

# Innowacje w aktywizacji kobiet 50+ – wyrównywanie szans na rynku pracy

---

Konferencja upowszechniająca projekt „Innowacje  
w aktywizacji pracowników w grupie wiekowej 50+”

---

# 1. Wprowadzenie

Większość krajów Unii Europejskiej boryka się z problemem niedostatecznej aktywności zawodowej osób starszych i osób w wieku okołoemerytalnym. Niestety, w czołówce państw UE, które w najniższym stopniu wykorzystują potencjał zawodowy osób znajdujących się w grupie wiekowej 50+, przoduje Polska – z populacją ok. 8 mln osób w wieku od 50. do 64. lat, co stanowi ok. 20% ludności ogółem. Aktywizacja osób starszych jest bardzo istotnym problemem dla polityki społecznej państwa, szczególnie gdy rozpatruje się go w kontekście podniesienia wieku emerytalnego do 67. roku życia.

30 czerwca 2015 r. w Sali Kolumnowej Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej odbyła się Konferencja Naukowo-Metodyczna „Innowacje w aktywizacji kobiet 50+ – wyrównywanie szans na rynku pracy” upowszechniająca projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego „Innowacje w aktywizacji pracowników w grupie wiekowej 50+”, którego celem jest wydłużenie aktywności zawodowej kobiet z województwa mazowieckiego w grupie wiekowej 50+ dzięki wypracowaniu kompleksowego, innowacyjnego narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim. Spotkanie zostało objęte patronatem wicemarszałka sejmu Eugeniusza Grzeszczaka oraz Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk.

W konferencji udział wzięli przedstawiciele Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Centralnego Instytutu Ochrony Pracy, Biura Rzecznika Rządu ds. Równego Traktowania, Biura Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, władz samorządowych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia, Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Instytutu Badań Edukacyjnych, szkół wyższych, firm szkoleniowych, organizacji pozarządowych, a także pracodawcy i trenerzy zajmujący się szkoleniem osób starszych.

---

## 2. Otwarcie konferencji

Organizator merytoryczny konferencji, ks. prof. dr hab. Henryk Skorowski z Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, oraz gospodarz spotkania, wicemarszałek Sejmu Eugeniusz Grzeszczak, oficjalnie powitali uczestników, a w szczególności: posła Michała Szczerbę, sekretarza stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej prof. dra hab. Jacka Męcinę, przewodniczącego Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN prof. dra hab. Józefa Orczyka oraz Elżbietę Szy-

manik z Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Projektów Unijnych, a także prelegentów: dyrektor Centralnego Instytutu Ochrony Pracy prof. dr hab. n. med. Danutę Koradecką, prof. dr hab. Bogusławę Urbaniak i prof. dra hab. Piotra Szukalskiego z Uniwersytetu Łódzkiego, dr Agnieszkę Chłoń-Domińczak ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, prof. dr hab. Bożennę Balcerzak-Paradowską, dr Zofię Czepulis-Rutkowską i dr Lucynę Machol-Zajdę z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS), oraz wszystkich przybyłych gości.

Przedmiotem konferencji była sytuacja kobiet po 50. roku życia na rynku pracy, w kontekście określonych projektów rządowych, a także przy uwzględnieniu aspektów psychologicznych oraz teorii i praktyki zarządzania wobec rozpoznanych barier wzrostu aktywności zawodowej omawianej grupy.

Sytuacja demograficzna, w tym szczególnie starzenie się społeczeństwa, w coraz większym stopniu determinuje konieczność podejmowania aktywnych działań na rynku pracy. Utrzymująca się od dłuższego czasu depresja urodzeniowa czy wzrost średniej długości życia spowodują, według prognoz GUS, że już w 2050 r. ludność w wieku 65. lat i więcej stanowić będzie aż 33% społeczeństwa (15% w 2015 r.). Dostrzega się zasadniczą nierówność pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy, co jest wynikiem m.in. pełnionych ról społecznych, ale często także wciąż funkcjonujących wśród pracodawców stereotypów. W 2014 r. zwiększył się odsetek kobiet wśród osób bezrobotnych z 51% do 51,5%, mimo wzrostowej tendencji poziomu wykształcenia kobiet.

Prowadzący konferencję Tomasz Bednarek odczytał list ministra pracy i polityki społecznej Władysława Kosiniaka-Kamysza, w którym wyraził on przekonanie, że konferencja stanie się płaszczyzną wymiany dobrych praktyk i doświadczeń pomocnych w wypracowaniu nowych form wsparcia, nie tylko na rynku pracy, ale również we wszystkich sferach życia prywatnego dla osób w wieku 50+.

Emilia Jędrej – wicedyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Warszawie – odczytała zaś list marszałka województwa mazowieckiego Adama Struzika, w którym podkreślił on, że cechą współczesności jest zmienność, a co za tym idzie, konieczność ustawicznego poszerzania wiedzy i dostosowywania się do nowych realiów niezależnie od wieku. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji zwiększającej się liczby osób dojrzałych i starszych. Dlatego tak ważna jest sprawa aktywizacji zawodowej osób (w tym w szczególności kobiet) w wieku 50+. Okazuje się, że wyzwaniem jest nie tyle zachęcanie do podejmowania zatrudnienia, co zmiana postawy pracodawców i stereotypów dojrzałych kobiet na rynku pracy. Niski poziom aktywności ekonomicznej kobiet 50+ rzadko jest wynikiem bezczynności samych zainteresowanych. Prawdziwym problemem jest brak wiary we własne możliwości wywołany koniecznością uzyskiwania szczegółowej, nowoczesnej wiedzy, kompetencji czy umiejętności. Stąd też potrzeba debaty na temat kompleksowego przygotowania osób reprezentujących starsze grupy wiekowe do skutecznego utrzymywania się na

rynku pracy. W odpowiedzi na te kwestie socjalne coraz częściej pojawiają się konkretne rozwiązania innowacyjne, które z jednej strony uzupełniają luki kompetencyjne (czyli różnice pomiędzy poziomem kompetencji wymaganych do wykonywania określonych zadań i czynności a poziomem kompetencji posiadanych przez pracowników), a z drugiej – poprawiają stabilność zatrudnienia. Ma to olbrzymie znaczenie społeczno-ekonomiczne, przekładające się na poprawę jakości życia kobiet, które ukończyły 50 lat, ale też na kondycję polskiej gospodarki, rynku pracy i finansów publicznych.

Ksiądz prof. Henryk Skorowski sformułował kilka fundamentalnych tez dotyczących pracy jako elementu aktywizacji człowieka. Niezależnie od różnych oficjalnych źródeł definicji pracy podłożem ich wszystkich jest stanowisko filozoficzne lub światopoglądowe, w którym przyjmuje się, że praca jest zwykłym ludzkim losem, jako najbardziej podstawowe doświadczenie człowieka czy też jego etyczna powinność.

Źródłem motywacji do pracy jest sama natura ludzka bądź też jej dynamizm. Obowiązek pracy można tłumaczyć potrzebami człowieka, począwszy od zaspokojenia różnych pragnień, ale z samej natury człowieka wynika pewien genetyczny obowiązek pracy.

Prelegent przytoczył również definicję pracy, cytując fragment książki Pawła Trzebuchowskiego *Praca jako znak człowieczeństwa*: „Osoba jako byt jest od początku dana i ontologicznie określona. Nie jest ona bytem statycznym na podobieństwo martwych przedmiotów. Człowieczeństwo oznacza niezgłębianą tajemnicę życia biologicznego, intelektualnego i duchowego. Ludzkie »być« implikuje kategorię działania, pozostawania w stanie czynnym. Duchowość ludzka jest dynamiczna i wciąż poszukuje sensownego wyrazu dla tej dynamiki. I aczkolwiek istota od początku swojego istnienia jest znana i określona, to jednak jej byt jest nieprzerwaną dynamiką, nieustającą autokreacją. To właśnie praca wynika z samej kondycji człowieka”.

Wskazany wyżej cytat w sposób szczególny odnosi się do ciągle aktualnego problemu humanizacji samej pracy. Po pierwsze, należy sobie uświadomić, że człowiek jest podmiotem pracy (twórcą), a nie jednym z jej elementów. Po drugie, pojęcie humanizacji pracy dotyczy również jej celowości, po trzecie zaś – odnosi się do godności człowieka, interpretowanej w kontekście warunków pracy.

Profesor dr hab. Józef Orczyk określił pewne warunki, które zwiększą szansę realizacji projektu aktywizującego kobiety w wieku 50+. Są to:

- decentralizacja innowacyjności – proces aktywizacji musi uwzględniać zróżnicowane warunki regionalne,
- elastyczność pracy – rozumianej w aspekcie finansowym, ale też zasad prawnych,
- zachowanie partnerów – równość podmiotów.

Głos wprowadzający do konferencji zabrała także Elżbieta Szymanik – wicedyrektor Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Projektów Unijnych. Prelegentka wyraziła przekonanie, że projekt innowacyjny pomoże rozwiązać wiele problemów omawianej

grupy zawodowej. Mazowiecka Jednostka Wdrożenia Programów Unijnych w minioniej perspektywie finansowej 2007–2013 r. zrealizowała 31 podobnych projektów, dotyczących rynku pracy, integracji społecznej, szkolnictwa oraz zdolności adaptacji pracowników i przedsiębiorstw, na kwotę 66 mln zł.

Obecna perspektywa finansowa kładzie bardzo duży nacisk na innowację i decentralizację. Cechą projektów innowacyjnych jest poszukiwanie nowych, lepszych i efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów społecznych.

---

### **3. Bariery wzrostu aktywności zawodowej kobiet w wieku 50+ (prof. UW dr hab. Jacek Męcina, sekretarz stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej)**

Po tym, jak kryzys ekonomiczny odbił się negatywnie na polskim rynku pracy, ważne jest, aby przywrócić jakość pracy w wymiarze jakości zatrudnienia, wynagrodzenia oraz warunków pracy.

Elastyczność zatrudnienia, która budzi powszechne obawy, a jest cechą współczesnego rynku pracy i gospodarki, powinna być rozumiana jako wspólny interes pracodawcy i pracownika. Aby była tak pojmowana, niezbędne są zintegrowana polityka zatrudnienia oraz odpowiednie warunki prawne.

Należy wobec tego zainicjować debatę nad polskim kodeksem pracy, który powinien skupiać się nie tylko na indywidualnym i zbiorowym trybie pracy. Polityka rynku pracy oraz polityka zatrudnienia jako pewne wytyczne mogłyby stanowić integralną 3. księgę kodeksu pracy.

W obecnej strukturze gospodarki zaczynają dominować małe przedsiębiorstwa, nieposiadające możliwości wygenerowania zatrudnienia w takiej skali jak duże firmy, które wypracowują pewne rozwiązania dzięki wewnętrznej elastyczności.

Polska cały czas nie radzi sobie również ze sprawnym wykorzystaniem ogromnego kapitału ludzkiego. Wskaźniki aktywności zawodowej pokazują, że ok. 10% zasobów pracy (często są to kobiety skazane na bierność zawodową) to ten ważny niewykorzystany potencjał. Zdaniem ekspertów każdy wzrost wskaźnika zatrudnienia o 1% może w systemie finansów publicznych wygenerować przychód na poziomie ok. 4 mld zł. Prosta kalkulacja wskazuje, że pełne wykorzystanie tego dziesięcioprocentowego potencjału ludzkiego na rynku pracy mogłoby przynieść zysk w wysokości ponad

40 mld zł, czym można byłoby pokryć np. niedobory Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Zatem niewątpliwie potrzebna byłaby debata na temat opodatkowania pracy i sposobu wspierania takiego innowacyjnego projektu.

Działania modernizacyjne można podjąć tylko dzięki innowacjom, które wprowadzane są na regionalnych i lokalnych rynkach pracy.

Projekt „Innowacje w aktywizacji pracowników w grupie wiekowej 50+” wykorzystuje doświadczenia wcześniejszych programów, jak np. „Solidarność pokoleń 50+”. Wykorzystanie potencjału potrzebne jest zarówno w perspektywie ekonomicznej i społecznej, jak i aksjologicznej.

Pewne postępy, jak spadek stopy bezrobocia, nie zmniejszają problemu wciąż niskiej aktywności zawodowej. Z jednej strony, składa się na to element ucieczki z rynku pracy np. na emeryturę – podniesienie wieku emerytalnego sprzyja dłuższej aktywności zawodowej, ale to ustawiczne aktualizowanie kwalifikacji i kompetencji adekwatnych do potrzeb rynku jest najlepszą gwarancją trwałej pozycji zawodowej. Z drugiej strony, nie można zapominać o działaniach profilaktycznych dotyczących zdrowia fizycznego i psychicznego.

Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku realizuje już program, który Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej planuje wdrożyć w całym kraju. Powstałe ośrodki aktywizacji zawodowej zapewnią diagnostykę medyczną bez potrzeby wykonywania skomplikowanych badań lekarskich oraz diagnostykę kompetencji potrzebnych na rynku pracy. W ten sposób każda osoba w wieku 50+ może skorzystać z porady m.in. po to, aby określić i zredukować swoje deficyty kompetencyjne, w szczególności poprzez stałe podnoszenie umiejętności cyfrowych, które są nie tylko warunkiem funkcjonowania na rynku pracy, ale w dobie rozwijających się technologii determinują kształt gospodarki.

Wśród pracodawców funkcjonują pewne stereotypy na temat osób w wieku 50+, np. że wiek wpływa na liczbę i długość zwolnień chorobowych czy ogólnie wzrost kosztów pracy.

Warto przekonywać polskie firmy czy też działające na terytorium Polski, że restrukturyzacja nie prowadzi do zwolnienia pracowników. Podobnie jak Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej we współpracy z agencjami zatrudnienia aktywizuje osoby bezrobotne, tak prywatne przedsiębiorstwa, zamiast wypłacać kosztowne odprawy, mogłyby zapewnić wsparcie zwalnianym pracownikom na etapie zmian restrukturyzacyjnych. Troszcząc się o kapitał ludzki, pracodawcy mogą zmniejszyć wiele kosztów transakcyjnych, jak np. wypłata świadczeń i przywrócenie na rynek pracy, nie wspominając o kosztach społecznych czy indywidualnych danej osoby.

Organizując wszelkie formy kształcenia ustawicznego, należy pamiętać o różnicach w zdolnościach adaptacyjnych osób młodych oraz w grupie wiekowej 50+.

Państwo powinno zacząć tworzyć pozytywne bodźce oraz preferencyjne warunki dla firm, które wdrażają profilaktykę zawodową, zanim stanie się to powszechnym

standardem, co w przyszłości zapobiegnie problemowi przedsiębiorców z brakiem dostępu do zasobów pracy.

Nowym instrumentem rynku pracy są świadczenia aktywizacyjne, które pomagają w powrocie do zatrudnienia. Zerwano z polityką pomocy wyłącznie młodym rodzicom powracającym do pracy. Zaproponowano również systemowe rozwiązanie w postaci pożyczek dla pracodawcy, który tworzy nowe miejsca pracy. To instrument wspierający politykę zatrudnienia.

W ramach aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ utworzono nowy fundusz szkoleniowy, który ma być pomocny w dostosowywaniu kwalifikacji pracownika do konkretnych potrzeb.

Projekty finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego, które zmieniają rzeczywistość w wymiarze lokalnym, powinny być adaptowane przez świat nauki oraz państwo i wprowadzane jako rozwiązania systemowe.

---

## **4. Aktywność zawodowa kobiet 50+ – wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania (prof. dr hab. Aleksy Poczowski)**

Aktywizacja zawodowa kobiet 50+ to także wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w kontekście przystosowania do środowiska pracy i kultury organizacyjnej.

Źródłem wyzwań są zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa nie tylko w Polsce, ale też w Europie), presja na innowacyjność, postępujące umiędzynarodowienie (aspekt inwestycji zagranicznych), nowoczesne technologie, wzrost mobilności oraz migracji. Czynniki te niosą za sobą konsekwencje dla rynku pracy, w tym w postaci niepewności zatrudnienia.

Osoby, które zajmują się zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacjach, stają przed problemem, czy teoria i praktyka nadążają za powyższymi zmianami i czy sposób, w jaki wyjaśniane są określone zjawiska (cel pracy, identyfikacja, władza, podejście do konfliktów), jest adekwatny do pewnych koncepcji rozwojowych. Ma to przełożenie na pracę doradców i zarządców, którzy wcielają tę wiedzę i doświadczenie w życie.

Podstawowe kwalifikacje, jakich oczekują pracodawcy od pracowników, to wiedza fachowa (wiedza specjalistyczna), umiejętności komunikowania się i posługiwania nowoczesnymi technologiami, znajomość języków obcych, elastyczność i gotowość do przystosowania do zmian.

Pracodawcy muszą mieć mocne uzasadnienie zatrudniania osób należących do określonej grupy wiekowej i płci, w tym także kobiet w wieku 50+. Wśród osób za-

rzządzających funkcjonują pewne stereotypy kobiet w dojrzałym wieku, np. że cechuje je mniejsza zdolność uczenia się, mają ograniczoną możliwość stosowania nowoczesnych technologii, kłopoty zdrowotne i psychospołeczne, wykazują brak elastyczności i gotowości do zmian, są mało zaangażowane, ponadto niemożliwe jest uzyskanie przez nie zadowalającej efektywności pracy, a jest to kwestia kluczowa z punktu widzenia zarządzania i funkcjonowania w organizacji.

Powyższym stereotypom można przeciwdziałać, stosując strategię zarządzania różnorodnością i odnosząc ją do aspektów płci oraz wieku. Rozpatrując ją z historycznego punktu widzenia, daje się zauważyć, że wywołała ona zainteresowanie problemem dyskryminacji, co zaowocowało pewnymi społecznymi akcjami i ruchami, wprowadzeniem norm prawnych, polityką wyrównywania szans. Jest to istotne, jeśli uwzględni się kontekst sprawiedliwości społecznej. Jednak dopiero wzięcie pod uwagę czynnika ekonomicznego pozwala na stwierdzenie, że zatrudnianie osób w wieku 50+, przy jednoczesnym kształtowaniu proefektywnościowych stosunków pracy, wyznacza w tej sprawie postęp.

W literaturze międzynarodowej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się wiele korzyści płynących z zastosowania powyższej strategii zarządzania różnorodnością, takich jak:

- minimalizacja kosztów związana z mniejszą rotacją i absencją pracowników,
- zwiększenie kreatywności poprzez akceptowanie różnorodności w myśleniu,
- skuteczne rozwiązywanie problemów,
- dostęp do informacji urzeczywistniający prawdopodobieństwo podjęcia trafnej decyzji,
- elastyczność organizacyjna i gotowość do zmian.

W zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach istotne jest budowanie strategicznej świadomości poprzez stosowane normy, standardy etyczne i wartości, najlepiej przy pełnym zaangażowaniu partnerów społecznych. Wdrożone dzięki temu procedury i procesy personalne ograniczą występowanie zjawisk dysfunkcyjnych.

Postępy w tworzeniu przystosowanego środowiska pracy osiągnięto już dzięki wdrożeniu takich programów jak „Dom, praca, życie” czy też robiących karierę na rynku konsultingowym programów budowania zdrowej organizacji. W Polsce istnieją również firmy, które wprowadzają podobne programy w swoich organizacjach poprzez szkolenia, coaching czy mentoring.

Niezbędne w kreowaniu rozwiązań innowacyjnych jest podejmowanie wysiłku na rzecz przekraczania granic ukształtowanych przez praktykowane w przeszłości rozwiązania, pewne doświadczenia, praktyki w firmie, regionie, a nawet kraju. To odnosi się także do wdrażania innowacyjności w aktywizacji kobiet po pięćdziesiątce na rynku pracy.

Ksiądz prof. Henryk Skorowski przewodniczył kolejnemu punktowi konferencji, czyli panelowi merytorycznemu. Eksperti i naukowcy, reprezentujący różne dziedzi-



ny wiedzy, przedstawili w swoich wystąpieniach szeroką panoramę problematyki aktywizacji kobiet w wieku 50+.

## **5. Wybrane determinanty fizjologiczne i psychospołeczne istotne dla funkcjonowania kobiet w pracy (prof. dr hab. n. med. Danuta Koradecka)**

W referacie skupiono się na fizjologicznych i psychologicznych aspektach funkcjonowania kobiet w pracy.

Maksymalna zdolność pobierania tlenu (przez pęcherzyki płucne, krew, hemoglobinę, mięśnie, tkanki itp.) jest syntetycznym parametrem wydolności organizmu, dzięki któremu można ocenić np. możliwość wykonywania pracy fizycznej i psychicznej. U kobiet ten wskaźnik spada wraz z wiekiem.

Ilość wody w organizmie zmniejsza się, zwłaszcza w dużych grupach mięśniowych, ale nie w przypadku mięśni ramienia, co sprawia, że wciąż istnieje duży potencjał do wykonywania pracy fizycznej, w tym precyzyjnej.

U coraz większej liczby osób w grupie wiekowej 50+ obserwuje się objawy choroby niedokrwiennej serca. Zwiększa się również zapadalność kobiet i mężczyzn na choroby układu mięśniowo-szkieletowego.

Badania skandynawskie wskazują, że większość kobiet, które przechodzą na rentę w wieku 50–60 lat, ma umiarkowaną, niecałkowitą niezdolność do pracy.

Z punktu widzenia determinant psychospołecznych szczególnie istotnym elementem jest czas pracy. Długi czas pracy, czyli powyżej 8 godzin dziennie, szczególnie w grupie młodych osób (18–29 lat), wiąże się z większym ryzykiem zachorowania na depresję.

Statystyki europejskie odnotowują coraz większą liczbę osób z chorobami nowotworowymi i układu krążenia wśród kobiet w wieku 18–29 lat.

Pewnym rozwiązaniem przy obniżającej się zdolności fizycznej i psychofizycznej jest redukcja wymagań zawodowych, chociaż zmiany zdolności do pracy mają charakter indywidualny. Wskaźniki zdrowia psychicznego długo pracujących kobiet w starszym wieku poprawiają się, gdy zapewniona została możliwość kontroli czasu pracy.

Na utrzymanie zadowolającego stanu zdrowia nieoceniony wpływ ma reaktywacja medycyny pracy w przedsiębiorstwach.

## 6. Międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności (prof. dr hab. Bogusława Urbaniak)

Niejednokrotnie przywoływany problem relacji międzypokoleniowych, zwłaszcza w kontekście problematyki wspólnoty interesu czy umiejętności współpracy różnych generacji, wiąże się ściśle z wymianą wiedzy i umiejętności, szeroko rozumianych jako kompetencje. Wzrost kapitału ludzkiego i kapitału społecznego to niejedyne korzyści takiego transferu. Podstawowym celem jest podniesienie aktywności zawodowej, społecznej, ale także konsumenckiej, co ściśle wiąże się z umiejętnością zachowania konsumenckiego.

Międzypokoleniowy transfer wiedzy to bardzo istotny czynnik, który pozwoli utrzymać aktywność zawodową do chwili przejścia na emeryturę, z jednoczesnym uzyskaniem świadczenia adekwatnego do przebytej kariery zawodowej.

Budowanie wartości dla organizacji powinno w przypadku pracownika trwale opuszczającego rynek pracy przekładać się na kontynuowanie działalności społecznej – w tym wypadku transfer wiedzy może przydać się w powiększaniu odczuwanego zakresu przynależności społecznej i cieszenia się z możliwości należnej mu wypowiedzi.

Aktywność konsumencka (umiejętność posługiwania się internetowymi ofertami handlowymi, załatwiania spraw finansowych przez internet, współpracy z elektroniczną administracją) jest niezbędna, aby poruszać się na współczesnym rynku zdominowanym przez agresywny marketing.

Wbrew utartym społecznym wyobrażeniom międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności często może przebiegać asymetrycznie, tj. w pewnych obszarach następuje większy przepływ informacji z pokolenia młodszego do starszego, a w innych odwrotnie.

Rozróżniając pokolenia nastolatków, dwudziesto- i trzydziestolatków oraz osób w wieku 40+ i 50+ i porównując je w sferze ich współpracy, zarówno w miejscu pracy, jak i w obszarze społecznym, można przypisać określone kompetencje każdej z tych grup.

Młodsze pokolenie wykazuje się biegłością w poruszaniu się w świecie cyfrowym i śledzeniu zmian w tym obszarze wiedzy, a także dużą elastycznością reagowania na zmiany np. w organizacji. Generacja młodych posiada również umiejętność równoważenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym.

Pokolenie 40 i 50+ może przede wszystkim przekazać umiejętność komunikowania się oraz nawiązywania więzi społecznych, w tym wysoce rozwinięte kompetencje pracy w grupie, ale też zwyczajną umiejętność porozumiewania się z drugim człowiekiem. Starszą generację cechuje też znacznie lepsza umiejętność podejmowania decyzji i przewidywania ich konsekwencji.

W 2011 r. w wieku przedemerytalnym aktywnych zawodowo było 36% kobiet (55–59 lat) i 40% mężczyzn (55–64 lata). W 2014 r. wskaźniki te znacznie się poprawiły, gdyż w tych samych grupach wiekowych na rynku pracy pozostawało 49% kobiet i 47% mężczyzn.

Analizując dane z 2014 r., można stwierdzić, że aktywnych zawodowo było 33% kobiet z grupy wiekowej 55–64 lata. Na tle państw Unii Europejskiej Polska nie wygląda korzystnie. Porównując te same kategorie wiekowe oraz przyjmując jednakowy sposób liczenia, zauważymy, że w tej grupie wiekowej aktywnych zawodowo w Szwecji jest 72% kobiet, w Norwegii – 68,5%, w Niemczech – 60%.

Powyższy wynik dla Polski można poprawić za pomocą międzypokoleniowego transferu kompetencji.

## 7. Zmiany paradygmatu myślenia o aktywizacji kobiet 50+ (prof. dr hab. Piotr Szukalski)

Podział na różne rodzaje aktywności zawodowej kobiet po 50. roku życia w Polsce wynika ze specyfiki postrzegania i wartościowania ich aktywności po przekroczeniu przez nie pewnego wieku. Można go zrozumieć dzięki zastosowaniu pewnych pojęć oraz teorii.

Spółeczna reprezentacja jest terminem francuskiej psychologii społecznej, określającym cały system wartości i wzorców odnoszących się do aktywności w danym obszarze. Jego rozumienie może obejmować dwie odmienne perspektywy. Jedna, która odnosi się do wzorców, wartości pochodzących od jednostek (jak jednostki o czymś myślą, jak powinny działać, jak powinny się zachowywać, jeśli chodzi o pewną sferę aktywności). Druga perspektywa wiąże się z warstwą instytucjonalną (jak instytucje uważają, że jednostki powinny się zachowywać).

Każde społeczeństwo kształtuje normy oraz oczekiwania wobec osób, które przekroczyły pewien wiek, co nazywa się normatywnym modelem przebiegu życia (jakie kariery w zależności od danej sfery życia powinny być realizowane, w jakim wieku powinny być rozpoczynane, a w jakim kończone). Wytworzone modele normatywne są często wzmacniane systemem prawnym. Normatywny model przebiegu życia (w tym kariery zawodowej) uwzględnia wiele różnych zawodów oraz funkcji społecznych (matka na rynku pracy zamiast: kobieta na rynku pracy).

O aktywizacji zawodowej oraz społecznej osób starszych nie można mówić w oderwaniu od poprzednich faz życia. Pojęcie przebiegu życia ukierunkowuje sposób postrzegania całego jego cyklu. Zachowania w każdej grupie wiekowej są pochodną

zachowań na wcześniejszych etapach życia, co nakazuje patrzeć na aktywizowanie osób w grupie wieku 50+ przez pryzmat działań prewencyjnych.

Problemy związane ze znalezieniem i utrzymaniem pracy przez osoby starsze często wynikają ze zjawiska ageizmu, czyli dyskryminacji ze względu na wiek, która uwiadacza się w lekceważącym ich traktowaniu.

---

## **8. Kobiety na stanowiskach kierowniczych – droga do kariery (prof. nadzw. dr hab. Bożenna Balcerzak-Paradowska)**

Sektor publiczny został zdominowany przez kobiety, co jest konsekwencją wyboru ścieżek edukacyjnych (u kobiet są to przeważnie kierunki społeczne, humanistyczne oraz medyczne). Z badań IPiSS wynika, że większość kobiet zajmujących w administracji publicznej stanowiska kierownicze ma ok. 50 lat, wyższe wykształcenie i ustawicznie się dokształca (kursy, studia podyplomowe itp.). Na osiągnięcie wyższego szczebla kariery przez kobiety mają wpływ także doświadczenia nabywane w trakcie pracy oraz umiejętność współpracy z podwładnymi. Umiarkowane znaczenie ma za to aktywność społeczna.

Uzyskanie pewnej pozycji zawodowej nie kończy procesu kształcenia, a często tworzy konieczność uzupełniania kwalifikacji, wiedzy, nadążania za zmianami.

W badaniu IPiSS wyraźnie wskazuje się, że kariera ma nierozdzielny związek z życiem osobistym – sukces zawodowy jest możliwy dzięki wsparciu ze strony rodziny.

Zmienia się również postrzeganie ról społecznych (już nie tylko żona, matka, ale też równoprawny pracownik).

Kobiety po objęciu stanowiska kierowniczego pozostają w bardzo dobrych relacjach z innymi pracownikami, a także przełożonymi.

Dwie trzecie badanych nie widzi wyraźnych różnic w tym, jak kobiety są postrzegane jako kierownicy zarówno przez przełożonych, jak i podwładnych, ale zdarzały się pewne czynniki dyskryminujące, np. kobietom stawiano większe wymagania niż mężczyznom.

---

## 9. Uczenie się przez całe życie (dr Agnieszka Chłoń-Domińczak)

W trakcie referatu zaprezentowano wyniki badań dotyczące możliwości uczenia się na poszczególnych etapach życia. PIACC, czyli międzynarodowe badanie kompetencji prowadzone pod kierownictwem OECD, odnosiło się do umiejętności kobiet i mężczyzn w zakresie rozumienia tekstu w zależności od pełnionej funkcji. W porównaniu ze średnią 22 krajów OECD umiejętności polskich kobiet w poszczególnych grupach wiekowych są nieco niższe i utrzymują przy tym tendencję spadkową.

W badaniu rozumowania matematycznego w Polsce również zanotowano gorsze wyniki niż w krajach OECD, a badani reprezentują podobny poziom tych umiejętności w każdej grupie wiekowej.

Innym źródłem wiedzy o zdolnościach poznawczych w grupie powyżej 55. roku życia są badania SHARE, z których również wynika, że pogarszają się one wraz z wiekiem. Nie zauważa się dużej różnicy poziomu zdolności między płciami, natomiast bardzo duże różnice występują w zależności od poziomu wykształcenia.

---

## 10. Instytucje zabezpieczenia społecznego a aktywizacja kobiet 50+ (dr Zofia Czepulis-Rutkowska)

Instytucje zabezpieczenia społecznego w Polsce powstały w warunkach systemu gospodarczego opartego na przemyśle oraz w warunkach społecznych, w których występował model rodziny z jednym, głównym jej żywicielem.

Transformacja ustrojowa oraz zdominowanie gospodarki przez rynek usług, ale także zmiana modelu rodziny, wywołały wiele konsekwencji, w tym wejście kobiet na rynek pracy, co nie było wspierane przez instytucje zabezpieczenia społecznego. Już wtedy pojawiła się potrzeba aktywizacji wielu grup społecznych, nie tylko grupy kobiet w wieku 50+.

Istniejące instytucje zabezpieczenia społecznego powinny dostosować się do nowych okoliczności, czyli nowego modelu rodziny oraz gospodarki usługowej opartej na technologiach informatycznych.

Korzenie obecnego systemu emerytalnego sięgają minionego ustroju gospodarczego i tam trzeba szukać przyczyn niskich świadczeń emerytalnych. Związana z tym ko-

nieczność wydłużenia aktywności zawodowej rodzi potrzebę szukania odpowiednich bodźców do kontynuacji zatrudnienia.

Kobiety bardzo często stają się bierne zawodowo ze względu na obowiązki rodzinne (np. opiekę nad chorym członkiem rodziny). Zinstytucjonalizowanym środkiem zaradczym byłoby utworzenie systemu opieki długoterminowej, który w Polsce ma wciąż postać załóżkową.

Unowocześnianie systemu zabezpieczenia społecznego nie jest łatwym ani popularnym politycznie przedsięwzięciem z uwagi na istniejące już rozwiązania socjalne, z których społeczeństwo nie będzie chciało zrezygnować, nie wspominając o grupach interesariuszy, którym zależy na utrzymaniu obecnego systemu. Jest to jednak niezbędny proces, aby możliwe było sprostanie wymogom nowoczesnej gospodarki oraz wykorzystanie olbrzymiego potencjału zawodowego kobiet w wieku 50+.

---

## 11. Strategia zarządzania wiekiem (dr Lucyna Machol-Zajda)

Szeroko rozumiana elastyczność (elastyczny rynek pracy, elastyczne zatrudnienie, elastyczny pracownik) może być nieosiągalna dla osób w wieku 50 lat, jeśli nie zostaną one do tego wcześniej odpowiednio przygotowane.

Dzięki strategii zarządzania wiekiem, która jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi, możliwe jest zwalczanie barier wiekowych, ale również promowanie określonych grup wieku, aby pracownicy mogli w pełni wykorzystać swój potencjał.

Wydłużające się średnie trwanie życia wiąże się z koniecznością podnoszenia wieku emerytalnego, jednak osoby bardzo dojrzałe mogą nie być w stanie wydajnie pracować w nowoczesnych warunkach pracy. Należy w związku z tym zaoferować pracodawcom takie argumenty biznesowe, które pozwolą na odpowiednie dostosowanie tych warunków. Zysk z inwestycji w kapitał ludzki w sposób oczywisty zapobiegnie brakowi kwalifikacji (szkolenie starszej kadry przez młodszych pracowników, promowanie różnorodności w komunikacji, podnoszenie jakości współpracy).

Niekorzystne zmiany ilościowe i strukturalne na rynku pracy mogą być przyczyną takich zjawisk, jak wykluczenie społeczne, obciążenie systemów emerytalnych i zdrowotnych, nadmierne obciążenie obowiązkiem opieki (dzieci oraz rodziców).

Funkcjonowanie na rynku pracy w niedostosowanym środowisku zawodowym przynosi skutek w postaci braku satysfakcji i motywacji do pracy, gorszej jej jakości, mniejszej produktywności, większej absencji oraz pogłębiającego się stresu, który jest jednym z podstawowych czynników obciążających i dezaktywujących. Nagromadze-

nie wspomnianych elementów wywołuje patologie społeczne, poczucie izolacji oraz odrzucenia.

Strategia zarządzania wiekiem ma na celu zapobiegać tym niepożądanym skutkom niedostosowania kadry oraz warunków zatrudnienia poprzez wdrożenie długoterminowych działań, uwzględniając omawianą problematykę w sposób holistyczny i interdyscyplinarny.

Punktem wyjścia jest dialog społeczny, dzięki któremu zsynchronizowana polityka zarządzania zasobami ludzkimi będzie mogła być prowadzona zarówno na szczeblu państwowym, jak i indywidualnych pracodawców.

---

## 12. Dyskusja

Podczas dyskusji głos zabrali m.in. prof. Kazimierz Pospiszyl, prof. dr hab. n. med. Danuta Koradecka, Ewa Tomaszewska z NSZZ Solidarność oraz Ewa Białek.

Profesor Danuta Koradecka zwróciła uwagę na problem aktywizacji społecznej w przypadku osób, które przechodząc na emeryturę, kończą swoją aktywność zawodową. System organizowania życia pozazawodowego jest bardzo niestabilny, co stanowi problem polityki społecznej zarówno dla rządu, jak i dla organizacji pozarządowych. Profesor Danuta Koradecka jako działaczka społeczna zainicjowała projekt „Godne życie osób starszych”, które zaktywizowało społeczność lokalną (osiedlową) w wieku 65+. Projekt ten zaowocował, dzięki pomocy lokalnych przedsiębiorstw biznesowych, wzniesieniem budynku na cele społeczne oraz utworzeniem spółdzielni socjalnej na jednym z łódzkich osiedli. Dzięki temu pracę podjęło w niej wiele młodych bezrobotnych osób, a nowo powstały obiekt stał się miejscem wielopokoleniowej integracji społecznej.

Ewa Tomaszewska podniosła problem dotowania Funduszu Pracy z budżetu państwa, co pozostaje w sprzeczności z wolą partnerów społecznych – pracodawców oraz związków zawodowych. Zdaniem dyskusantki składki na Fundusz Pracy, choć są uzasadnione przepisami prawa, w chwili obecnej stanowią dodatkowy nieformalny podatek pobierany od pracodawców. W efekcie zamiast wspierać rynek pracy, obciążają go.

Niepokój budzi również wprowadzana zmiana w ustawie o szkolnictwie wyższym, która utrwała niestabilność zatrudnienia nauczycieli akademickich.

Ponadto w opinii Ewy Tomaszewskiej elastyczność zatrudnienia oznacza większą dyspozycyjność pracownika, co powinno wiązać się z wyższym wynagrodzeniem, a na rynku pracy obserwuje się tendencję odwrotną.

Ostatnią kwestią poruszoną przez dyskusantkę była różnorodność w podejściu do wieku emerytalnego kobiet – dotyczy to z jednej strony chęci obniżenia tego wieku

przez kobiety pracujące w szczególnych warunkach i wykonujących ciężką pracę fizyczną (np. zatrudnionych przy segregowaniu węgla w kopalni), a zarazem pełniących obowiązki opiekuńcze wobec członków rodziny, z drugiej strony zaś, np. osób zatrudnionych w sferze edukacji, którym zależy na kontynuowaniu zatrudnienia.

Doktor Ewa Białek zwróciła uwagę, że mówiąc o jakości pracy, nie można zapominać o jakości człowieka, czyli o pracy jako etycznym działaniu dla ziemi i świata.

Na zakończenie spotkania ks. prof. Henryk Skorowski oraz prezes zarządu Akademii Kultury Informacyjnej Tomasz Omelan wręczyli certyfikaty trenerom i przedsiębiorcom uczestniczącym w projekcie „Innowacje w aktywizacji pracowników w grupie wiekowej 50+”.

*dr Robert Marczak – Gabinet Prezesa, ZUS*