ była w trakcie życia zawodowego narażona na pracę w hałasie, co może skutkować pogorszeniem słuchu.

• **Niska aktywność fizyczna:** Niska aktywność fizyczna Polaków w wieku 50 lat i więcej stanowi wyzwanie i wymaga pilnych interwencji. Brak aktywności fizycznej jest związany z krótszą oczekiwaną długością życia w zdrowiu i pracy (HWLE). W badaniach stwierdzono, że zmęczenie po pracy i problemy zdrowotne są głównymi czynnikami powstrzymującymi osoby 50+ przed podejmowaniem aktywności fizycznej.

Bariery psychospołeczne i kulturowe

Ageizm i utrwalone stereotypy wiekowe

Pomimo rosnącego nacisku na *aktywne starzenie się*, przestarzałe stereotypy i uprzedzenia dotyczące pracowników w wieku dojrzałym są wciąż powszechne i prowadzą do ich marginalizacji zawodowej.

Powszechność i treść stereotypów

Utrwalone stereotypy przypisują pracownikom 50+ niższą produktywność, oporność na zmiany, brak elastyczności oraz wykluczenie cyfrowe. Chociaż część badań potwierdza, że osoby starsze rzadziej zgłaszają się do szkoleń, stereotyp wykluczenia cyfrowego niekoniecznie jest prawdziwy: aż 73% seniorów używa smartfona, a 70% komputera. Niemniej jednak, pracodawcy zgłaszają nieadekwatną wiedzę tej grupy w zakresie technologii.

Formy i skala dyskryminacji (ageizm)

Ageizm dotyka starszych pracowników w dwóch głównych formach:

"Twarda" dyskryminacja: Obejmuje jawną nierówność, taką jak pomijanie przy awansach i premiach (wskazane przez 34% badanych), odmowę zatrudnienia wyłącznie z powodu wieku lub **ograniczenie możliwości rozwoju**.

"Miękka" dyskryminacja (protekcjonalizm): Przejawia się w codziennych relacjach i ma charakter ukryty, np. pomijanie przy rozdziale zadań (wskazane przez 41%) lub brak docenienia (38%). Główne formy dyskryminacji to otwarta krytyka (55%).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Występowanie dyskryminacji: Aż 6% pracowników 50+ doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek, a 9% było jej świadkiem. Najczęściej dyskryminacji dopuszczają się przełożeni (64%). Zjawisko to pojawia się najczęściej w sytuacjach trudności z wykonywaniem zadań (43%) lub problemów zdrowotnych (24%).

Konsekwencje psychospołeczne ageizmu

Ageizm jest silnym stresorem, a jego doświadczanie obniża samoocenę i poczucie przynależności.

• Permanentne poniżanie lub pomijanie może skutkować narastaniem stresu i napięć emocjonalnych, prowadząc do problemów zdrowotnych, np. objawów depresji lub zaburzeń lękowych.

• Ageizm prowadzi do wycofywania się zawodowego. Pracownicy, którzy czują się ignorowani, pomijani w ważnych dyskusjach lub traktowani protekcjonalnie, tracą swoje poczucie wartości i więź z organizacją.

Brak spójnych strategii HR i elastyczności organizacyjnej

Organizacje w Polsce, mimo świadomości wyzwań demograficznych, wciąż nie wdrażają skutecznych, spójnych strategii mających na celu utrzymanie starszych pracowników.

Niska implementacja zarządzania wiekiem (ZW)

W polskich przedsiębiorstwach, zwłaszcza w sektorze MŚP, brakuje systemowych strategii zarządzania wiekiem. Działania, jeśli są podejmowane, mają charakter incydentalny i dotyczą głównie dużych organizacji.

• Brak ZW wynika często z braku wiedzy i świadomości kadry zarządzającej, a także z przekonania, że wdrażanie takich strategii w MŚP jest zbyt kosztowne.

• Brak jest systematycznego podejścia do planowania kariery dla pracowników 50+ w ostatnich 10–15 latach aktywności zawodowej, co zwiększa ryzyko wcześniejszej dezaktywizacji.

Sztywność modeli zatrudnienia i potrzeba elastyczności

Tradycyjne, sztywne modele zatrudnienia nie są dostosowane do zmieniających się możliwości psychofizycznych i potrzeb życiowych pracowników 50+.

• **Kluczowe formy elastyczności:** Pracownicy 50+ potrzebują elastycznych form zatrudnienia, takich jak praca w niepełnym wymiarze godzin, praca zdalna, elastyczne godziny pracy oraz rozwiązania wspierające stopniowe przechodzenie na emeryturę (*phased retirement*).

• **Wyzwania opiekuńcze:** Elastyczność jest szczególnie ważna ze względu na obowiązki opiekuńcze. Osoby 50+ stanowią często „pokolenie kanapkowe”, opiekujące się zarówno wnukami, jak i starszymi krewnymi. Kobiety w wieku 50–59 lat są szczególnie obciążone

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

tymi obowiązkami. Brak wsparcia dla godzenia pracy z rolami opiekuńczymi jest strukturalną barierą.

Równowaga emocjonalna i poczucie wartości

Równowaga emocjonalna, poczucie bycia wartościowym i autonomia stanowią najważniejsze czynniki wpływające na motywację wewnętrzną starszych pracowników i chęć pozostania w pracy.

- **Potrzeba wartości, uznania i autonomii:** Pracownicy 50+ oczekują poczucia wartości, przynależności i autonomii a ich hierarchia wartości w pracy ewoluuje w kierunku satysfakcji, możliwości wykorzystania doświadczenia, poczucia sensu.
- **Rola docenienia:** Uznanie i docenienie doświadczenia oraz lojalności są kluczowymi czynnikami motywującymi. Starsi pracownicy często oczekują szacunku i traktowania jako eksperci.
- **Rola autonomii:** Poczucie kontroli i autonomia nad własną pracą są kluczowymi czynnikami chroniącymi zdrowie psychiczne. Autonomia w pracy (możliwość decydowania o sposobie wykonywania zadań) jest postrzegana jako uznanie ich wiedzy i kompetencji. Badania wskazują, że brak autonomii w pracy może wiązać się z utratą średnio 1,8 roku oczekiwanej długości życia w zdrowiu i pracy (HWLE).
- **Mentoring i przynależność:** Pracownicy 50+ chcą dzielić się swoją wiedzą, pełniąc rolę mentorów. To odzwierciedla potrzebę generatywności i wzmacnia poczucie bycia potrzebnym i przynależności do organizacji.
- **Obciążenie psychiczne i brak wsparcia:** Mimo że praca może pozytywnie wpływać na zdrowie psychiczne, chroniczny stres i brak wsparcia stanowią poważne zagrożenie.
- **Obciążenie stresem:** Aż 70% pracowników 50+ doświadcza stresu w pracy, a 16% odczuwa go niemal codziennie. Starsi pracownicy są bardziej narażeni na kumulatywne skutki wieloletniej ekspozycji na stresory, takie jak presja czasu i nadmiar obowiązków.
- **Wpływ na zdrowie psychiczne:** U części pracowników zaprzestanie pracy wiązało się z poprawą zdrowia psychicznego i niższym ryzykiem utrzymania się symptomów depresji, co sugeruje, że praca była źródłem nadmiernego stresu psychospołecznego. Starsi pracownicy w Polsce mają niższą samoocenę stanu zdrowia psychicznego i częściej są defensywni wobec krytyki, co może potęgować negatywne skutki stresu.
- **Konieczność wsparcia:** Brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników jest kluczowym czynnikiem utrudniającym. Badania wykazały, że pracownicy bez

wystarczającego wsparcia w pracy tracili średnio 1,7 roku HWLE. Pozytywne relacje społeczne działają jak bufor chroniący przed stresem i wypaleniem zawodowym. Niestety, w Polsce brakuje systemowego wsparcia psychologicznego i doradczego dla pracowników 50+.

Bariery kompetencyjne i rozwojowe

Niezależnie od posiadanych przez pracowników 50+ zasobów w postaci doświadczenia i lojalności, ich zdolność adaptacyjna i konkurencyjność na dynamicznym rynku pracy są poważnie ograniczane przez systemowe luki w rozwoju kompetencji oraz braki w świadomości pracodawców i samych pracowników.

Niewystarczająca aktywność edukacyjna i dezaktualizacja kompetencji

Kluczową barierą rozwojową jest fakt, że starsi pracownicy są rzadziej uwzględniani w planach rozwojowych i w mniejszym stopniu uczestniczą w formalnych szkoleniach. Konsekwencją tego jest dezaktualizacja kompetencji, zwłaszcza cyfrowych, co zwiększa ryzyko ich wykluczenia z rynku pracy.

Ograniczony dostęp do rozwoju

• Statystyki europejskie potwierdzają, że pracownicy w wieku 55 lat i starsi najrzadziej ze wszystkich grup wiekowych korzystają ze szkoleń finansowanych przez pracodawcę.

• Brak dostępu do szkoleń, możliwości rozwoju kompetencji oraz systemów wsparcia (np. psychologicznego, doradztwa zawodowego) prowadzi do poczucia stagnacji i obniżenia motywacji do pracy.

• Pracownicy przygotowujący się do przejścia na emeryturę mogą uznawać za bezcelowe inwestowanie w podnoszenie kompetencji.

• W wielu organizacjach panuje zjawisko „cichej marginalizacji” – osoby 50+ są pomijane w szkoleniach i projektach rozwojowych, co negatywnie wpływa na ich zaangażowanie. Firmy rzadko oferują systemowe wsparcie.

• W polskich organizacjach, zwłaszcza w MŚP, nie ma spójnej koncepcji modelu wdrażania działań rozwojowych ukierunkowanych na utrzymanie i aktualizację kompetencji pracowników 50+.

Luki w kompetencjach cyfrowych

Pomimo że starsi pracownicy są często postrzegani stereotypowo jako „wykluczeni cyfrowo”, co jest jednym z głównych problemów, to badania wykazują, że pracownicy 50+ są coraz bardziej otwarci na rozwój kompetencji cyfrowych i chcą „nadążać” za zmianami technologicznymi.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

• Niemniej jednak, **niski poziom kompetencji informatycznych i językowych** (np. połowa badanych nie potrafi obsługiwać komputera) jest nadal istotną barierą utrzymania aktywności zawodowej, szczególnie u osób bezrobotnych.

• Pracodawcy zgłaszają **nieadekwatną wiedzę dotyczącą technologii** jako jedną z obaw związanych z zatrudnianiem osób 50+.

• Ciągły rozwój **umiejętności cyfrowych i adaptacja** do nowych technologii jest niezbędna

w obliczu postępującej cyfryzacji.

Luki w umiejętnościach poznawczych i ich korelacja z zatrudnialnością

Analizy oparte na badaniu SHARE wskazują na istnienie luk w umiejętnościach poznawczych Polaków w wieku 50+, co ma bezpośrednie przełożenie na ich pozycję na rynku pracy.

Porównanie międzynarodowe i ryzyko utraty zatrudnienia

• Polacy w wieku 50+ wykazują **niższy poziom umiejętności poznawczych** w porównaniu do innych krajów UE, szczególnie w górnej części rozkładu wyników. A osoby o wyższych umiejętnościach poznawczych mają niższe ryzyko utraty zatrudnienia. Wyniki te podkreślają, że umiejętności poznawcze są kluczowe dla szans na utrzymanie zatrudnienia.

• Z drugiej strony, w literaturze postuluje się, że spadek sprawności poznawczej związany z wiekiem (np. w zakresie inteligencji płynnej) jest często skutecznie kompensowany przez **inteligencję skrystalizowaną** (nagromadzone doświadczenie, wiedza praktyczna i know-how), co pozwala starszym pracownikom utrzymać wysoką wydajność.

Związki z edukacją i poczuciem wartości

• Poziom wykształcenia ma silną korelację z aktywnością zawodową. Rośnie również udział osób starszych z wykształceniem średnim i wyższym.

• Wyższe wykształcenie i wcześniejsza historia zawodowa wpływają na motywację do pracy w starszym wieku.

• Osoby z wysokimi kompetencjami mają zdecydowanie silniejsze poczucie przydatności zawodowej.

Brak uwzględnienia analizy intersekcjonalnej (luka badawcza)

Mimo że badania nad aktywnością zawodową osób starszych rozwinęły się w różnych dziedzinach (gerontologia, HRM), nadal problemem pozostaje fragmentaryczna integracja wiedzy.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Definicja luki intersekcjonalnej

Istniejąca literatura naukowa wykazuje ograniczoną analizę intersekcjonalną. Oznacza to, że brakuje pogłębionego zrozumienia, jak jednoczesny wpływ takich czynników jak wiek, płeć, rasa, klasa społeczna czy poziom wykształcenia wpływa na sytuację zawodową starszych pracowników i ryzyko wykluczenia. Nauka nadal analizuje temat zbyt jednostronnie i bez pełnego uwzględnienia złożoności doświadczeń ludzkich.

Konsekwencje dla polityki

• Brak podejścia intersekcjonalnego oznacza, że strategie aktywizacji często nie adresują specyficznych, nałożonych na siebie barier. Na przykład, ryzyko dezaktywizacji jest wyższe wśród kobiet 50+, zwłaszcza tych z niższym wykształceniem lub obciążonych rolami opiekuńczymi (opieka nad wnukami lub starszymi krewnymi).

• Polityki publiczne muszą uwzględniać **złożone trajektorie starzenia się** i akumulację nierówności na przestrzeni lat (podejście **oparte na całym cyklu życia zawodowego**). Włączenie wieku jako kategorii analitycznej do polityk **DEI (Diversity, Equity, Inclusion)** jest konieczne dla budowania bardziej sprawiedliwych środowisk pracy.

• Analiza intersekcjonalna jest kluczowa, aby zrozumieć, w jakim stopniu **czynniki strukturalne** (np. edukacja, przebieg kariery) oraz **kulturowe** (np. oczekiwania dotyczące opieki nad rodziną) terminują możliwości uczestnictwa w późniejszym życiu zawodowym.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Rozdział IV. Rekomendacje wynikające z desk research

Szczegółowa analiza ogromnej ilości dokumentów zastanych (raporty krajowe i zagraniczne, przeglądy literatury, ekspertyzy) umożliwiła sformułowanie szeregu szczegółowych i wzajemnie się uzupełniających rekomendacji. Zostały one pogrupowane tematycznie, aby zapewnić spójną i możliwą do wdrożenia strategię wspierania aktywności zawodowej i zdrowia pracowników w wieku 50+ na poziomie polityki publicznej, organizacji oraz jednostki.

Poniższe obszerne rekomendacje stanowią szczegółowy opis rozwiązań politycznych, organizacyjnych i menedżerskich. Po przeprowadzeniu Desk Research a następnie badań i wywiadów grupowych będzie możliwe wybranie z tej grupy najbardziej efektywnych rozwiązań dostosowanych do danej grupy branżowej.

4.1. Rekomendacje dla polityki publicznej i systemów instytucjonalnych

Kształtowanie rynku pracy i zachęty ekonomiczne

Kształtowanie rynku pracy w kontekście aktywizacji osób w wieku 50+ wymaga współdziałania wielu podmiotów – od administracji centralnej po partnerów społecznych i pracodawców. Kluczowymi adresatami rekomendacji są zatem Rząd RP, Parlament, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Finansów, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, a także organizacje pracodawców i związki zawodowe. Odpowiedzialność za wdrażanie proponowanych rozwiązań powinna być współdzielona: poziom centralny odpowiada za tworzenie ram prawnych i fiskalnych, poziom regionalny za adaptację instrumentów do realiów lokalnych rynków pracy, a samorządy za wdrażanie i promocję programów w praktyce.

Wyniki przeprowadzonej analizy desk research (rozdziały II–III) jednoznacznie wskazują, że brak skutecznych zachęt finansowych i elastycznych form zatrudnienia stanowi jeden z głównych powodów przedwczesnego opuszczania rynku pracy przez osoby starsze. Dla wielu z nich kontynuacja aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego nie przynosi wymiernych korzyści finansowych, a często wiąże się z dodatkowymi obciążeniami podatkowymi. Stąd konieczność reformy polityki emerytalnej i podatkowej, której celem będzie stworzenie rzeczywistych bodźców ekonomicznych zachęcających do dłuższej pracy. W pierwszej kolejności należy rozważyć wprowadzenie rozwiązań, które premiują osoby kontynuujące zatrudnienie po osiągnięciu wieku emerytalnego – na przykład poprzez zwolnienie ich z podatku PIT lub zwiększenie kosztów uzyskania przychodu dla pracowników powyżej 60. roku życia. Takie mechanizmy funkcjonują z powodzeniem

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

w niektórych krajach Unii Europejskiej, m.in. w Czechach czy na Litwie, gdzie przyczyniły się do wzrostu wskaźnika zatrudnienia osób 55+ o kilka punktów procentowych w ciągu zaledwie trzech lat. Jednocześnie należy wprowadzić bardziej elastyczne możliwości łączenia częściowej emerytury z pracą zawodową, tzw. *phased retirement*, umożliwiające stopniowe ograniczanie aktywności zawodowej przy zachowaniu dochodów i ciągłości ubezpieczenia.

Rekomendowane zmiany mają charakter krótkoterminowy, jednak ich znaczenie dla systemu jest strategiczne i długofalowe. W perspektywie do 2027 r. celem powinien być wzrost wskaźnika zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 lata o co najmniej 5 punktów procentowych. Aby osiągnąć ten cel, niezbędne jest zapewnienie stabilności przepisów podatkowych, utrzymanie przejrzystości zasad systemu emerytalnego oraz prowadzenie szeroko zakrojonej kampanii informacyjnej promującej korzyści z dalszej aktywności zawodowej. Ryzykiem wdrożenia proponowanych rozwiązań może być krótkoterminowe obciążenie budżetu państwa oraz potencjalny brak poparcia społecznego, co wymaga odpowiedniej komunikacji i koordynacji międzyresortowej – zwłaszcza między Ministerstwem Finansów a Ministerstwem Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Z punktu widzenia podstaw prawnych, proponowane zmiany powinny być oparte na przepisach ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych z 13 października 1998 r. oraz ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych z 26 lipca 1991 r., z uwzględnieniem zasad równego traktowania w zatrudnieniu określonych w dyrektywie 2000/78/WE.

Drugim kierunkiem działań powinna być promocja elastycznych form zatrudnienia, które umożliwią starszym osobom godzenie pracy zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi lub leczeniem przewlekłych schorzeń. Jak wskazano w rozdziale III raportu, to właśnie sztywne normy czasu pracy oraz brak alternatywnych modeli zatrudnienia powodują, że wielu pracowników rezygnuje z aktywności wcześniej, niż byłoby to konieczne. Dlatego polityka publiczna powinna w sposób aktywny wspierać rozwój pracy w niepełnym wymiarze, pracy zdalnej, telepracy czy kontraktów zadaniowych, które zapewniają większą autonomię w planowaniu czasu i obowiązków.

Warto również wspierać inicjatywy umożliwiające stopniowe przechodzenie na emeryturę poprzez system częściowych świadczeń i elastycznych kontraktów. Takie rozwiązania mogą być wdrażane zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, a ich skuteczność zależy od właściwego dostosowania Kodeksu pracy do współczesnych wyzwań demograficznych. Pożądane byłoby również wprowadzenie rozwiązań premiujących finansowo kontynuowanie pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego – np. w formie dodatków

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

lojalnościowych, dodatkowych dni urlopu lub preferencyjnych składek emerytalnych finansowanych częściowo przez państwo.

W kontekście implementacji tych działań kluczową rolę powinny odegrać partnerstwa między administracją publiczną, pracodawcami i związkami zawodowymi. Na poziomie regionalnym należy tworzyć programy pilotażowe, które testują nowe modele elastycznego zatrudnienia w wybranych branżach, natomiast na poziomie lokalnym – promować dobre praktyki i dostarczać wsparcia doradczego małym i średnim przedsiębiorstwom. Działania te powinny być objęte systemem monitoringu i ewaluacji, którego podstawowymi miernikami będą wzrost udziału osób 55+ w elastycznych formach zatrudnienia oraz liczba przedsiębiorstw wdrażających rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem.

Z perspektywy prawa krajowego i unijnego działania te znajdują uzasadnienie w przepisach Kodeksu pracy (tj. Dz. U. z 2025 r. poz. 277 z późn. zm.) oraz dyrektywie 2019/1158 w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Stanowią one również rozwinięcie założeń Europejskiego Filaru Praw Socjalnych, zgodnie z którym państwa członkowskie zobowiązane są do wspierania równych szans w dostępie do zatrudnienia i utrzymania aktywności zawodowej przez całe życie.

Podsumowując, kształtowanie rynku pracy i systemów zachęt ekonomicznych dla osób 50+ powinno opierać się na połączeniu instrumentów finansowych, prawnych i organizacyjnych, które wspólnie tworzą środowisko sprzyjające dłuższej aktywności zawodowej. Tylko spójne i stabilne działania – realizowane równolegle na poziomie centralnym, regionalnym i lokalnym – mogą doprowadzić do trwałej poprawy sytuacji tej grupy na rynku pracy oraz zniwelowania ryzyka jej przedwczesnej dezaktywizacji.

Rola instytucji rynku pracy

Rola instytucji rynku pracy w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ jest kluczowa dla utrzymania równowagi pomiędzy działaniami centralnymi a lokalnymi. Adresatami niniejszych rekomendacji są przede wszystkim publiczne służby zatrudnienia, w tym powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy, Ochotnicze Hufce Pracy, a także agencje zatrudnienia, instytucje dialogu społecznego i partnerzy społeczni. Na poziomie centralnym odpowiedzialność powinna spoczywać na Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz na instytucjach nadzorujących system wsparcia osób bezrobotnych i biernych zawodowo.

Wyniki wcześniejszych analiz wskazują, że obecny model działania instytucji rynku pracy zbyt słabo reaguje na potrzeby starszych pracowników, koncentrując się głównie na grupach młodszych. Brak indywidualizacji wsparcia oraz ograniczona współpraca między

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

instytucjami zdrowia, edukacji i pomocy społecznej powodują, że osoby 50+ często pozostają poza systemem aktywizacji. Dlatego konieczne jest wdrożenie podejścia bardziej zindywidualizowanego, opartego na analizie potencjału zawodowego, zdrowotnego i społecznego jednostki.

Rekomenduje się rozwinięcie systemu **indywidualnych planów wsparcia**, które będą dostosowane do sytuacji zawodowej, zdrowotnej i rodzinnej osób starszych. Takie plany powinny być opracowywane w ścisłej współpracy z doradcami zawodowymi, psychologami pracy i lekarzami medycyny pracy. Wymaga to wzmocnienia kompetencji urzędników publicznych oraz lepszej koordynacji międzyresortowej. Istotne jest również opracowanie mechanizmów szybkiego reagowania na utratę zatrudnienia przez osoby w wieku 50+, w tym programów intensywnej aktywizacji inspirowanych rozwiązaniami stosowanymi w krajach nordyckich.

Konieczne jest ponadto poszerzenie zakresu wsparcia dla osób biernych zawodowo, które z różnych przyczyn (opieka nad bliskimi, pogorszony stan zdrowia, wypalenie zawodowe) nie uczestniczą w rynku pracy. Odpowiednie instrumenty – jak praca na próbę, szkolenia powrotne czy staże adaptacyjne – mogłyby stanowić skuteczną formę reintegracji. Działania te powinny być realizowane we współpracy z organizacjami pozarządowymi, które często mają lepszy kontakt z grupami zagrożonymi wykluczeniem.

W perspektywie krótkoterminowej (do 2027 r.) celem powinno być objęcie indywidualnym planem wsparcia co najmniej 60% osób 50+ zarejestrowanych w urzędach pracy. Miernikami skuteczności mogą być także: średni czas powrotu do zatrudnienia po utracie pracy, liczba osób biernych zawodowo, które rozpoczęły proces aktywizacji, oraz odsetek urzędów pracy realizujących programy partnerskie z organizacjami społecznymi.

Ryzykiem wdrożenia tych rozwiązań jest brak odpowiednich zasobów kadrowych w instytucjach rynku pracy oraz niedostateczna wymiana informacji pomiędzy resortami. Dlatego niezbędne jest wprowadzenie jednolitego systemu monitoringu i wymiany danych o uczestnikach programów aktywizacyjnych, opartego na bezpiecznych rozwiązaniach cyfrowych. Podstawę prawną mogą stanowić przepisy ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, a także dyrektywa 2010/18/UE w sprawie wdrożenia zmienionego Porozumienia ramowego dotyczącego urlopu rodzicielskiego, która wskazuje na znaczenie elastycznych ścieżek powrotu do zatrudnienia.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Przesunięcie akcentów na działania prewencyjne

Z analizy przeprowadzonej w rozdziale III wynika, że dotychczasowe działania instytucji rynku pracy w Polsce mają w dużej mierze charakter reaktywny – koncentrują się na osobach, które już utraciły pracę. Tymczasem skuteczna polityka aktywizacyjna powinna w równym stopniu obejmować prewencję, czyli utrzymanie zatrudnienia osób starszych jeszcze aktywnych zawodowo. Tego rodzaju działania są nie tylko bardziej efektywne ekonomicznie, ale również mają pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne i społeczne jednostek.

Na poziomie centralnym za wdrożenie prewencyjnej polityki rynku pracy odpowiadać powinny MRiPS, ZUS i NFZ, które wspólnie mogą stworzyć system monitorowania zagrożenia dezaktywizacją. Z kolei jednostki samorządu terytorialnego, we współpracy z pracodawcamii partnerami społecznymi, powinny realizować programy lokalne, umożliwiające utrzymanie aktywności osób w wieku 50+.

Rekomenduje się, aby urzędy pracy – zamiast skupiać się wyłącznie na bezrobotnych – rozwijały **strategie retencji zatrudnienia**, obejmujące konsultacje dla osób zagrożonych utratą pracy, warsztaty rozwoju kompetencji oraz programy zdrowotne i psychologiczne wspierające zdolność do pracy. Takie podejście wymaga włączenia komponentu zdrowotnego do polityki zatrudnienia, co jest zgodne z założeniami Europejskiego Filaru Praw Socjalnych, zakładającego integrację polityk zdrowia i pracy.

Wdrożenie działań prewencyjnych wymaga ponadto opracowania **systemu monitorowania ścieżek karier** zawodowych osób w wieku 45+, który pozwoli identyfikować ryzyko wypalenia lub stagnacji zawodowej. Programy te mogłyby być realizowane we współpracy z uczelniami wyższymi i ośrodkami kształcenia ustawicznego, wykorzystując narzędzia analizy kompetencji oraz planowania rozwoju.

W perspektywie średnioterminowej (2025–2030) celem powinno być zmniejszenie o 15% liczby przypadków przedwczesnego opuszczania rynku pracy z przyczyn zdrowotnych lub psychospołecznych. Realizacja tego celu wymaga zapewnienia środków z funduszy unijnych, w szczególności z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+), oraz integracji działań publicznych i prywatnych.

Do potencjalnych ryzyk zaliczyć należy brak świadomości pracodawców na temat korzyści z działań prewencyjnych oraz ograniczone możliwości finansowe małych przedsiębiorstw. Warunkiem powodzenia jest zatem prowadzenie kampanii edukacyjnych i tworzenie mechanizmów współfinansowania działań prozdrowotnych przez państwo i przedsiębiorców.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wdrażanie instrumentów wsparcia pracodawców

Jak wskazano w rozdziale II, aktywizacja zawodowa osób starszych nie może ograniczać się wyłącznie do strony podażowej rynku pracy. Równie ważne jest stworzenie zachęt dla pracodawców, które sprawią, że zatrudnianie osób 50+ stanie się realnie opłacalne. Adresatami tej części rekomendacji są przedsiębiorstwa, organizacje pracodawców, administracja rządowa i samorządowa oraz instytucje finansowe odpowiedzialne za dystrybucję środków publicznych.

W pierwszej kolejności należy rozważyć wprowadzenie **ulg i dotacji** dla firm zatrudniających osoby starsze. Mogą one przybierać formę refundacji składek na ubezpieczenie społeczne, zwrotu części wynagrodzeń lub dotacji na szkolenia. Równolegle należy stworzyć mechanizmy finansowania **adaptacji stanowisk pracy** do potrzeb starszych pracowników, szczególnie w zawodach wymagających wysiłku fizycznego. Wsparcie to powinno obejmować zarówno zakup wyposażenia ergonomicznego, jak i modernizację stanowisk.

Ważnym kierunkiem działań jest także rozwój programów wsparcia dla **małych i średnich przedsiębiorstw**, które często nie posiadają zasobów, by samodzielnie wdrażać politykę zarządzania wiekiem. Proponuje się uproszczenie procedur przyznawania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) oraz szerszą promocję jego możliwości, zwłaszcza wśród mikroprzedsiębiorców.

Na poziomie krajowym realizacja powyższych instrumentów powinna być skoordynowana przez PARP oraz MRiPS, natomiast na poziomie regionalnym przez urzędy marszałkowskie. W perspektywie krótkoterminowej (do 2027 r.) priorytetem powinno być zwiększenie liczby firm korzystających z instrumentów wsparcia o 25%. Miernikami skuteczności mogą być liczba pracodawców zatrudniających osoby 50+ po otrzymaniu dotacji, stopień wykorzystania środków z KFS oraz wzrost liczby programów adaptacji stanowisk pracy.

Ryzykiem pozostaje zbyt duża biurokracja i ograniczona wiedza przedsiębiorców o dostępnych instrumentach. Dlatego konieczne jest wprowadzenie **cyfrowej platformy informacyjnej** integrującej wszystkie programy wsparcia pracodawców w jednym miejscu. Podstawy prawne do wdrażania tego rodzaju działań stanowi ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców oraz wytyczne Komisji Europejskiej dotyczące pomocy publicznej dla zatrudnienia osób z grup defaworyzowanych.

Podsumowując, skuteczność działań na rzecz aktywizacji osób starszych zależy w dużej mierze od stworzenia spójnego systemu zachęt i wsparcia zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców. Wspólna odpowiedzialność administracji, instytucji rynku

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

pracy i przedsiębiorstw jest warunkiem utrzymania wysokiego poziomu zatrudnienia w starzejącym się społeczeństwie.

Wsparcie edukacyjne i rozwojowe

Jak wskazano w poprzednich rozdziałach, rozwój kompetencji i inwestowanie w edukację dorosłych są jednym z kluczowych czynników utrzymania aktywności zawodowej osób starszych. W Polsce jednak wciąż utrzymuje się niski poziom uczestnictwa w szkoleniach w grupie 50+, co wynika zarówno z ograniczonej oferty dostosowanej do ich potrzeb, jak i z braku odpowiednich zachęt finansowych. W tym kontekście adresatami rekomendacji są Ministerstwo Edukacji i Nauki, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, uczelnie wyższe, instytucje szkoleniowe, organizacje pracodawców oraz jednostki samorządu terytorialnego odpowiedzialne za politykę edukacyjną.

Polityka publiczna powinna zapewnić spójny system uczenia się przez całe życie, w którym szczególne miejsce zajmują osoby w wieku 45+. Jak pokazano w rozdziale III, proces dezaktualizacji kwalifikacji w tej grupie jest znacznie szybszy, zwłaszcza w obszarze kompetencji cyfrowych i technologicznych. Dlatego system wsparcia edukacyjnego musi być oparty na zasadzie elastyczności, indywidualizacji i powszechnej dostępności.

Niezbędne jest wprowadzenie programów współfinansujących szkolenia zawodowe dla starszych pracowników, w tym bonów edukacyjnych i grantów na przekwalifikowanie. Takie rozwiązania powinny być realizowane we współpracy z pracodawcami, którzy w zamian mogliby korzystać z ulg podatkowych. Warto także rozwijać koncepcję tzw. *drugiej kariery* (second career), umożliwiającej osobom starszym zmianę ścieżki zawodowej, podjęcie pracy w nowym sektorze lub rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Szczególne znaczenie ma wsparcie psychologiczne i motywacyjne. Jak pokazują badania, jedną z głównych barier edukacyjnych w grupie 50+ są bariery mentalne – przekonanie o braku zdolności do nauki czy obawa przed technologią. Dlatego elementem systemu wspierającego rozwój powinny być działania na rzecz przełamywania stereotypów i przeciwdziałania tzw. autoageizmowi, czyli samodyskryminacji ze względu na wiek.

W perspektywie krótkoterminowej (do 2027 r.) celem jest zwiększenie uczestnictwa osób 50+ w szkoleniach i kursach o co najmniej 30%. Wskaźnikami skuteczności mogą być liczba wydanych bonów szkoleniowych, liczba programów przekwalifikowania zawodowego oraz odsetek osób starszych, które po ukończeniu szkoleń utrzymały zatrudnienie.

Ryzykiem dla realizacji tych działań może być brak spójnej koordynacji między resortami odpowiedzialnymi za rynek pracy i edukację. Warunkiem powodzenia jest zatem utworzenie międzyresortowego zespołu ds. edukacji dorosłych, odpowiedzialnego za

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

opracowanie krajowej strategii rozwoju kompetencji dla osób starszych. Podstawę prawną stanowi ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, a na poziomie europejskim – Zalecenie Rady UE z 19 grudnia 2016 r. w sprawie ścieżek poprawy umiejętności (*Upskilling Pathways*).

Promocja uczenia się przez całe życie (LLL) i dostosowane oferty

Współczesna gospodarka wymaga ciągłej adaptacji i aktualizacji wiedzy, dlatego uczenie się przez całe życie (LLL – *lifelong learning*) staje się kluczowym elementem polityki zatrudnienia i zdrowia. W Polsce system LLL jest wciąż niedostatecznie rozwinięty – brak mu stabilnych źródeł finansowania, a oferta edukacyjna często nie jest dopasowana do specyfiki osób starszych.

Adresatami rekomendacji w tym zakresie są władze centralne i samorządowe, uczelnie wyższe, instytucje szkoleniowe, organizacje pozarządowe oraz partnerzy społeczni. Na poziomie centralnym kluczowe znaczenie ma opracowanie ram prawnych i finansowych dla rozwoju edukacji dorosłych, natomiast na poziomie regionalnym – tworzenie centrów kształcenia ustawicznego i lokalnych partnerstw edukacyjnych.

Rekomenduje się, aby uczenie się przez całe życie było finansowane w sposób mieszany: ze środków publicznych, funduszy unijnych oraz składek pracodawców. Ważne jest tworzenie ofert kursów krótkoterminowych (*microlearning*), modułowych szkoleń zawodowych oraz certyfikowanych programów przekwalifikowania. Takie rozwiązania sprzyjają dostępności i efektywności edukacji, szczególnie wśród osób starszych.

Istotne jest także rozwijanie sieci centrów edukacji dorosłych, które zapewnią możliwość uczenia się w elastycznych formach – online, hybrydowo lub weekendowo. Działania te powinny być wspierane przez samorządy, które mogą udostępniać infrastrukturę (np. biblioteki, domy kultury) jako miejsca nauki i integracji społecznej.

W perspektywie średnioterminowej (do 2030 r.) nadrzędnym celem powinno być podwojenie udziału osób 50+ uczestniczących w kształceniu formalnym i nieformalnym. Miernikami postępu mogą być: liczba aktywnych centrów LLL, liczba uczestników kursów certyfikowanych oraz wskaźnik zatrudnienia absolwentów tych programów.

Ryzykiem pozostaje niska motywacja edukacyjna w tej grupie, dlatego konieczne są działania promocyjne i kampanie społeczne budujące pozytywny wizerunek uczenia się w dojrzałym wieku. Warto także tworzyć zachęty dla firm wspierających kształcenie swoich starszych pracowników. Warunkiem powodzenia jest zapewnienie stabilnego finansowania – w tym wykorzystanie środków z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus i programów Erasmus+ dla edukacji dorosłych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Podstawy prawne stanowią: ustawa z 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji oraz Zalecenie Rady UE z 19 grudnia 2016 r. dotyczące walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego. Proponowane działania są zgodne z celami Europejskiej Agendy Umiejętności 2025 (*European Skills Agenda*), której priorytetem jest rozwój kompetencji umożliwiających dłuższą aktywność zawodową.

Finansowanie i upowszechnianie kompetencji cyfrowych

Rozwój kompetencji cyfrowych jest obecnie jednym z najistotniejszych wyzwań związanych z utrzymaniem aktywności zawodowej osób starszych. Jak wykazano w rozdziale II, deficyty w zakresie umiejętności cyfrowych stanowią jedną z głównych barier utrudniających osobom 50+ utrzymanie zatrudnienia lub znalezienie nowej pracy. W obliczu postępującej cyfryzacji gospodarki oraz administracji publicznej brak tych kompetencji pogłębia wykluczenie społeczne i zawodowe.

Adresatami niniejszych rekomendacji są instytucje rządowe odpowiedzialne za transformację cyfrową (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Cyfryzacji), Ministerstwo Edukacji i Nauki, samorządy oraz partnerzy społeczni. Działania powinny być podejmowane na trzech poziomach:

– *centralnym*, poprzez tworzenie programów krajowych wspierających edukację cyfrową dorosłych;

– *regionalnym*, poprzez finansowanie centrów kompetencji cyfrowych;

– *lokalnym*, poprzez zapewnienie infrastruktury i mentoringu.

Kluczowe jest uruchomienie szeroko zakrojonych programów finansowania szkoleń cyfrowych dla osób starszych, opartych na prostych, praktycznych modułach – obejmujących obsługę komputera, smartfona, podstawowe aplikacje biurowe oraz korzystanie z e-administracji. Programy te powinny być prowadzone bezpłatnie, z możliwością indywidualnego wsparcia mentorskiego. Szczególną rolę mogą odegrać tzw. *cyfrowe punkty wsparcia* w bibliotekach, urzędach, domach kultury i uniwersytetach trzeciego wieku, gdzie seniorzy mogliby ćwiczyć umiejętności pod opieką instruktorów.

W tym kontekście warto promować ideę **mentoringu międzypokoleniowego**, w ramach którego młodsi pracownicy lub wolontariusze uczą osoby 50+ korzystania z technologii informacyjnych. Tego rodzaju inicjatywy nie tylko rozwijają kompetencje cyfrowe, ale też wzmacniają więzi społeczne i międzypokoleniową solidarność.

W perspektywie krótkoterminowej (do 2027 r.) celem jest zwiększenie poziomu podstawowych kompetencji cyfrowych wśród osób 50+ o co najmniej 25%. Wskaźnikami

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

postępu mogą być: liczba przeszkolonych uczestników, liczba funkcjonujących centrów wsparcia cyfrowego oraz poziom korzystania z usług e-administracji przez seniorów.
Ryzykiem pozostaje brak infrastruktury cyfrowej na obszarach wiejskich oraz ograniczone środki na szkolenia lokalne. Warunkiem powodzenia jest więc rozwój partnerstw publiczno-społecznych, które umożliwią współdzielenie zasobów i obiektów.
Podstawy prawne i strategiczne obejmują *Europejski Plan Działań na rzecz Edukacji Cyfrowej 2021–2027*, *Program Operacyjny Polska Cyfrowa* oraz krajowe strategie transformacji cyfrowej. Działania te powinny być realizowane w ścisłej koordynacji z Ministerstwem Cyfryzacji, Ministerstwem Edukacji i Nauki oraz z samorządami, aby zapewnić spójność celów edukacyjnych i społecznych.

Infrastruktura i kontekst lokalny

Skuteczna polityka wspierania aktywności zawodowej i społecznej osób starszych wymaga dostosowania działań do specyfiki lokalnej, uwzględniającej realia instytucjonalne, demograficzne, ekonomiczne i kulturowe danego regionu. Jak wynika z analiz zawartych w rozdziałach II i III, zróżnicowanie terytorialne ma zasadniczy wpływ na poziom aktywności zawodowej osób 50+, ponieważ to właśnie lokalne uwarunkowania – jakość infrastruktury, dostępność usług publicznych, oferta edukacyjna i transportowa – decydują o możliwościach utrzymania aktywności. Adresatami niniejszych rekomendacji są jednostki samorządu terytorialnego, w szczególności gminy i powiaty, administracja rządowa, organizacje pozarządowe, partnerzy społeczni oraz lokalni pracodawcy.
Na poziomie centralnym rola administracji państwowej polega przede wszystkim na tworzeniu ram legislacyjnych i finansowych umożliwiających realizację działań w regionach. Na poziomie regionalnym odpowiedzialność spoczywa na samorządach województw, które powinny opracowywać strategie starzenia się populacji w oparciu o diagnozę potrzeb demograficznych i ekonomicznych. Natomiast poziom lokalny – gminy i powiaty – odpowiada za wdrażanie konkretnych programów, prowadzenie konsultacji społecznych, rozwój infrastruktury oraz integrację inicjatyw społecznych i gospodarczych.
Jednym z kluczowych elementów skutecznej polityki lokalnej jest tworzenie **strategii starzenia się populacji** na poziomie samorządowym. Dokumenty te powinny być opracowywane w sposób partycypacyjny – z udziałem seniorów, organizacji pozarządowych oraz instytucji lokalnych. Konsultacje społeczne pozwalają dostosować działania do faktycznych potrzeb mieszkańców oraz zwiększają poczucie sprawczości i zaangażowania obywatelskiego. Wdrażanie takich strategii wpisuje się w szersze

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

założenia Europejskiej Strategii na rzecz Osób Starszych oraz krajowych dokumentów, takich jak *Strategia Demograficzna 2040*.

Ważnym obszarem lokalnych działań jest rozwój infrastruktury sprzyjającej aktywności społecznej i zawodowej seniorów. Należy wspierać powstawanie **centrów aktywności senioralnej**, klubów integracyjnych oraz usług środowiskowych, zwłaszcza w obszarach wiejskich i peryferyjnych, gdzie dostęp do instytucji publicznych i edukacyjnych jest ograniczony. Tego rodzaju infrastruktura pełni podwójną rolę – z jednej strony przeciwdziała izolacji społecznej, a z drugiej może stanowić zaplecze do realizacji programów aktywizacyjnych, edukacyjnych i wolontariackich.

Ważnym kierunkiem rozwoju jest również **urbanistyka partycypacyjna**, polegająca na włączaniu osób starszych w proces planowania przestrzeni miejskiej. Ich udział w projektowaniu przestrzeni publicznej pozwala uwzględnić potrzeby dotyczące dostępności, bezpieczeństwa i komfortu, a jednocześnie zwiększa poczucie przynależności do wspólnoty lokalnej. W tym kontekście szczególnie wartościowe jest wdrażanie koncepcji *miasta przyjaznego starzeniu się* (ang. *age-friendly city*), promowanej przez Światową Organizację Zdrowia.

Z punktu widzenia aktywności zawodowej i społecznej osób 50+ niezwykle istotna jest **dostępność transportu publicznego** oraz bezpieczna infrastruktura drogowa. Zapewnienie dogodnych połączeń komunikacyjnych, udogodnień dla osób z ograniczoną mobilnością, czytelnego systemu informacji pasażerskiej oraz zniżek dla seniorów stanowi warunek uczestnictwa w rynku pracy, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach. Równie ważna jest jakość przestrzeni publicznych – zwłaszcza terenów zielonych, które sprzyjają codziennej aktywności ruchowej, kontaktom społecznym i regeneracji psychicznej. Dostępność parków, alei spacerowych czy ławek w przestrzeni miejskiej ma bezpośredni wpływ na dobrostan i zdrowie osób starszych.

W tym kontekście można rozważyć wprowadzenie **systemu certyfikacji i standaryzacji** gmin i miast przyjaznych seniorom. Inicjatywy takie jak „Senior-Friendly City” czy „Age-Friendly Workplace” mogą stanowić motywację dla samorządów i pracodawców do wdrażania dobrych praktyk oraz ułatwiać wymianę doświadczeń między jednostkami.

Nieodłącznym elementem lokalnego kontekstu aktywizacji osób starszych jest również **inkluzja cyfrowa**. W obliczu postępującej cyfryzacji administracji i usług publicznych, brak kompetencji cyfrowych staje się barierą w dostępie do pracy, edukacji i informacji. Dlatego rekomenduje się rozwój **cyfrowych punktów wsparcia** w bibliotekach, domach kultury i urzędach gminnych, w których osoby starsze mogą

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

w praktyczny sposób uczyć się obsługi komputera, smartfona i korzystania z usług e-administracji. Ważne jest również zapewnienie infrastruktury technicznej – stanowisk komputerowych, dostępu do Internetu i pomocy technicznej (np. infolinii IT dla seniorów). Równolegle należy włączać komponenty edukacji cyfrowej do programów aktywnego starzenia się, wolontariatu i integracji zawodowej. Włączenie tych elementów pozwala nie tylko przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu, ale także podnosić kompetencje niezbędne do funkcjonowania na współczesnym rynku pracy. Przykładem dobrych praktyk mogą być programy *Latarnicy Polski Cyfrowej* czy inicjatywy Uniwersytetów Trzeciego Wieku, które skutecznie łączą edukację, aktywizację i integrację międzypokoleniową.

Kolejnym aspektem jest **wsparcie sektorowe i regionalne**, które pozwala uwzględnić gospodarcze i kulturowe zróżnicowanie kraju. Polityka publiczna powinna koncentrować się na tych sektorach, w których doświadczenie i wiedza osób starszych stanowią szczególną wartość dodaną – takich jak rolnictwo, rzemiosło, opieka, turystyka czy edukacja. W tych branżach osoby 50+ mogą odgrywać rolę mentorów, instruktorów i doradców, wspierając młodsze pokolenia pracowników.

W regionach o dużej różnorodności kulturowej należy rozwijać **programy inkluzji międzykulturowej**, które wspierają seniorów należących do mniejszości etnicznych, religijnych lub migranckich. Takie działania mogą obejmować szkolenia językowe, doradztwo zawodowe i działania integracyjne, które pozwalają lepiej wykorzystać potencjał tych grup w gospodarce lokalnej.

W perspektywie średnioterminowej (do 2030 r.) celem strategicznym powinno być objęcie wszystkich gmin powyżej 20 tys. mieszkańców własną strategią starzenia się populacji oraz zwiększenie o 40% liczby lokalnych centrów aktywności senioralnej. Wskaźnikami postępu mogą być liczba opracowanych i wdrożonych strategii, odsetek gmin uczestniczących w sieciach „miast przyjaznych starzeniu” oraz liczba osób korzystających z programów wsparcia cyfrowego.

Potencjalnymi ryzykami realizacji tych działań są niedostateczne środki finansowe w budżetach samorządów, brak kadr przygotowanych do pracy z osobami starszymi oraz niska świadomość władz lokalnych na temat znaczenia polityki senioralnej. Warunkiem powodzenia jest zatem stabilne finansowanie z funduszy krajowych i unijnych, w tym z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus oraz programu „Polska Cyfrowa”, a także szeroka współpraca międzysektorowa i partnerskie podejście do planowania rozwoju lokalnego.

Podstawy prawne dla proponowanych działań stanowią m.in. *Ustawa o samorządzie gminnym* z dnia 8 marca 1990 r., *Ustawa o rewitalizacji* z dnia 9 października 2015 r.,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

a także dokumenty strategiczne takie jak *Strategia na rzecz Osób Starszych 2030* oraz *Europejska Strategia na rzecz Praw Socjalnych*. Z perspektywy unijnej działania te wpisują się w założenia *Zielonej Księgi Komisji Europejskiej „Wiek i solidarność międzypokoleniowa"* oraz *Europejskiej Agendy Miejskiej*, kładącej nacisk na włączające i przyjazne środowisko miejskie.

Podsumowując, dostosowanie polityk i działań do kontekstu lokalnego jest warunkiem trwałości i skuteczności aktywizacji zawodowej osób starszych. To właśnie lokalne partnerstwa, infrastruktura i usługi stanowią fundament systemu wspierania aktywności zawodowej i społecznej w starzejącym się społeczeństwie, a ich rozwój powinien być traktowany jako jeden z kluczowych elementów długofalowej polityki publicznej.

4.2. Rekomendacje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Rekomendacje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi mają na celu przekształcenie reaktywnego, incydentalnego podejścia do pracowników 50+ w systemową, proaktywną i strategiczną politykę zarządzania kapitałem ludzkim (HRM). Jak wynika z analiz przedstawionych w rozdziałach II i III, polskie przedsiębiorstwa wciąż zbyt rzadko traktują zarządzanie wiekiem jako część długofalowej strategii organizacyjnej. Tymczasem w starzejącym się społeczeństwie brak adaptacji modeli zarządzania do zmieniającej się struktury demograficznej prowadzi do marnotrawstwa potencjału ludzkiego, wzrostu absencji chorobowej i ryzyka utraty wiedzy organizacyjnej.

Adresatami niniejszych rekomendacji są w pierwszej kolejności **pracodawcy i działy HR**, a także **organizacje pracodawców, partnerzy społeczni, związki zawodowe oraz administracja publiczna** wspierająca przedsiębiorstwa w realizacji polityk różnorodności wiekowej. Na poziomie centralnym odpowiedzialność spoczywa na Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, które powinno tworzyć ramy programowe i prawne dla promocji zarządzania wiekiem. Na poziomie sektorowym – na organizacjach branżowych i izb przemysłowo-handlowych, które mogą pełnić rolę ośrodków transferu wiedzy i dobrych praktyk.

Systemowe wdrażanie zarządzania wiekiem

Wdrażanie systemowego modelu zarządzania wiekiem stanowi klucz do efektywnego wykorzystania potencjału starszych pracowników i przeciwdziałania zjawisku ich wykluczenia z rynku pracy. Zarządzanie wiekiem powinno być rozumiane jako integralna

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

część strategii organizacyjnej, obejmująca cały cykl życia zawodowego – od rekrutacji po przejście na emeryturę.

Organizacje powinny przyjąć tzw. *podejście cyklu życia zawodowego* (*life-cycle approach*), które umożliwia planowanie ścieżek kariery w sposób dostosowany do wieku i potencjału pracowników. Oznacza to odejście od reaktywnej polityki skoncentrowanej wyłącznie na wieku przedemerytalnym na rzecz działań długofalowych, promujących równowagę pokoleniową w zespołach.

Wdrożenie takiego podejścia wymaga **strategii holistycznej**, obejmującej rekrutację, rozwój zawodowy, systemy szkoleń, elastyczny czas pracy, ochronę zdrowia i współpracę międzypokoleniową. Jak pokazano w rozdziale III, takie kompleksowe podejście przynosi korzyści nie tylko społeczne, ale także ekonomiczne – zwiększa lojalność pracowników, ogranicza rotację i poprawia efektywność organizacyjną.

Priorytetem krótkoterminowym (do 2027 r.) powinno być wdrożenie formalnych polityk zarządzania wiekiem w przynajmniej 30% średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce. Wskaźnikami postępu mogą być liczba firm, które włączyły elementy polityki wiekowej do swoich strategii HR oraz liczba organizacji korzystających z dostępnych modeli, takich jak *Model STAY* czy *Nawigacja 50+*.

Ryzykiem dla wdrożenia jest niska świadomość menedżerów oraz brak kompetencji w zakresie pracy z zespołami wielopokoleniowymi. Warunkiem powodzenia jest zatem intensyfikacja szkoleń dla kadry HR i menedżerskiej, finansowanych z funduszy publicznych lub branżowych. Podstawę prawną stanowią m.in. *Kodeks pracy*, *Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz. U. poz. 620 z późn. zm.)* oraz *Europejski Filar Praw Socjalnych*, który kładzie nacisk na równe szanse na rynku pracy bez względu na wiek.

Formalizacja i monitorowanie strategii wiekowych

Zarządzanie wiekiem nie powinno być działaniem intuicyjnym ani doraźnym. Wymaga ono opracowania i wdrożenia formalnych strategii z jasno określonymi celami, wskaźnikami oraz mechanizmami ewaluacji. Organizacje powinny rozpocząć proces od **audytu dojrzałości organizacyjnej** w zakresie polityki wiekowej, który pozwoli zidentyfikować mocne i słabe strony, a następnie opracować plan rozwoju.

Audyt taki może obejmować analizę struktury wiekowej zatrudnienia, ocenę ergonomii miejsc pracy, badanie dostępności szkoleń oraz pomiar satysfakcji pracowników 50+. Regularne oceny pozwalają na dostosowywanie działań do zmieniającej się sytuacji demograficznej organizacji.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Ważnym elementem formalizacji polityki wiekowej jest wdrożenie narzędzi diagnostycznych, takich jak kwestionariusze ergonomiczne, testy gotowości organizacyjnej czy wskaźniki zdrowia pracowników. Dane te stanowią podstawę do planowania działań w obszarze HRM, ergonomii i promocji zdrowia.

W perspektywie średnioterminowej (do 2030 r.) rekomenduje się, aby wszystkie organizacje zatrudniające powyżej 250 osób posiadały formalny dokument polityki różnorodności obejmujący komponent zarządzania wiekiem. Postępy powinny być monitorowane w ramach raportów ESG oraz sprawozdań niefinansowych.

Warunkiem powodzenia jest integracja systemów monitorowania z mechanizmami kontrolnymi, takimi jak *audyt społeczny* czy *certyfikacja Age Management*. Ryzykiem pozostaje brak standaryzacji i zróżnicowane podejścia branżowe. W tym zakresie pomocne mogą być wytyczne Komisji Europejskiej dotyczące *Active Ageing Policies in Enterprises*.

Wspieranie sektora MŚP

Szczególnym wyzwaniem pozostaje wdrażanie strategii zarządzania wiekiem w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Jak pokazano w rozdziale II, ograniczone zasoby finansowe i kadrowe powodują, że małe firmy rzadko opracowują sformalizowane polityki HR. Dlatego polityka publiczna powinna zapewnić im wsparcie doradcze i instytucjonalne.

Na poziomie centralnym rząd i instytucje takie jak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości powinny opracować **narzędzia dedykowane MŚP**, np. uproszczone wersje modeli zarządzania wiekiem (*Model STAY* w formule „pigułki”), które umożliwią wdrożenie kluczowych elementów nawet w niewielkich organizacjach.

Ponadto należy ułatwić MŚP dostęp do finansowania szkoleń i doradztwa w zakresie różnorodności wiekowej. W tym celu wskazane jest uproszczenie procedur korzystania z **Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS)** oraz programów wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego Plus.

W perspektywie krótkoterminowej celem powinno być objęcie co najmniej 10 tys. MŚP programami wsparcia w zakresie zarządzania wiekiem, a miernikami postępu – liczba firm wdrażających elementy polityki wiekowej i liczba zrealizowanych audytów HR.

Ryzykiem pozostaje niska świadomość korzyści biznesowych płynących z różnorodności wiekowej. Dlatego konieczne są kampanie promujące pozytywny wizerunek starszych pracowników, oparte na danych ekonomicznych i studiach przypadków.

Podstawy prawne obejmują *Ustawę o promocji zatrudnienia*, *Strategię Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030* oraz *Europejską Strategię na rzecz Małych i Średnich Przedsiębiorstw*.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Integracja zarządzania wiekiem z polityką różnorodności (DEI)

Zarządzanie wiekiem powinno być integralną częścią szeroko rozumianej strategii *Diversity, Equity and Inclusion (DEI)*, która uwzględnia różnorodność nie tylko wiekową, lecz także płciową, kulturową i zdrowotną. Wiek należy traktować jako jedną z kluczowych kategorii analitycznych polityk różnorodności.

Integracja zarządzania wiekiem z DEI pozwala lepiej zrozumieć złożoność zjawiska wykluczenia, w tym intersekcjonalność czynników takich jak płeć, wiek, status społeczny czy stan zdrowia. Wdrożenie strategii DEI z komponentem wiekowym sprzyja tworzeniu inkluzywnych środowisk pracy, które wzmacniają współpracę międzypokoleniową i zmniejszają poziom ageizmu organizacyjnego.

Organizacje powinny prowadzić szkolenia dla kadry menedżerskiej i działów HR w zakresie zarządzania wiekiem oraz przeciwdziałania stereotypom dotyczącym starszych pracowników. Niezbędne jest także regularne monitorowanie struktury wiekowej zatrudnienia, awansów, rotacji i udziału w szkoleniach, co pozwala na identyfikację potencjalnych obszarów dyskryminacji.

W perspektywie długoterminowej (do 2035 r.) zarządzanie wiekiem powinno stać się standardem w ramach raportowania niefinansowego ESG. Miernikami postępu mogą być liczba organizacji publikujących dane o strukturze wiekowej oraz liczba firm z certyfikatem „Równość w miejscu pracy".

Podstawy prawne obejmują *Dyrektywę Parlamentu Europejskiego 2000/78/WE* ustanawiającą ogólne ramy równego traktowania w zatrudnieniu oraz *Kartę Praw Podstawowych Unii Europejskiej* (art. 21 – zakaz dyskryminacji ze względu na wiek).

Warunki pracy, ergonomia i promocja zdrowia

Wspieranie zdolności do pracy wśród starszych pracowników wymaga dostosowania środowiska pracy do ich indywidualnych potrzeb i możliwości. Ergonomia stanowiska pracy stanowi fundament dla przeciwdziałania negatywnym skutkom starzenia się biologicznego i utrzymania efektywności zawodowej.

Pracodawcy powinni systematycznie dostosowywać miejsca pracy, ograniczając obciążenia fizyczne i psychospołeczne. W praktyce oznacza to wdrażanie ergonomicznych usprawnień, takich jak regulowane biurka (*sit-stand*), oświetlenie o niskim kontraście, wygodne siedziska, redukcja hałasu oraz kontrola warunków cieplnych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Ważnym elementem polityki ergonomicznej są **regularne audyty stanowisk pracy** oraz konsultacje z pracownikami na temat wpływu pracy na zdrowie. Zbierane dane powinny być analizowane i wykorzystywane do wprowadzania ulepszeń.

W perspektywie krótkoterminowej celem jest wdrożenie procedur oceny ergonomicznej w 50% dużych zakładów pracy, a miernikiem postępu – liczba przeprowadzonych audytów i wdrożonych usprawnień.

Ryzykiem pozostaje niska świadomość znaczenia ergonomii dla zdrowia i efektywności. Warunkiem powodzenia jest zatem powiązanie działań ergonomicznych z systemami BHP i promocji zdrowia w pracy.

Podstawy prawne: *Dyrektywa Rady 89/391/EWG* w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy oraz *Kodeks pracy* (art. 207–209).

Zmiany w organizacji pracy i rotacja zadań

Poprawa warunków pracy powinna opierać się na elastycznej organizacji czasu i zadań, tak aby realnie zmniejszać obciążenia dla pracowników 50+ i jednocześnie utrzymywać ich efektywność. Adresatami tych działań są przede wszystkim pracodawcy i działy HR (poziom organizacyjny), ale również partnerzy społeczni i inspekcje pracy (poziom sektorowy), które mogą wspierać standaryzację rozwiązań i upowszechnianie dobrych praktyk. W nawiązaniu do wniosków z rozdziału III — gdzie wskazano nadmierną presję czasową, brak autonomii i zbyt mało przerw jako czynniki ryzyka dezaktywizacji — reorganizacja pracy powinna obejmować dopasowanie obowiązków do wieku, stanu zdrowia i profilu funkcjonalnego pracownika. W praktyce oznacza to przemyślaną rotację zadań, przenoszenie części osób z ról silnie obciążających (fizycznie lub poznawczo) do ról o mniejszym natężeniu stresorów, a także redefinicję zakresów obowiązków.

Istotnym komponentem jest kształtowanie środowiska pracy sprzyjającego regeneracji. Warto tworzyć ciche strefy pracy i odpoczynku, zapewniać warunki do krótkich przerw oraz wprowadzać elastyczne okna czasowe na zadania wymagające koncentracji. Redukcja ryzyka psychospołecznego — m.in. przeciążenia zadaniowego i napiętych deadline'ów — powinna być włączona do standardowych przeglądów BHP/ergonomii (co jest spójne z dyrektywą 89/391/EWG oraz polskim Kodeksem pracy). Krótkoterminowym priorytetem (do 2027 r.) może być objęcie wszystkich działów operacyjnych cyklicznym przeglądem obciążenia pracą i wdrożenie planów rotacji. Postęp najłatwiej mierzyć spadkiem wskaźników absencji krótkoterminowej i rotacji w grupie 50+ (np. o 10% w ciągu 24 miesięcy), a także wzrostem odsetka stanowisk z wprowadzonymi ułatwieniami

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

organizacyjnymi. Ryzykiem jest opór kadry liniowej i obawa o spadek wydajności — minimalizuje go pilotaż w wybranych działach oraz włączenie związków zawodowych na etapie projektowania zmian.

Systematyczne programy promocji zdrowia w miejscu pracy

Działania prozdrowotne powinny wyjść poza minimum ustawowe i stać się integralnym, długookresowym modułem strategii HRM. W świetle rozdziału II (gdzie wykazano związek zdrowia ze skłonnością do wcześniejszego opuszczania rynku pracy) programy powinny łączyć profilaktykę medyczną, edukację zdrowotną i modyfikację środowiska pracy. Regularne badania profilaktyczne — ze szczególnym uwzględnieniem wzroku i słuchu — oraz dostęp do porad dietetycznych i opcji zdrowego żywienia w kantynach tworzą podstawę. Uzupełnieniem są działania „pro-ruch”: zajęcia aktywizujące dostosowane do możliwości osób starszych, zachęty do codziennej aktywności i wsparcie fizjoterapeutyczne.

Korzyści są podwójne: ograniczenie absencji chorobowej i zmniejszenie ryzyka chorób przewlekłych (układ krążenia, cukrzyca), a także poprawa funkcji poznawczych, kluczowych dla jakości pracy. Współfinansowanie przez pracodawcę benefitów zdrowotnych (ubezpieczenia, rehabilitacja, karnety sportowe) można łączyć z zachętami publicznymi (np. KFS/EFS+), co ułatwia wdrażanie rozwiązań w MŚP. Na poziomie mierników rozsądne są cele krótkoterminowe: spadek absencji o 8–10% w grupie 50+ w ciągu 18–24 miesięcy, wzrost uczestnictwa w programach o 20% rok do roku oraz odsetek działów objętych stałym programem wellbeing. Ryzykiem bywa „efekt witryny” (działania akcyjne bez realnego wpływu) — warunkiem powodzenia jest osadzenie programów w rocznym cyklu HR (plan → realizacja → ewaluacja → korekta) i raportowanie efektów w ESG.

Zdrowie psychiczne i ograniczanie stresu psychospołecznego

Czynniki psychospołeczne są równie ważne jak ergonomia i bezpośrednio warunkują motywację do pozostania w pracy. Zgodnie z ustaleniami rozdziału III, presja czasu, niska autonomia i konflikty zespołowe najsilniej obciążają osoby starsze. Stąd potrzeba trwałego włączenia wsparcia psychologicznego do polityk HR: dyżury i konsultacje psychologiczne, programy EAP oraz szkolenia z zarządzania stresem dla menedżerów i zespołów. Równolegle należy systematycznie identyfikować i usuwać stresory organizacyjne (np. nadmierne tempo pracy, przeciążenie projektami, niejasne role).

Wzmacnianie autonomii decyzyjnej i poczucia wpływu pracowników 50+ (np. większy udział w planowaniu zadań, współdecydowanie o grafiku) działa ochronnie na zdrowie

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

psychiczne
i wydłuża czas pracy w zdrowiu. Krótkoterminowym priorytetem jest włączenie oceny psychospołecznych warunków pracy do przeglądów BHP oraz szkolenie kadry menedżerskiej z rozpoznawania wypalenia. Miernikiem może być spadek zgłoszeń zdarzeń stresowych, poprawa wyników ankiet klimatu i satysfakcji oraz obniżenie liczby długotrwałych zwolnień w grupie 50+. Ryzyko „stygmatyzacji” wsparcia psychologicznego minimalizuje komunikacja oparta na uniwersalności i anonimowości świadczeń.

Różnicowanie i personalizacja działań

Skuteczność interwencji rośnie, gdy są one adekwatne do zróżnicowanych potrzeb grup wiekowych. Starsi pracownicy częściej oczekują wsparcia zdrowotnego, redukcji stresu i elastycznej organizacji pracy; młodsi — intensywniejszego rozwoju i rotacji stanowisk. Dlatego działania prozdrowotne i rozwojowe warto personalizować: dobierać formę, intensywność i tempo szkoleń, modyfikować stanowiska oraz zakresy obowiązków, a w przypadku chorób przewlekłych — wdrażać adaptacje zanim dojdzie do spadku wydajności. Poziom organizacyjny (HR, przełożeni liniowi) odpowiada za dobór narzędzi, poziom sektorowy — za benchmarki i standardy, a polityka publiczna — za współfinansowanie rozwiązań w MŚP. Jako miernik można przyjąć odsetek indywidualnych planów wsparcia/rozwoju w grupie 50+ oraz retencję pracowników po wdrożeniu adaptacji (np. utrzymanie w zatrudnieniu po 12 miesiącach >85%). Ryzykiem jest „etykietowanie” — przeciwdziała temu dobrowolność i oparcie działań na wspólnej ocenie potrzeb.

Elastyczność, równowaga i wsparcie opiekuńcze

W starzejącej się sile roboczej sztywne modele pracy rozmijają się z potrzebami i możliwościami części pracowników. Dlatego kluczowe jest konsekwentne wdrażanie elastyczności: niepełne etaty, ruchomy czas pracy, praca zdalna/hybrydowa oraz rozwiązania ułatwiające stopniowe przejście na emeryturę. W rozdziale II wykazano, że elastyczność i możliwość samodzielnego kształtowania rytmu dnia silnie wiążą się z decyzją o pozostaniu w zatrudnieniu po 60. roku życia; potwierdza to także kierunek unijny (dyrektywa 2019/1158 o „work-life balance”). Adresatami są pracodawcy (wdrożenie i ewaluacja), związki zawodowe (uzgodnienia zasad) oraz administracja pracy (doprecyzowanie ram prawnych i promocja dobrych praktyk).
Równoległym filarem jest uznanie i wsparcie ról opiekuńczych — szczególnie w grupie kobiet 50–59 („pokolenie kanapkowe”). Praktyczne rozwiązania obejmują elastyczne urlopy opiekuńcze, doraźne dni wolne, możliwość pracy zdalnej w sytuacjach kryzysowych

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

i ułatwiony dostęp do placówek dziennej opieki (w miejscu pracy lub blisko miejsca zamieszkania). Podnoszenie świadomości menedżerów i zespołów w zakresie obciążeń opiekuńczych ogranicza ryzyko konfliktów ról i wczesnej rezygnacji z pracy. Krótkoterminowo (do 2027 r.) celem może być, aby co najmniej połowa dużych pracodawców miała formalny katalog opcji elastyczności i wsparcia opiekuńczego; miernikiem — odsetek pracowników 50+ korzystających z rozwiązań oraz retencja po 12–24 miesiącach. Ryzykiem jest „elastyczność tylko na papierze” — zapobiega temu jawny regulamin, monitoring wykorzystania oraz okresowe przeglądy skutków dla zespołów.

Równowaga psychiczna i poczucie dobrostanu emocjonalnego są warunkiem długofalowej aktywności. Organizacje powinny zapewniać dostęp do konsultacji psychologicznych, warsztatów radzenia sobie ze stresem, coachingu i programów EAP nakierowanych na typowe wyzwania grupy 50+ (lęk przed utratą pracy, łączenie pracy z opieką). Włączenie komponentu dobrostanu do oceny okresowej i rozmów rozwojowych ułatwia wczesne reagowanie. Adekwatne mierniki to m.in. wyniki badań klimatu organizacyjnego (obszary: obciążenie, autonomia, wsparcie), odsetek korzystających z EAP oraz zmiana częstości długich zwolnień L4.

Rozwój kompetencji i transfer wiedzy

Aby zapobiegać dezaktualizacji kwalifikacji, rozwój kompetencji pracowników 50+ powinien mieć rangę strategiczną. Z analiz w rozdziale II wynika, że ta grupa rzadziej trafia do planów rozwojowych, co w połączeniu z szybkim postępem technologicznym zwiększa ryzyko marginalizacji. Odpowiedzią jest równy dostęp do szkoleń, kursy przekwalifikowujące i ścieżki „drugiej kariery” (np. przejście do ról mniej obciążających, projektowych lub eksperckich). Skuteczność szkoleń rośnie, gdy metody są dostosowane do uczenia się dorosłych oraz gdy łączą teorię z praktyką na stanowisku (job-embedded learning). Priorytetem na najbliższe dwa lata może być wzrost udziału pracowników 50+ w szkoleniach o 25–30% oraz co najmniej jeden moduł kompetencji cyfrowych rocznie dla każdej osoby w tej grupie; postęp mierzymy frekwencją, wynikami walidacji kompetencji i transferem na pracę (ocena przełożonych).

Równorzędny ciężar ma transfer wiedzy. Starsi pracownicy pełnią naturalną rolę mentorów i „nośników pamięci organizacyjnej”; programy mentoringowe i sukcesyjne powinny więc być projektowane jako stały element ładu HR. Dobre praktyki to formalizacja ról eksperckich (senior advisor), intermentoring i „reverse mentoring” (młodsi uczą starszych narzędzi cyfrowych), a także system zachęt (finansowych i niefinansowych) za udział w transferze wiedzy. Warto tworzyć repozytoria (instrukcje, checklisty, nagrania), aby

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

wiedza była dostępna niezależnie od rotacji. Mierniki: liczba par mentoringowych, ukończone cykle sukcesji, wykorzystanie baz wiedzy oraz skrócenie czasu wdrożenia nowych osób. Ryzykiem jest spadek motywacji mentorów — ogranicza go uznanie roli w systemie ocen/awansów oraz włączenie do ścieżek eksperckich.

Inwestowanie w rozwój kompetencji i przełamywanie stereotypów

Rozwój kompetencji pracowników 50+ powinien być traktowany jako inwestycja strategiczna, a nie koszt bieżący. Adresatami tych działań są przede wszystkim pracodawcy i działy HR (wdrożenie i finansowanie), a na poziomie systemowym – MRiPS, PARP oraz instytucje rynku pracy (ramy programowe, współfinansowanie). W nawiązaniu do rozdziału II, gdzie opisano niedoszacowanie potencjału edukacyjnego tej grupy i „efekt samospełniającej się przepowiedni” związany ze stereotypami, organizacje powinny zapewnić **równy dostęp do szkoleń** i przekwalifikowań, włączając pracowników 50+ do planów rozwojowych na takich samych zasadach jak młodszych. Skuteczność rośnie, gdy metody dydaktyczne są dostosowane do uczenia się dorosłych, a programy łączą kursy z praktyką na stanowisku (job-embedded learning) i walidacją nabytych umiejętności.
W perspektywie krótkoterminowej (do 2027 r.) celem może być wzrost udziału pracowników 50+ w szkoleniach o 25–30% oraz objęcie co najmniej 50% tej grupy modułami kompetencji cyfrowych i technologicznych. Miernikiem postępu – frekwencja, wyniki walidacji (np. mikro-certyfikaty), odsetek osób wykorzystujących nowe umiejętności w pracy po 3–6 miesiącach. Ryzykiem jest „miękki ageizm” (domniemanie mniejszej chłonności na naukę); minimalizuje go komunikacja oparta na danych o efektach, mieszane grupy szkoleniowe i łączenie szkoleń z realnymi projektami. Pod względem ram prawnych działania te są spójne z ustawą o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji oraz unijną Agendą Umiejętności i Zaleceniem „Upskilling Pathways”.

Wdrażanie programów mentoringowych i sukcesyjnych (transfer wiedzy)

Starszych pracowników warto postrzegać jako kluczowych nośników wiedzy i kultury organizacyjnej. Programy mentoringowe i sukcesyjne powinny być **elementem stałego ładu HR**, a nie jednorazową inicjatywą. Adresatami są pracodawcy (projekt i egzekucja), partnerzy społeczni (upowszechnianie standardów) oraz – na poziomie sektorowym – organizacje branżowe (benchmarki, certyfikacje). W nawiązaniu do rozdziału III, gdzie ostrzegano przed ryzykiem utraty know-how przy falach odejść emerytalnych, formalizacja ról eksperckich (np. *senior advisor*), system par mentorskich i **intermentoring** (w tym

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

„reverse mentoring” dla kompetencji cyfrowych) ogranicza luki kompetencyjne i skraca wdrożenia.

Krótkoterminowym priorytetem jest uruchomienie w dużych firmach corocznych cykli mentoringowych (co najmniej 1 para na 25 pracowników), a w MŚP – prostych, ustrukturyzowanych programów wymiany wiedzy połączonych z dokumentowaniem (instrukcje, checklisty, nagrania). Mierniki: liczba i kompletność ścieżek sukcesji na stanowiskach krytycznych, czas wdrożenia nowych pracowników oraz wykorzystanie repozytoriów wiedzy. Ryzykiem jest spadek motywacji mentorów; przeciwdziała mu włączenie roli mentora do systemu ocen/awansów oraz drobne zachęty (finansowe i niefinansowe).

Wspieranie rozwoju kompetencji psychospołecznych i adaptacyjnych

Mimo że pracownicy 50+ często dysponują rozwiniętymi kompetencjami interpersonalnymi (odpowiedzialność, stabilność, cierpliwość), ich **adaptacyjność** bywa kwestionowana, co utrwala bariery rozwojowe. Dlatego polityka HR powinna wzmacniać obszary: komunikacja między- i wewnątrz-pokoleniowa, zarządzanie emocjami i konfliktami, treningi adaptacyjne i pracy w zmianie. W duchu wniosków z rozdziału III o roli stresorów organizacyjnych, warto łączyć szkolenia psychospołeczne z realną modyfikacją środowiska pracy (autonomia, klarowne role, tempo pracy) i z dostępem do wsparcia psychologicznego/EAP. Priorytetem krótkoterminowym jest objęcie co najmniej 60% kadry menedżerskiej szkoleniami z przywództwa inkluzywnego i pracy z zespołami wielopokoleniowymi; miernikiem – poprawa wskaźników klimatu (autonomia, wsparcie, obciążenie), spadek konfliktów i skarg, a także obniżenie liczby długotrwałych L4 w grupie 50+. Ryzykiem jest „etykietowanie” interwencji; ogranicza je uniwersalny dostęp, poufność i dobrowolność. Na poziomie ram odniesienia mieści się europejski filar praw socjalnych (równe szanse) oraz standardy BHP dotyczące ryzyk psychospołecznych.

Uznanie doświadczenia i waloryzacja kwalifikacji nieformalnych

Uznanie doświadczenia zawodowego i kompetencji nabytych poza szkoleniami formalnymi buduje podmiotowość i motywację pracowników 50+, a jednocześnie urealnia politykę „talentową”. Na poziomie organizacyjnym warto włączyć **waloryzację doświadczenia** do procesów rekrutacji, oceny okresowej i awansów – poprzez jasne kryteria, matryce kompetencji i wycenę ról eksperckich. W praktyce oznacza to, że dorobek zawodowy (np. praktyczna znajomość technologii, relacje z klientami, umiejętność rozwiązywania problemów) jest mierzalny i porównywalny z kompetencjami formalnie certyfikowanymi.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Po stronie systemowej narzędziem jest walidacja uczenia się pozaformalnego i nieformalnego w ZSK, co umożliwia nadawanie kwalifikacji rynkowych na podstawie portfolio dowodów. W perspektywie krótkoterminowej pracodawcy mogą przyjąć cel, by w ciągu 12 miesięcy co najmniej 30% pracowników 50+ przeszło uproszczoną procedurę walidacji umiejętności i miało zaktualizowane profile kompetencyjne. Mierniki to liczba waloryzacji, awansów/zmian ról w oparciu o doświadczenie oraz retencja talentów eksperckich. Ryzykiem jest formalizm bez realnego przełożenia na decyzje personalne; warunkiem powodzenia jest powiązanie waloryzacji z wynagrodzeniem, ścieżkami kariery i planami sukcesji.

Poziomy odpowiedzialności i współpracy

Wdrożenie rekomendacji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi wymaga współdziałania na trzech uzupełniających się poziomach: organizacyjnym, sektorowym i systemowym. Na **poziomie organizacyjnym** główną rolę odgrywają pracodawcy, działy HR, menedżerowie liniowi oraz zespoły BHP. To oni odpowiadają za praktyczne wdrażanie polityki zarządzania wiekiem, projektowanie elastycznych rozwiązań, programów zdrowotnych, mentoringowych i walidacyjnych. Na **poziomie sektorowym i branżowym** rolę koordynacyjną i promocyjną pełnią organizacje pracodawców, izby gospodarcze, partnerzy społeczni oraz związki zawodowe. Wspierają one standaryzację i certyfikację działań (*np. „age-friendly workplace"*), upowszechniają dobre praktyki i prowadzą branżowe benchmarki. Na **poziomie systemowym (publicznym)** odpowiedzialność ponoszą administracja rządowa (MRiPS, MZ, MEiN, PARP, PUP/KFS), samorządy wojewódzkie oraz instytucje wdrażające fundusze europejskie (EFS+, KPO). Ich zadaniem jest tworzenie ram prawnych i finansowych dla wdrażania rekomendacji, uproszczenie dostępu do środków dla MŚP oraz koordynacja krajowych i regionalnych strategii aktywnego starzenia się.

Kluczowym warunkiem powodzenia jest *stała współpraca między tymi trzema poziomami* — w duchu zasady subsydiarności i partnerstwa społecznego — oraz włączenie w proces organizacji pozarządowych i środowisk akademickich (ekspertyzy, ewaluacje, szkolenia).

Priorytety czasowe

Krótkoterminowe (do 2027 r.):

- wprowadzenie rotacji zadań i przeglądów obciążenia pracą w organizacjach;
- wdrożenie formalnych katalogów elastyczności i wsparcia opiekuńczego;

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- rozpoczęcie programów promocji zdrowia, EAP i profilaktyki psychologicznej;
- zwiększenie udziału pracowników 50+ w szkoleniach i przekwalifikowaniach o 25–30%;
- uruchomienie programów mentoringowych i walidacji kompetencji w dużych firmach;
- objęcie kadry menedżerskiej szkoleniami z przywództwa inkluzywnego.

Średnioterminowe (do 2030 r.):

- pełna implementacja strategii zarządzania wiekiem w sektorze publicznym i prywatnym;
- włączenie oceny psychospołecznej i ergonomicznej do standardowych audytów BHP;
- rozwój repozytoriów wiedzy i cyklicznych ścieżek sukcesji w organizacjach;
- ugruntowanie polityki „drugiej kariery” i aktywnego uczenia się przez całe życie (LLL);
- upowszechnienie waloryzacji doświadczenia i kwalifikacji nieformalnych w systemach HR.

Systemowe i długofalowe (po 2030 r.):

- integracja polityki wieku i zdrowia zawodowego z raportowaniem ESG i audytami społecznymi;
- trwałe umocowanie zarządzania wiekiem w krajowych strategiach rynku pracy;
- zbudowanie zintegrowanego systemu monitorowania jakości pracy i zdrowia w cyklu życia zawodowego.

Mierniki postępu

Wskaźniki oceny wdrożenia rekomendacji powinny łączyć miary ilościowe i jakościowe. Przykładowe mierniki obejmują:

- spadek absencji chorobowej i rotacji w grupie 50+ o min. 10% w ciągu 24 miesięcy;
- wzrost udziału osób 50+ w szkoleniach i programach rozwojowych o 25–30%;
- odsetek pracodawców z wdrożonym katalogiem elastycznych form pracy (min. 50% do 2027 r.);
- liczba firm realizujących programy EAP i profilaktyki zdrowotnej (cel: 1 na 3 do 2028 r.);
- udział organizacji z formalną polityką zarządzania wiekiem (min. 60% do 2030 r.);
- liczba par mentoringowych i ukończonych cykli sukcesji;

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- wskaźniki klimatu organizacyjnego (autonomia, wsparcie, tempo pracy, satysfakcja z rozwoju);
- liczba decyzji kadrowych opartych na waloryzacji doświadczenia lub walidacji kompetencji.

Mierniki te można włączyć do raportowania ESG, sprawozdań HR lub audytów wewnętrznych jakości pracy.

Ryzyka wdrożenia i warunki powodzenia

Najczęstsze **ryzyka wdrożeniowe** to:

- opór kulturowy wobec zmian i utrzymujące się stereotypy wiekowe (tzw. ageizm utajony),
- „papierowa elastyczność”, czyli formalne, lecz niepraktykowane rozwiązania,
- przeciążenie menedżerów inicjatywami i brak czasu na mentoring,
- ograniczone budżety MŚP i trudność w dostępie do finansowania,
- brak koordynacji między resortami i niespójność instrumentów publicznych.

Warunki powodzenia obejmują:

- pilotażowe wdrożenia i stopniową skalowalność rozwiązań;
- włączenie partnerów społecznych i środowisk naukowych w proces ewaluacji;
- integrację działań z cyklem HR (planowanie – realizacja – ewaluacja – korekta);
- uproszczenie dostępu do finansowania (KFS, EFS+, KPO) dla mikro- i małych przedsiębiorstw;
- systematyczne szkolenia kadry menedżerskiej i działów HR z obszaru zarządzania wiekiem;
- jawność zasad, komunikację opartą na danych i cykliczny monitoring efektów.

Podstawy prawne i odniesienia unijne

Proponowane kierunki działań są spójne z obowiązującymi ramami prawnymi i strategicznymi, w tym:

- **Kodeks pracy** (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 277 z późn. zm.), w szczególności w zakresie obowiązku zapewnienia bezpiecznych i ergonomicznych warunków pracy oraz równego traktowania;
- **Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia** (Dz. U. poz. 620 z późn. zm.);

- **Ustawą o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji** (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1606);
- **Dyrektywą 2000/78/WE** ustanawiającą ogólne ramy równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy;
- **Dyrektywą 2019/1158/UE** w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym;
- **Dyrektywą 89/391/EWG** dotyczącą wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy;
- **Europejskim Filar Praw Socjalnych** (filary 1, 5, 8 i 16);
- **Europejską Strategią Umiejętności 2025 (EU Skills Agenda)** i inicjatywą *Upskilling Pathways*.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Rozdział V. Powiązanie między wnioskami a utworzeniem ankiety badawczej

Kwestionariusz ankiety został zaprojektowany jako narzędzie służące **empirycznej weryfikacji i pogłębieniu diagnozy** kluczowych wyzwań oraz barier ograniczających aktywność zawodową osób w wieku 50+, zidentyfikowanych w ramach Rozdziału 3 (Wnioski z przeprowadzonych analiz). Struktura ankiety i jej sekcje tematyczne odzwierciedlają wielowymiarową konceptualizację wsparcia dla starszych pracowników, łączącą poziom indywidualny, organizacyjny i społeczny.

Poniżej przedstawiamy, w jaki sposób najważniejsze wnioski z analiz (bariery i rekomendacje) przyczyniły się do sformułowania konkretnych pytań badawczych.

Kontekst zawodowy, ageizm i aktywność zawodowa

Wnioski z analiz	Co będzie podlegać weryfikacji w ankiecie?
Bariera: Ageizm i dyskryminacja - utrwalone stereotypy i uprzedzenia prowadzą do marginalizacji. Ageizm może przybierać formę „twardej” dyskryminacji (np. awans) lub „miękkiej” (pomijanie). Konieczne jest przeciwdziałanie ageizmowi.	Ocena subiektywnego doświadczenia dyskryminacji i jej percepcji w organizacji. Weryfikacja, czy wiek jest czynnikiem różnicującym traktowanie.
Główny determinant odejścia: Decyzje o pozostaniu lub odejściu z rynku pracy są determinowane przez czynniki instytucjonalne i indywidualne, w tym stan zdrowia i wysokość wynagrodzenia.	Identyfikacja kluczowych czynników decyzyjnych, które podlegają interwencjom HR i polityce publicznej, w celu weryfikacji siły tych determinant.
Bariera: Brak Strategii HR i uznania - Pracownicy 50+ oczekują poczucia wartości, przynależności i autonomii. Sztywne modele zatrudnienia i brak możliwości elastycznej pracy nie odpowiadają na ich potrzeby.	Pomiar, w jakim stopniu organizacje wdrażają inkluzywne praktyki i doceniają doświadczenie. Weryfikacja potrzeby elastyczności pracy.
Wartość kapitału doświadczenia: Pracownicy 50+ wnoszą unikalne wartości, takie jak lojalność, doświadczenie i zdolności zarządzania czasem. Należy promować współpracę międzypokoleniową i transfer wiedzy.	Ocena, jakie korzyści i wyzwania są realnie dostrzegane w zespołach zróżnicowanych wiekowo, w celu weryfikacji, czy atuty (np. transfer wiedzy) są faktycznie wykorzystywane.

Źródło: Opracowanie własne

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Zdrowie fizyczne i ergonomia

Analiza dokumentów zastanych jednoznacznie zidentyfikowała stan zdrowia jako największą barierę dla utrzymania aktywności zawodowej. Wnioski z badań (np. SHARE) wykazały znacznie gorszą samoocenę zdrowia u Polaków 50+ oraz silny związek między obciążeniem fizycznym a chęcią wcześniejszej emerytury.

Wnioski z Analiz	Co będzie podlegać weryfikacji w ankiecie?
Bariera: Obciążenia fizyczne i ergonomia Prace wymagające powtarzalnych ruchów ręką lub w bolesnej pozycji są częste i zwiększają chęć wczesnego odejścia. Konieczne są audyty ergonomiczne i dostosowanie stanowisk.	Weryfikacja, w jakim stopniu pracodawcy wdrażają rozwiązania ergonomiczne, oraz czy oferują wsparcie fizjoterapeutyczne i rehabilitacyjne.
Wyzwanie: Mała aktywność fizyczna Brak aktywności fizycznej jest związany z krótszą oczekiwaną długością życia w zdrowiu i pracy (HWLE). Zmęczenie po pracy i problemy zdrowotne to główne czynniki hamujące aktywność fizyczną.	Identyfikacja barier, które utrudniają pracownikom 50+ podejmowanie zachowań prozdrowotnych (zgodnie z modelami zmiany zachowań).
Bariera: Brak systemowej profilaktyki Niewiele firm ma formalną strategię zarządzania zdrowiem, a promocja zdrowia w miejscu pracy jest fragmentaryczna. Starsi pracownicy oczekują większego nacisku na opiekę zdrowotną i redukcję stresu.	Ustalenie, jakie obszary zdrowotne są priorytetowe dla pracowników 50+, co ma posłużyć do formułowania precyzyjnych rekomendacji dla programów PZwMP.

Źródło: Opracowanie własne

Zdrowie psychiczne i emocje

Analizy wykazały, że **równowaga emocjonalna, poczucie wartości i autonomia** są najważniejszymi czynnikami wpływającymi na motywację do pozostania w pracy. Brak wsparcia ze strony przełożonych jest **kluczowym czynnikiem utrudniającym**.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wnioski z Analiz	Co będzie podlegać weryfikacji w ankiecie?
Potrzeba wartości i autonomii - Pracownicy 50+ poszukują poczucia sensu i celu oraz możliwości dzielenia się doświadczeniem. Brak autonomii jest związany ze skróconą oczekiwaną długością życia w zdrowiu i pracy.	Pomiar, co realnie motywuje starszych pracowników (poza wynagrodzeniem) i co daje im poczucie spełnienia w pracy
Bariera: stres i emocjonalne konsekwencje Chroniczny stres psychospołeczny (np. nadmiar obowiązków, presja czasu) prowadzi do wyczerpania. Ponadto, ageizm wywołuje skutki emocjonalne (np. niepokój, poczucie bycia mniej potrzebnym).	Identyfikacja głównych źródeł stresu w pracy oraz sprawdzanie czy pracownicy doświadczają emocjonalnych skutków ageizmu.
Brak przygotowania do emerytury: Badania wykazały, że osoby 50+ nie mają doświadczeń w zakresie działań ukierunkowanych na przygotowanie ich do przejścia na emeryturę. Przejście na emeryturę wiąże się ze złożonymi emocjami.	Badanie oczekiwań emocjonalnych związanych z przejściem na emeryturę, co jest kluczowe dla projektowania programów przygotowania do emerytury.

Źródło: Opracowanie własne

Kompetencje społeczne i adaptacyjne

Kolejnym kluczowym wnioskiem było stwierdzenie, że niedostateczna aktywność edukacyjna prowadzi do dezaktualizacji kompetencji, zwłaszcza cyfrowych. Ponadto, relacje społeczne i komunikacja międzypokoleniowa są niezbędne do transferu wiedzy i budowania spójności.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

Wnioski z Analiz	Co będzie podlegać weryfikacji w ankiecie?
Bariera: Konflikty i Brak Otwartości Należy wspierać rozwój kompetencji psychospołecznych (komunikacja, rozwiązywanie konfliktów). Brak kultury komunikacji oraz różnice pokoleniowe są barierą w rozwiązywaniu konfliktów	Pomiar percepcji konfliktów międzypokoleniowych oraz diagnoza barier utrudniających ich skuteczne rozwiązywanie.
Bariera: Luki cyfrowe i stereotypy Występuje wykluczenie cyfrowe, ale starsi pracownicy deklarują gotowość do nauki. Konieczne jest finansowanie prostych szkoleń cyfrowych.	Weryfikacja samooceny zdolności do uczenia się oraz identyfikacja preferowanych tematów szkoleń (w tym nowych technologii) i form wsparcia.
Bariera: Zmiany organizacyjne Pracownicy 50+ mogą być bardziej konserwatywni i cenić stabilizację. Zmiany organizacyjne i technologiczne są trudne do zaakceptowania.	Identyfikacja, które typy zmian są najtrudniejsze (np. nowe procedury/narzędzia vs. zmiana przełożonych), aby lepiej ukierunkować wsparcie adaptacyjne.

Źródło: Opracowanie własne

Wnioski z Analiz	Co będzie podlegać weryfikacji w ankiecie?
Wyzwanie: Skuteczność polityki publicznej Niska aktywność zawodowa Polaków 50+ jest związana z kontrowersyjnymi rozwiązaniami prawnymi i systemem emerytalnym. Konieczne jest monitorowanie skuteczności programów wsparcia.	Weryfikacja, czy system zabezpieczenia społecznego sprzyja dalszej aktywności oraz pomiar uczestnictwa w istniejących programach aktywizacyjnych.
Bariera: Niewystarczające wsparcie organizacyjne Firmy często nie monitorują efektów wdrażania zarządzania wiekiem. Brakuje systematycznej oceny efektywności działań.	Ocena subiektywnego poczucia wsparcia ze strony pracodawcy i instytucji oraz weryfikacja, czy firma inwestuje w technologie, które realnie ułatwiają pracę.

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując, kwestionariusz ankiety został celowo zbudowany wokół **pięciu głównych osi problemowych** zidentyfikowanych w Rozdziale 3 (ageizm / kulturowy kontekst pracy,

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

zdrowie fizyczne i ergonomia, dobrostan psychospołeczny / motywacja, kompetencje cyfrowe i adaptacyjne, wsparcie instytucjonalne), umożliwiając tym samym **operacjonalizację oraz empiryczną weryfikację** kluczowych wniosków z analizy dokumentów zastanych.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Bibliografia

- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce**.** (2010). Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem: Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy. https://philpapers.org/archive/SCHAZO.pdf
- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. (2010). Zarządzanie wiekiem i nie tylko: Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników. https://philarchive.org/archive/SCHZWI
- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. (2015). Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+: Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko. https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/06/poradnik-zarzadzania-wiekiem_042015.pdf
- Alzyoudi, M. & Mazroui, K. A. (2024). ChatGPT as a coping mechanism for social isolation: An analysis of user experiences and perceptions of social support. *In Online Journal of Communication and Media Technologies* (Vol. 14, Issue 3). https://doi.org/10.30935/ojcmt/14617
- Antkowiak, L. (2023). Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19. Federacja Przedsiębiorców Polskich. https://federacjaprzedsiebiorcow.pl/wp-content/uploads/2023/11/Ekspertyza_50_LA1.pdf
- Aria, M., & Cuccurullo, C**.** (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, *11*(4), 959–975. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1751157717300500
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, *18*(1), 36–53. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x.
- Aw, S., Koh, G., Oh, Y. J., Wong, M. L., Vrijhoef, H. J. M., Harding, S. C., Geronimo, M. A. B., Lai, C. Y. F., & Hildon, Z. J. L. (2017). Explaining the continuum of social participation among older adults in Singapore: From ‘closed doors’ to active agei. https://doi.org/10.1016/j.jaging.2017.07.002
- Atos. (2024). Universal Registration Document 2024: Including the 2024 annual financial report. https://atos.net/content/investors-documents/2025/atos-universal-registration-document-2024.pdf
- A&O Shearman. (2024). ReStart 2025: empowering the over-50s workforce.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

https://www.aoshearman.com/en/news/restart-2024-empowering-the-over-50s-workforce

- Babicz-Zielińska, E., Bartkowicz, J., & Tańska, M. (2021). Jakość życia osób starszych i jej determinanty. *Żywność. Nauka. Technologia. Jakość*, *28*(1).
- Bain & Company. (2023). Better with Age: The Rising Importance of Older Workers. https://www.bain.com/insights/better-with-age-the-rising-importance-of-older-workers/
- Bakalarczyk, R. (2021). Wykorzystanie zawodowego potencjału starszych pokoleń jako wyzwanie dla polityki publicznej na najbliższe lata. Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej. https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2021/05/Opracowanie_Wykorzystanie-zawodowego-potencjalu-starszych-pokolen_KWIECIEN_2021.pdf
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman and Company.
- Baran, M., Kłos, M. (2014). Pokolenie Y – prawda i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 92–929.
- Bąk, M., Bednarz, P., Kulawczuk, P., & Szcześniak, A. (red.). (2013). *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*. Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”. http://www.zostanmentorem.iped.pl/pliki/Raport_Dobre_praktyki_w_zarzadzaniu_wiekiem_i_zasobami_ludzkimi.pdf
- Bergier, B., Gawlik, K., Baj-Korpak, J., Stępień, E., Pocztarska-Głos, A., Sidor, M., & Szepeluk, A. (2020). Subjective and objective assessments of physical activity in employed women aged 50 to 64 years. *Central European Journal of Sport Sciences*.
- Biancone, P. P., Brescia, V., Lanzalonga, F., & Alam, G. M. (2022). Using bibliometric analysis to map innovative business models for vertical farm entrepreneurs. *British Food Journal*, *124*(7), 2239–2261. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-08-2021-0904/full/
- Bojarczuk, B., & Pietrzak, M. (2018). Zarządzenie różnorodnością wiekową w procesie różnicowania ofert dla pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, *51*, 267–277.
- Bombiak E. (2016). Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych [w:] Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

wieku / Toruński Janusz Tomasz, Chrząścik Marcin (eds.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.

- Bugajska, J., & Makowiec – Dąbrowska, T. (2006). Czynniki zawodowe przedwczesnego obniżania zdolności do pracy u osób starszych. *Bezpieczeństwo Pracy*.
- Bukowska U. (2024). Warunki pracy w dyskryminacji pośredniej pracowników ze względu na wiek – refleksja teoretyczna, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 159 (5), 101 -120.
- Butler, S. (2025). Generational differences: motivations and values of younger and older workers. *Strategic HR Review*. https://doi.org/10.1108/SHR-04-2025-0037.
- Callaham, S. (2021, May 30). How Age Inequities Undermine Employee Belonging. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/sheilacallaham/2021/05/30/how-age-inequities-undermine-employee-belonging/.
- Cemex Polska. (2015). Raport zrównoważonego rozwoju CEMEX Polska 2013-2014, dostęp: https://www.raportyzr.pl/wp-content/uploads/raports/da74d5c1a2dbff02d7a0e6d186bb12dc.pdf
- Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy & NSZZ „Solidarność" (2021). Inicjowanie działań wdrażających autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego. https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/92796/Raport-koncowy-PL-Final-Report-EN.pdf
- Cewińska, J., Wiśniewska, S. (2024). Zrównoważona zatrudnialność na współczesnym rynku pracy w kontekście stereotypów wiekowych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 159 (5), 37-51.
- Cheng, X., Fang, Y., & Zeng, Y. (2023). How long can Chinese women work after retirement based on health level: Evidence from the CHARLS. *Frontiers in Public Health*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.987362
- Cimochowska, K., & Zagrodzka, J. (2018). Selektywna optymalizacja z kompensacją jako strategia pomyślnego starzenia się. *Praca Socjalna*, 33(2), 45–61. https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.4939.
- CIOP-PIB – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. (2023). Pracownicy 50+ szczególnie zagrożeni w pracy. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, (3), 8–9.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Crimmins, E. M., Kim, J. K., & Solé-Auró, A. (2011). Gender differences in health: results from SHARE, ELSA and HRS. *European Journal of Public Health*, *21*(1), 81–91.
- Cui, G., Kooij, D. D. T. A. M., Zhang, Y., Liu, D., & Pan, J. (2025). Building an age-inclusive workplace for older workers: A dual pathway of age-inclusive HR practices to facilitate successful aging at work. *Journal of Vocational Behavior*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104148.
- Czerska, I. (2018). Pracownik 50+ w świetle badań własnych – analiza porównawcza, *Marketing i Zarządzanie* nr 2 (52).
- D'Angelo, S., Coggon, D., Harris, E. C., et al. (2016). Job dissatisfaction and the older worker: baseline findings from the Health and Employment After Fifty study. *Occupational and Environmental Medicine*, 73(8), 512–519. https://doi.org/10.1136/oemed-2016-103591.
- De Angeli, A., Jovanović, M., McNeill, A., & Coventry, L. (2020). Desires for active ageing technology. In *International Journal of Human Computer Studies* (Vol. 138). Academic Press. https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102412
- De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: A structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, *20*(2), 320–338. https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2015261
- De Tavernier W., Roots A. (2015). When do people want to retire? The preferred retirement age gap between Eastern and Western Europe explained. *Studies of Transition States and Societies* (VII/2015), 7-20.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499.
- Dernowska, N., Kopertyńska, M., Stefaniuk-Żygadło K., et al. (2023). Funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo w praktyce przedsiębiorstw. *HRM [ZZL]*, 151(2), 30-44. https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.5926.
- Edge, C. E., Cooper, A. M., & Coffey, M. (2017). Barriers and facilitators to extended working lives in Europe: a gender focus. Public Health Reviews.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350 383. https://doi.org/10.2307/2666999

- Eiffe, F. F., Adăscăliței, D., Fric, K., Muller, J., Contreras, R. R., & Weber, T. (2025). Keeping older workers in the labour force. Eurofound Research Report.
- Eurofound. (2004). Inclusion of ageing workers: Four company case examples, https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/inclusion-ageing-workers-four-company-case-examples#overview
- Eurofound. (2006). Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15, https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/employment-initiatives-ageing-workforce-eu15.
- Eurofound. (2017). *Working conditions of workers of different ages: European Working Conditions Survey 2015*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2024). *Working conditions and sustainable work: Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms*. https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2024/keeping-older-workers-engaged-policies-practices-and-mechanisms.
- EU-OSHA – Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. (2025). *Psychosocial risks and mental health at work*. https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2017). Healthy Workplaces Good Practice Awards 2016-2017 Promoting a sustainable working life.
- European Commission. (2021). Green Paper on Ageing: Fostering solidarity and responsibility between generations.
- European Commission. (2025). The European Pillar of Social Rights in 20 principles https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-20-principles_en, dostęp: 11.08.2025r.
- European Parliament. (2012). European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations. https://epthinktank.eu/2015/03/31/european-year-for-active-ageing-and-solidarity-between-generations-2012-european-implementation-assessment/
- Eurostat. (2025). Population structure and ageing, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing, dostęp: 1.07.2025
- Evans, A. B., & Nistrup, A. (2020). Constructing the ethical active older subject: A Foucauldian discourse analysis of active ageing policies in Copenhagen, Denmark. In

International Journal of Sport Policy and Politics (Vol. 12, Issue 4, pp. 617–635). Routledge. https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1827005

- Eyjólfsdóttir, H. S., Hellevik, T., Herlofson, K., Pedersen, A. W., Lennartsson, C., & Veenstra, M. (2025). Poor psychosocial work environment: a ticket to retirement? Variations by gender and education. *European Journal of Ageing*, 22(1), 18. https://doi.org/10.1007/s10433-025-00855-z.
- Fancourt, D., & Steptoe, A. (2019). Cultural engagement and mental health: Does socio-economic status explain the association? In *Social Science and Medicine* (Vol. 236). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112425
- Federacja Przedsiębiorców Polskich. (2023). *Rekomendacje na rzecz aktywności zawodowej pracowników 50+* (Oprac. G. Spytek-Bandurska). https://federacjaprzedsiebiorcow.pl/wp-content/uploads/2023/11/Rekomendacje-dla-50_FPP.pdf
- Finsel, J., Skib, V., Wilckens, M., Deller, J., Wohrmann, A.M. (2025). Later Life Workplace Index (LLWI). Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte, 1. Edition, Dortmund.
- Forastieri, V. (2013). Psychosocial risks and work-related stress. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59(232).
- Findsen B. & Formosa M. (2016). International Perspectives on Older Adult Education: *Research, Policies and Practice*.
- Foster L, Walker A. (2015). Active and successful aging: a European policy perspective. *Gerontologist*. Feb;55(1):83-90.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2018). Zarządzanie generacjami i starzejące się społeczeństwo jako szanse dla biznesu.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2023). Osoby 50+ na rynku pracy. Analiza tematyczna. https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2024/06/AnalizaTematyczna_FOB_Osoby_50_na_rynku_pracy.pdf
- Fundacja Polskiej Akademii Nauk (2024). Diagnoza dotycząca podejmowania aktywności edukacyjnej wśród seniorów i jej znaczenie dla ich jakości życia https://rob.uksw.edu.pl/wp-content/uploads/2024/09/RAPORT-Diagnoza-dotyczaca-podejmowania-aktywnosci-edukacyjnej-wsrod-seniorow-i-jej-znaczenia-dla-ich-jakosci-zycia-1.pdf
- Gajowiak, M. & Libertowska, A. (2022). Age management in the context of demographic crisis – selected survey findings concerning the SME population in the Poznań county. *Polityka Społeczna*, 18, 31-36.

- Gasińska, M. (2016). Ergonomia wobec osób w starszym wieku. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*.
- Gerling, K., Ray, M., Abeele, V. V., & Evans, A. B. (2020). Critical Reflections on Technology to Support Physical Activity among Older Adults. In *ACM Transactions on Accessible Computing* (Vol. 13, Issue 1). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3374660
- Główny Urząd Statystyczny. (2023). Prognoza ludności na lata 2023-2060.
- Główny Urząd Statystyczny. (2023). Zdrowie i ochrona zdrowia w 2023r.
- Główny Urząd Statystyczny. (2024). Sytuacja osób starszych w Polsce w 2023r.
- Główny Urząd Statystyczny. (2024). Rozwój regionalny Polski – raport analityczny 2023.
- Goszczyńska E. (2019). Promocja zdrowia w miejscu pracy jako narzędzie ograniczania skutków starzenia się populacji pracujących, Medycyna Pracy 2019;70(5). 617–631 https://medpr.imp.lodz.pl/pdf-109040-42264?filename=42264.pdf
- Goździewska – Nowicka, A. (2019). Wpływ ergonomii na funkcjonowanie osób starszych w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie*.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437.
- Grenčíková, A., Španková, J., Rigó, R., & Gullerová, M. (2023). Population aging in terms of generational cohorts in the context of labor productivity in the Slovak Republic. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 21, Issue 4, pp. 576–590). LLC . https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.43.
- Gruszczyńska, M., Bąk-Sosnowska, M., & Plinta, R. (2015). Zachowania zdrowotne jako istotny element aktywności życiowej człowieka. Stosunek Polaków do własnego zdrowia. *Hygeia Public Health*, *50*(4), 558-565.
- Grzesiuk K. (2023). Korzyści płynące z wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy na poziomie organizacji oraz postaw i zachowań jej pracowników, *Marketing i Rynek*, XXX (7), 27-34.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance,* 1(2), 141–156.
- Guodong Cui, Dorien D.T.A.M. Kooij, Ying Zhang, Depeng Liu, Jingzhou Pan, (2025). Building an age-inclusive workplace for older workers: A dual pathway of age-

inclusive HR practices to facilitate successful aging at work. *Journal of Vocational Behavior*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104148

- Hildt – Ciupińska, K., Łastowiecka – Moras, E., Bugajska, J., & Malińska, M. (2012). Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+. *Bezpieczeństwo Pracy*.
- Hjärtström, C., Lindahl Norberg, A., Johansson, G., & Fjellman-Wiklund, A. (2018). To work despite chronic health conditions: a qualitative study of workers at the Swedish Public Employment Service. *BMJ Open*, *8*. https://doi.org/10.136/bmjopen-2017-019747
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50, 337–396. http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00062.
- Hryneńko-Dudek, J. (2023). Szanse i wyzwania rekrutacji pracowników pokolenia „silver" w Centrach Usług Wspólnych – studium przypadku [w:] *Kierunki rozwoju teorii i praktyki zarządzania w kontekście badań młodych naukowców* M. Lisiński, J. Dzieńdziora /red.
- IES – Institute for Employment Studies. (2017). *What do older workers value about work and why?* https://ageing-better.org.uk/sites/default/files/2017-12/What-do-older-workers-value.pdf.
- IKEA. (2021). Różnorodność wiekowa napędza rozwój, https://www.ikea.com/pl/pl/newsroom/corporate-news/roznorodnosc-wiekowa-napedza-rozwoj-pubfa67d7e2/
- Ilmarinen, J. (2001). Ageing workers in Finland and in the European Union: Their situation and the promotion of their working ability, employability and employment. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, *26*(4), 623–641.
- ILO – Międzynarodowa Organizacja Pracy. (1986). *Psychosocial factors at work: Recognition and control* (Vol. 56). Geneva: International Labour Office.
- Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o. (2020). *Starzenie się społeczeństwa: wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Starzenie_sie_spoleczenstw.pdf
- Instytut Medycyny Pracy im. prof. Jerzego Nofera w Łodzi. (2018). *Zarządzanie zdrowiem personelu w kontekście starzenia się społeczeństwa*. https://pracanazdrowie.pl/wp-content/uploads/raport-zarzadzanie-zdrowiem-personelu-w-kontekscie-starzenia-sie-spoleczenstwa.pdf

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Instytut Medycyny Pracy im. prof. Jerzego Nofera w Łodzi. (2023). *Zarządzanie zdrowiem zróżnicowanego wiekowo personelu, ze szczególnym uwzględnieniem starzejących się pracowników*. https://pracanazdrowie.pl/wp-content/uploads/prezentacja_zarzadzanie_zdrowiem_starzejacych_sie_pracownikow.pdf
- Ivan, L., Dikken, J., & van Hoof, J. (2024). Unveiling the experienced age-friendliness of older people in Bucharest: A comprehensive study using the dvalidated Romanian age-friendly cities and communities questionnaire and cluster analysis. In Habitat Int.
- Jarocka, A. (2016). *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Jovanović, M., De Angeli, A., McNeill, A., & Coventry, L. (2021). User Requirements for Inclusive Technology for Older Adults. In *International Journal of Human-Computer Interaction* (Vol. 37, Issue 20, pp. 1947–1965). Taylor and Francis Ltd. https://doi.org/10.1080/10447318.2021.1921365
- Jowsey, T., McRae, I. S., Valderas, J. M., Dugdale, P., Phillips, R., Bunton, R., Gillespie, J., Banfield, M., Jones, L., Kljakovic, M., & Yen, L. (2013). Time's Up. Descriptive Epidemiology of Multi-Morbidity and Time Spent on Health Related Activity by https://doi.org/10.1371/journal.pone.0059379
- Juchnicka, M., Sadowska-Snarska, C., Wagemester, H., & Schreil, J. (2019). *Zarządzanie wiekiem w organizacji – model NAWIGACJA 50+. Podręcznik wdrożeniowy*. Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr. https://bfkk.pl/wp-content/uploads/2020/01/Zarz%C4%85dzanie-wiekiem_podrecznik-wdrozeniowy.pdf
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458. https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670969.
- Kądziołka-Sabanty, H. (2018). Zarządzanie pracownikami w wieku przedemerytalnym w sektorze motywowania i wzmacniania zaangażowania do aktywności zawodowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *511*, 93–102.
- Kądziołka-Sabanty, H. (2022). Działania pracodawcy społecznie odpowiedzialnego wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Karlin, N. J., & Weil, J. (2017). Healthy Aging in a Global Context: Comparing Six Countries. In *Ageing International* (Vol. 42, Issue 1, pp. 1–22). Springer Science and Business Media, LLC. https://doi.org/10.1007/s12126-016-9274-2
- Kivimäki, M., Jokela, M., Nyberg, S. T., et al. (2015). Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603,838 individuals. *The Lancet*, 386(10005), 1739–1746. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60295-1.
- Ko, P.-C., & Yeung, W.-J. J. (2019). Childhood conditions and productive aging in China. In *Social Science and Medicine* (Vol. 229, pp. 60–69). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.09.051
- Koalicja Bezpieczni w Pracy. (2022). *Bezpieczeństwo Pracy w Polsce 2022*. https://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2022/11/Raport_Bezpieczenstwo_Pracy_w_Polsce_2022.pdf
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kooij, D., De Lange, A., & Jansen, P. (2007). Older Workers' Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age: A Conceptual Review. *VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics, Serie Research Memoranda*, 23. https://doi.org/10.1108/02683940810869015.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., & Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225. https://doi.org/10.1002/job.665.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8). https://doi.org/10.1002/job.666.
- Kosick, L. (2025). Older adults are driving workforce innovation in a digital economy. Here's how. *World Economic Forum*. https://www.weforum.org/stories/2025/02/older-adults-workforce-innovation-digital-economy.
- Kotowska, I. E., Chłoń-Domińczak, A., & Holzer-Żelażewska, D. (red.). (2019). *Raport pokolenia 50+ w Polsce i w Europie: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie*. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. https://share50plus.pl/sites/share50pls.pl/files/2021-01/Raport%20SHARE%202019%20wersja%20www.pdf

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Kowalik, Z. (2024). Czym są „zagrożenia psychospołeczne" w pracy i jak można ograniczyć ich negatywny wpływ na dobrostan pracowników? *Instytut Badań Strukturalnych*. https://ibs.org.pl/czym-sa-zagrozenia-psychospoleczne-w-pracy.
- Kowalik, Z. (2024). Jak zaradzić zagrożeniom psychospołecznym? *OKO.press*. https://oko.press/zagrozenia-psychospoleczne-praca-stres.
- Krawczyk, A. (2024). Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim, *Journal of Modern Science*, 1 (55), 515 – 533.
- Kroik, J., Malara, Z. (2016). Pracownicy 50+ w organizacjach tradycyjnych i innowacyjnych w ocenie kadry menedżerskiej [w:] *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie* / pod red. nauk. Zbigniewa Malary., Oficyna Wydaw. Politechniki Wrocławskiej, 2016.
- Lanzalonga, F., Petrolo, B., Chmet, F., & Brescia, V. (2023). Exploring diversity management to avoid social washing and pinkwashing: Using bibliometric analysis to shape future research directions. *Journal of Intercultural Management*, *15*(1), 41–65. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1175983
- Lasso V, F. J., & Frasser L, C. C. (2015). Quality of employment and well-being: An equivalence-scale analysis. *Ensayos sobre Política Económica*, *33*(77), 117-132.
- Lau, K. K.-L., Yung, C. C.-Y., & Tan, Z. (2021). Usage and perception of urban green space of older adults in the high-density city of Hong Kong. In *Urban Forestry and Urban Greening* (Vol. 64). Elsevier GmbH. https://doi.org/10.1016/j.ufug.2021.127251
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lipińska-Grobelny, A. (2023). Różne oblicza pracy w czwartej rewolucji przemysłowej. *Perspektywa psychologiczna*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Lipińska-Grobelny, A. (2024). Starzenie się 4.0 a rynek pracownika. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *159*(5), 24-36.
- Liwiński, J., & Sztanderska, U. (2010). Z wiekiem na plus. *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. https://www.een.org.pl/storage/publications/pdf/19001zarzadzaniewiekiemd.pdf
- Liwiński, J., & Sztanderska, U. (2013). *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/18991zwiekiemraport2013.pdf

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Loch, C. H., Sting, F. J., Bauer, N., & Mauermann, H. (2010). How BMW is defusing the demographic time bomb. *Harvard Business Review*, 88(3), 99–102.
- Longacre, M. L., Valdmanis, V. G., Handorf, E. A., & Fang, C. Y. (2017). Work impact and emotional stress among informal caregivers for older adults. In *Journals of Gerontology—Series B Psychological Sciences and Social Sciences* (Vol. 72, Issue 3, pp. 522. https://doi.org/10.1093/geronb/gbw027
- Loretto, W., Duncan, C., & White, P. J. (2000). Ageism and employment: Controversies, ambiguities and younger people's perceptions. *Ageing & Society*, *20*(3), 279–302. https://www.cambridge.org/core/journals/ageing-and-society/article/ageism-and-employment-controversies-ambiguities-and-younger-peoples-perceptions/3F571ED46E7B09C5724659EDF9A7F9E9
- Lubrańska, A. (2016). Age-Diverse Teams in the Organization. *Human Resources Management*, 3–4, 83.
- Lubrańska, A. (2024). Wartości zawodowe seniorów w kontekście rodzaju i stanowiska pracy, *Polityka Społeczna*, 2024, nr 1, s. 12.
- Lydell, M., Hildingh, C., Söderbom, A., & Ziegert, K. (2020). How to promote workplace health in order to work into old age: Experiences from employees in an industrial setting. *Health Promotion International*, *36*(3), 856-864.
- Lynch, M., Bucknall, M., Jagger, C., Kingston, A., & Wilkie, R. (2024). Demographic, health, physical activity, and workplace factors are associated with lower healthy working life expectancy and life expectancy at age 50. *Scientific Reports*, *14*(1).
- Łach, P. (2022). Możliwości fizyczne starszych pracowników w kontekście zachowania zdolności do pracy. Bezpieczeństwo Pracy. *Nauka i Praktyka*, 12(615).
- Łastowiecka – Moras, E., & Bugajska, J. (2015). Aktywność zawodowa osób 50+ w Polsce w aspekcie stanu ich zdrowia. *Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy*.
- Łastowiecka – Moras, E., & Bugajska, J. (b.d.). Działania przedłużające aktywność zawodową pracowników starszych. *Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy*.
- Magda, I. (2017). *Analityczny Raport Uzupełniający 4: Praca a zdrowie i umiejętności poznawcze pokolenia 50*+. SHARE 50+ Polska, Instytut Badań Strukturalnych. https://share50plus.pl/sites/share50plus.pl/files/2020-07/AnalitycznyRaportUzupe%C5%82niaj%C4%85cy4_0.pdf.
- Malara Z, (2006). Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Manpower Inc. (2008). *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*. https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2017/12/2008_Nowe_spojrzenie_na_pracownikow_50_opracowanie_eksperckie.pdf
- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: Undertaking a structured literature review in accounting. In *Accounting, Auditing and Accountability Journal* (Vol. 29, Issue 5, pp. 767–801). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939.
- Mazumdar, B., Warren, A. M., & Brown, T. C. (2021). Bridge employment: Understanding the expectations and experiences of bridge employees. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 31, Issue 2, pp. 575–591). Blackwell Publishing Ltd. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12323.
- Męcina, J. (2012). Wspieranie aktywności zawodowej osób 50+ – pierwsze efekty programu „Solidarność pokoleń” i rekomendacje. Problemy Polityki Społecznej. *Studia i Dyskusje*, 17, 77–90.
- Minami, U., Nishi, M., Fukaya, T., Hasebe, M., Nonaka, K., Koike, T., Suzuki, H., Murayama, Y., Uchida, H., & Fujiwara, Y. (2015). Effects of the change in working status on the health of older people in Japan. In PLoS ONE (Vol. 10, Issue 12). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0144069.
- Minami, U., Suzuki, H., Kuraoka, M., Koike, T., Kobayashi, E., & Fujiwara, Y. (2016). Older adults looking for a job through employment support system in Tokyo. In *PLoS ONE* (Vol. 11, Issue 7). Public Library of Science. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159713
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. (2021). Strategia Demograficzna 2040.
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej & SGH (2023). Pokolenie 50+ w Polsce i w Europie w przededniu pandemii COVID-19: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie Raport podsumowujący wyniki badań 8. rundy badania „SHARE: 50+ w Europie”
- Mitrus, L. (2021). Koncepcja zakazu dyskryminacji w prawie pracy Unii Europejskiej. W: J. R.Carby-Hall, Z. Góral, A. Tyc (red.), Różne oblicza dyskryminacji w zatrudnieniu (91–132). Warszawa.
- Mitsubishi Corporation. (2025). Diversity Management: Initiatives. https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/sustainability/social/diversitymanagement/003.html

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

- Moczydłowska, J. M., Kowalewski, K. (2015). Stereotyp pracownika w wieku 50+ jako potencjalne źródło zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy. *Modern Management Review*, 20(2), 71–81.
- Motomura, M., Koohsari, M. J., Ishii, K., Shibata, A., Nakaya, T., Hanibuchi, T., Kaczynski, A. T., Veitch, J., & Oka, K. (2024). Park proximity and older adults' physical activity and sedentary behaviors in dense urban areas. In *Urban Forestry and Urban*. https://doi.org/10.1016/j.ufug.2024.128275
- Munnell, A. H. (2016). Cognitive Aging Not a Barrier to Working Longer. *Center for Retirement Research at Boston College*. https://crr.bc.edu/cognitive-aging-not-a-barrier-to-working-longer.
- Myck, M., & Oczkowska, M. (kier.). (2017). Pokolenie 50+ w Polsce na tle Europy: Aktywność, zdrowie i jakość życia. Wyniki na podstawie badania SHARE. Centrum Analiz Ekonomicznych (CenEA). https://share50plus.pl/sites/share50plus.pl/files/2020-07/SHARE_Pokolenie50plus_www_0.pdf.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Ndjaboue, R., Ruddy, S., Bulver, F., et al. (2025). Psychosocial work determinants of older adults' participation in the job market: protocol for a scoping review of quantitative longitudinal studies. *Systematic Reviews*, 14, 91. https://doi.org/10.1186/s13643-025-02809-z.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–404. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2012). Aging and participation in career development activities. W: J. W. Hedge, W. C. Borman (red.), *The Oxford handbook of work and aging* (137–150). Oxford University Press.
- NSZZ „Solidarność". (2012). *Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw*.
- OECD. (2019). Organisation for Economic Co-operation and Development, *Working Better with Age*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). Ageing and Employment policies. Working Better with Age, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/working-better-with-age_e6265636/c4d4f66a-en.pdf

- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37.
- Palermo, G., D'Angelo, S., Ntani, G., Bevilacqua, G., & Walker-Bone, K. (2024). Work and Retirement Among Women: The Health and Employment After Fifty Study. *Occupational Medicine*, *74*, 313–322.
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, *45*(4), O1–O16.
- Peacock, L. (2008). Tesco reaps benefit as number of over-50s staff reaches record level, https://www.personneltoday.com/hr/tesco-reaps-benefit-as-number-of-over-50s-staff-reaches-record-level/
- Pęczek-Wiatr, A. (2018). Programy prozdrowotne w Cemex Polska, https://pracanazdrowie.pl/wp-content/uploads/programy-prozdrowotne-w-cemex-polska_a.-peczek-wiatr.pdf
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2024). *Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce*. https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/10/Podaz-pracy.pdf
- Polut, S. (2021). Zarządzanie wiekiem w organizacji jako antidotum na wykluczenie społeczne osób starszych, Archiwum wiedzy inżynierskiej, 6 (1).
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1546–1571. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319
- Radzka, B. (2012). Praca w hierarchii wartości pracowników 50+ i wartości związane z pracą, [w:] *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, red. Cz. Szmidt, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Radzka, B., Trochimiuk, R. (2014). Wyzwania w zarządzaniu wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(1), 135–150.
- RAND Corporation. (2019). *The American Working Conditions Survey Finds That Nearly Half of Retirees Would Return to Work*. https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9973-1.html.
- Remiasz, M., & Górny, A. (2015). Ergonomia w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie*.
- Rinsky-Halivni, L., Hovav, B., Christiani, D. C., & Brammli-Greenberg, S. (2022). Aging workforce with reduced work capacity: From organizational challenges to

successful accommodations sustaining productivity and well-being. *Social Science & Medicine*, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027795362200675X

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sadraei, R., Biancone, P., Lanzalonga, F., Jafari-Sadeghi, V., & Chmet, F. (2023). How to increase sustainable production in the food sector? Mapping industrial and business strategies and providing future research agenda. Business Strategy and the Enviro. https://doi.org/10.1002/bse.3244
- Salomão Filho, A., Tillmanns, T., & Corrigan, T. (2023). Ageing Organizations: Reviewing the Literature and Making a Few Recommendations for Human Resource Management. *Merits*, *3*(4), 640–653. https://www.mdpi.com/2673-8104/3/4/38
- Samdal, G. B., Eide, G. E., Barth, T., Williams, G., & Meland, E. (2017). Effective behaviour change techniques for physical activity and healthy eating in overweight and obese adults; systematic review and meta-regression analyses. *International Journal*.
- Sandra, A. (2017). Ageing in remote and cyclone-prone communities: Geography, policy, and disaster relief. In *Geographical Research* (Vol. 55, Issue 4, pp. 456–468). Blackwell Publishing Ltd. https://doi.org/10.1111/1745-5871.12228
- Sawicki, J. (2013). Sytuacja osób powyżej 50. i 60. roku życia na rynku pracy Dolnego Śląska, Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, Wrocław.
- Secinaro, S., Brescia, V., Lanzalonga, F., & Santoro, G. (2022). Smart city reporting: A bibliometric and structured literature review analysis to identify technological opportunities and challenges for sustainable development. Journal of Business Researc. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322004672
- Secinaro, S., Lanzalonga, F., Oppioli, M., & de Nuccio, E. (2025). The effects of disruptive technologies on accountability in fintech industry: Using bibliometric analysis to develop a research agenda. *Research in International Business and Finance*. 1028. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531925000728
- Shultz, K. S., & Wang, M. (2011). Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *American Psychologist*, 66(3), 170–179. https://doi.org/10.1037/a0022411.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Sims, T., Hogan, C., & Carstensen, L. (2015). Selectivity as an Emotion Regulation Strategy: Lessons from Older Adults. *Current Opinion in Psychology*, 3.
- Stankiewicz, A., Warwas, I., & Wiktorowicz, J. (2019). *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank ćwiczeń STAY*. Uniwersytet Łódzki. https://dspace.uni.lodz.pl:8443/xmlui/bitstream/handle/11089/29652/Stankiewicz_Wzmacnianie_Bank%20%c4%87wicze%c5%84%20STAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Stankiewicz-Mróz, A. (2025). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową osadzone w kulturze szacunku i jego znaczenie dla Employee Value Proposition, *Optimum.Economic Studies*, Nr 1(119), s. 214-230.
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed., pp. 121–178). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sygit, K. M., & Cipora, E. (2020). Sytuacja osób powyżej 50. roku życia na rynku pracy oraz działalność przedsiębiorstw w zakresie ochrony ich zdrowia. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu*, *26*(4), 322–328.
- Świętochowski, W., & Wawrzków, M. (2020). Motywacja osób dorosłych do realizowania zachowań zdrowotnych. *Psychologia Wychowawcza*, *17*, 81–95.
- Taylor, H. O., & Nguyen, A. W. (2020). Depressive Symptoms and Loneliness among Black and White Older Adults: The Moderating Effects of Race. In *Innovation in Aging* (Vol. 4, Issue 5). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/geroni/igaa048
- Taylor, M. A., & Doverspike, D. (2003). Retirement planning and preparation. In A. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: reasons, processes, and results* (pp. 53–82). New York, NY: Springer Publishing Company.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: Attitudes and employment practices. *Ageing & Society*, *18*(6), 641–658. https://www.cambridge.org/core/journals/ageing-and-society/article/employers-and-older-workers-attitudes-and-employment-practices/F7FDAC054AF77DADFF05CDE998DB88FE.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(1), 351–381. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435
- Umberson, D., & Montez, J. K. (2010). Social relationships and health: A flashpoint for health policy. *Journal of Health and Social Behavior*, 51(Suppl), S54–S66.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Uniwersytet Łódzki. (2013). *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*. Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/3509/Raport%20koncowy%2050+.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Uniwersytet Łódzki, & Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. (2013). *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*. https://adapt.it/aspire/docs/polish/Diagnoza_kobiet_i_m%C4%99%C5%BCczyzn.pdf
- Vendramin, P. et Burnay, N. (2017). Gestion des âges dans les entreprises belges : la difficile construction d'alternatives au départ anticipé. *Retraite et société*, 77(2), 45-65. https://doi.org/10.3917/rs1.077.0045.
- Verbrugghe, M., Kuipers, Y., Vriesacker, B. (2016). *et al.* Sustainable employability for older workers: an explorative survey of belgian companies. *Arch Public Health* 74, 15, https://doi.org/10.1186/s13690-016-0128-x.
- Vieira, L. (2025). Too Sick for Working, or Sick of Working? Impact of Acute Health Shocks on Early Labour Market Exits.
- Warwas, I., Sołtys, A. (2018). Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 121(2), 9–22.
- Weerasombat, T., Pumipatyothin, P., & Napathorn, C. (2024). Skill redefinition and classification, capitalism, and labour process theory of work: Evidence from Thailand. In *International Journal of Organizational Analysis* (Vol. 32, Issue 1, pp. 153–182). . https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2022-3394.
- WHO – World Health Organization. (2002). Active ageing: A policy framework. Geneva: WHO.
- WHO – World Health Organization. (2010). Mental health and well-being in the workplace: A review of the evidence. Geneva: WHO.
- WHO – World Health Organization. (2024). Mental health at work. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work
- Wickrama KK, O'Neal CW, Kwag KH, Lee TK (2013). Is working later in life good or bad for health? An investigation of multiple health outcomes. *J Gerontol B Psychol Sci Soc Sci.* 2013 Sep;68(5):807-15.
- Wziątek-Staśko, A., Krawczyk-Antoniuk, O. (2022). Wpływ wieku pracowników na postrzeganie składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego, *Zesz. Nauk.* UEK, 2(996).

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską

- Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) – Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych (2024). Absencja Chorobowa w Polsce w 2023 r.
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) – Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych (2025). Absencja Chorobowa w Polsce w 2024 r.
- Zhang, M., & Cheng, Q. (2024). Becoming a Self-reliant Elder: Fading Intergenerational Reciprocity and Pursuing Active Aging among Middle-class Seniors in Urban China. In *SAGE Open* (Vol. 14, Issue 2). SAGE Publications Inc. https://doi.org/10.1177/21582440241259161
- Zieliński M. (2024), Zarządzanie wiekiem w warunkach starzejącej się ludności, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5 (160), s. 70-83
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, *18*(3), 429–472.
- Zwardoń-Kuchciak, O. (2021). Wartości cenione w pracy i oczekiwania zawodowe przedstawicieli drugiej kohorty pokolenia Z, *Psychologia Wychowawcza*, nr 21, 71-82.
- Żerkowska-Balas, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników – analiza empiryczna. *Studia i Prace WNEiZ US*, *52*, 267–277.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską