



# Srebrna gospodarka na wielkopolskim rynku pracy – aktywność zawodowa osób 50+ i osób 60+

## Raport pełny z badania



**SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO**

**WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY  
W POZNANIU**



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



**Rzeczpospolita  
Polska**



**SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO**

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



Opracowanie:

IBC GROUP Central Europe Holding S.A.

<http://ibc-group.pl>

wraz z

Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu

Ul. Szyperska 14

61-754 Poznań

Instytucja zlecająca badanie:

Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu

Ul. Szyperska 14

61-754 Poznań



# **Srebrna gospodarka na wielkopolskim rynku pracy – aktywność zawodowa osób 50+ i osób 60+**

## **Raport pełny z badania**

**Listopad 2019**



**SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO**

**WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY  
W POZNANIU**

<b>1.</b>	<b>Spis treści</b>	
2.	Wykaz skrótów.....	4
3.	Słowo wstępne.....	5
4.	Wprowadzenie .....	6
4.1.	<i>Koncepcja i przedmiot badania</i> .....	7
4.2.	<i>Cel badania</i> .....	8
5.	Opis metodologii badania .....	10
5.1.	<i>Opis logiki badania i sekwencji prac badawczych</i> .....	10
5.2.	<i>Opis etapu eksploracyjnego</i> .....	10
5.2.1.	Analiza danych zastanych .....	10
5.2.2.	Badania ilościowe .....	10
5.2.3.	Opis próby: badanie CATI podmiotów i instytucji .....	10
5.2.4.	Opis próby: badanie CATI podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” .....	13
5.2.5.	Opis próby: badanie powiatowych urzędów pracy w województwie wielkopolskim .....	17
5.3.	<i>Opis etapu pogłębiającego</i> .....	17
5.4.	<i>Opis etapu rekomendacyjnego</i> .....	17
6.	Opis wyników badania .....	19
6.1.	<i>Opis wyników analizy danych zastanych (desk-research)</i> .....	19
6.1.1.	<i>Kontekst społeczno - demograficzny</i> .....	19
6.1.2.	<i>Charakterystyka populacji 50+ w Wielkopolsce</i> .....	24
6.1.3.	<i>Pracujący 50+ w Wielkopolsce</i> .....	31
6.1.4.	<i>Analiza ocen i postaw populacji 50+ wobec rynku pracy w Wielkopolsce (w świetle dostępnych badań)</i> .....	49
6.1.5.	<i>Bariery w zatrudnieniu / stereotypy 50+</i> .....	54
6.1.6.	<i>Aktywizacja 50+ na rynku pracy</i> .....	56
6.1.7.	<i>Dobre praktyki wspierania aktywności zawodowej pracowników 50+ (z uwzględnieniem rozwiązań stosowanych w krajach skandynawskich)</i> .....	62
6.1.8.	<i>Oferta edukacyjna dla osób 50+</i> .....	64
6.2.	<i>Opis wyników badania ilościowego z przedstawicielami przedsiębiorstw (CATI)</i> .....	66
6.2.1.	Wyzwania rekrutacyjne .....	66
6.2.2.	Pracownicy 50+ w organizacji .....	68
6.2.3.	Ocena pracowników 50+ .....	71
6.2.4.	Wydużanie aktywności zawodowej pracowników 50+ .....	74
6.2.5.	Strategie zarządzania kadrami .....	79
6.2.6.	Znajomość terminu „srebrna gospodarka” .....	82
6.2.7.	Podsumowanie .....	83
6.3.	<i>Opis wyników badania ilościowego z przedstawicielami przedsiębiorstw sektora „srebrnej gospodarki” (CATI)</i> .....	85
6.3.1.	Charakterystyka podmiotów .....	85
6.3.2.	Perspektywy rozwoju sektora srebrnej gospodarki .....	88
6.3.3.	Perspektywy zatrudnienia w sektorze srebrnej gospodarki.....	91

6.3.4.	Podsumowanie .....	94
6.4.	<i>Opis wyników badania ilościowego (CAWI) i jakościowego (IDI) z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy.</i> .....	97
6.4.1.	Wizerunek pracowników 50+ .....	97
6.4.2.	Aktywizacja pracowników 50+ .....	102
6.4.3.	Działania wspierające aktywność zawodową osób 50+ prowadzone przez Urząd.....	103
6.4.4.	Podsumowanie .....	105
6.5.	<i>Opis wyników badań jakościowych z przedstawicielami pracodawców w regionie zatrudniających powyżej 250 pracowników w regionie.</i> .....	106
6.5.1.	Zmiany rynku pracy i wyzwania rekrutacyjne .....	106
6.5.2.	Mocne strony i deficyty pracowników 50+/60+ .....	109
6.5.3.	Działania wspierające wykorzystanie potencjału pracowników 50+ .....	112
6.5.4.	Działania wspierające współpracę z pracownikami w wieku emerytalnym / przejścia na emeryturę .....	114
6.5.4.	115	
6.6.	<i>Opis wyników badań jakościowych z pośrednikami pracy pracującymi w agencjach zatrudnienia w regionie</i> .....	116
6.6.1.	Zmiany rynku pracy .....	116
6.6.2.	Pracownicy 50+ /60+ na rynku pracy .....	117
6.6.3.	Stereotypy i bariery zatrudnienia dotyczące pracowników 50+ .....	119
6.6.4.	Aktywizacja pracowników 50+ .....	120
6.7.	<i>Opis wyników badań jakościowych z ekspertami z obszaru aktywizacji, polityk senioralnych i aktywizacji zawodowej</i> .....	124
6.7.1.	Zmieniający się rynek pracy .....	124
6.7.2.	Zmiana modelu aktywności w wieku przed- i emerytalnym.....	124
6.7.3.	Perspektywy zatrudnienia osób starszych.....	125
6.7.3.	Jeśli chodzi o oferty zatrudnienia, Eksperti wskazywali na poszerzenie w ostatnich latach możliwości pracy w różnych branżach dla osób starszych. ....	125
6.7.4.	Wyzwania w aktywnym starzeniu .....	127
6.7.5.	Wsparcie aktywizacji.....	129
6.7.6.	Szkolenie pracowników 50+ .....	130
6.8.	<i>Opis wyników panelu rekomendacyjnego z ekspertami z obszaru aktywizacji, polityk senioralnych i aktywizacji zawodowej</i> .....	131
7	Prognoza zmian wielkopolskiego rynku pracy w kontekście rozwoju sektora „srebrnej gospodarki” w perspektywie pięciu lat.....	137
7.1	<i>Charakterystyka zgromadzonych danych i wprowadzenie do metodologii opracowania pięcioletniej prognozy zmian wielkopolskiego rynku pracy w kontekście rozwoju sektora „srebrnej gospodarki”</i> .....	137
7.2	<i>Budowa modelu – zmienne objaśniające</i> .....	140
7.3	<i>Opracowanie prognozy zmian wielkopolskiego rynku pracy</i> .....	145
7.3.1	Prognoza poziomu zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim - ogółem .....	146
7.3.2.	Prognoza poziomu zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim – podział na płeć .....	149
7.3.3.	Prognoza poziomu zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim – podział na wielkość miejsca zamieszkania .....	154
7.3.4	Prognoza poziomu zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim w zależności od wybranych sekcji PKD .....	158
7.4	<i>Posiadane kompetencje pracowników w wieku 50+ oraz oczekiwania pracodawców</i> .....	172



7.5	Podsumowanie ustaleń i wniosków z dokonanych prognoz .....	173
7.6	Prognoza aktywności zawodowej osób 50+ na wielkopolskim rynku pracy (perspektywa 3 lat)	175
	Autorzy prognozy .....	176
8.	Rekomendacje .....	177
9.	Bibliografia .....	185
	Spis tabel .....	186
	Spis wykresów .....	187
	Spis map .....	192



## 2. Wykaz skrótów

Skrót	Wytłumaczenie
<b>BAEL</b>	Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności
<b>BDL GUS</b>	Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego
<b>BKL</b>	Bilans Kapitału Ludzkiego
<b>CATI</b>	Wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (ang. Computer Assisted Telephone Interview)
<b>CAWI</b>	Wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW (ang. Computer Assisted Web Interview)
<b>EFS</b>	Europejski Fundusz Społeczny
<b>FGI</b>	Zogniskowany wywiad grupowy (ang. Focus Group Interview)
<b>FP</b>	Fundusz Pracy
<b>IDI</b>	Indywidualny wywiad pogłębiony (ang. Individual in-depth Interview)
<b>KFS</b>	Krajowy Fundusz Szkoleniowy
<b>KRAZ</b>	Krajowy Rejestr Agencji Zatrudnienia
<b>MŚP</b>	Sektor małych i średnich przedsiębiorstw
<b>NGO</b>	Organizacja pozarządowa (ang. Non-Government Organization)
<b>PARP</b>	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
<b>PKD</b>	Polska Klasyfikacja Działalności
<b>PUP</b>	Powiatowy Urząd Pracy
<b>UMWW</b>	Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego
<b>WRPO 2014+</b>	Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2014-2020
<b>WUP</b>	Wojewódzki Urząd Pracy

### 3. Słowo wstępne

Niniejszy raport opracowany przez firmę doradczą IBC GROUP Central Europe Holding S.A. i Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu stanowi podsumowanie badania diagnostyczno-prognostycznego pn. „Srebrna gospodarka na wielkopolskim rynku pracy – aktywność zawodowa osób 50+ i osób 60+”. Raport z badania przedstawia analizę wyników badań nt. aktualnego oraz prognozowanego stanu zatrudnienia osób 50+ i 60+ na wielkopolskim rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem działań mających na celu zwiększenie aktywności zawodowej osób 50+ w regionie.

Celem raportu „Srebrna gospodarka na wielkopolskim rynku pracy – aktywność zawodowa osób 50+ i osób 60+” jest dostarczenie informacji i rekomendacji niezbędnych dla planowania strategicznego i operacyjnego organów samorządowych, instytucji rynku pracy oraz innych instytucji związanych z edukacją i gospodarką regionu. Raport ma również służyć jako wsparcie informacyjne dla zarządzania strategicznego i wdrażania WRPO 2014+ (Oś Priorytetowa 6. Rynek Pracy).



## 4. Wprowadzenie

Udział osób w wieku poprodukcyjnym w społeczeństwie polskim rośnie. Nie można więc prowadzić rozważań o obecnych i przyszłych wyzwaniach rozwojowych gospodarki i rynku pracy w oderwaniu od tego faktu. Zmiany, które za demografem Edwardem Rossetem określa się jako proces starzenia się ludności<sup>1</sup>, są w istocie wypadkową dwóch zachodzących w społeczeństwie zjawisk demograficznych: wydłużania przeciętnej długości życia i zmniejszania ilości przeciętnie posiadanego potomstwa. Polki i Polacy coraz później decydują się na zakładanie rodzin i mają mniej liczne potomstwo niż pokolenie ich rodziców i dziadków. W 2018 r. współczynnik dzietności<sup>2</sup> wyniósł 1,4<sup>3</sup>, a więc jego wartość była znacznie niższa od minimalnej wartości gwarantującej prostą zastępowalność pokoleń<sup>4</sup>. Ten negatywny wpływ malejącej liczby narodzin jest dodatkowo wzmacniany przez migrację<sup>5</sup>, która dotyczy zwłaszcza osób młodych.

Wspomniane procesy demograficzne generują szereg wyzwań mających zniwelować ich negatywne skutki. Antycypowanie i prowadzenie odpowiednich działań stają się jednymi ze strategicznych zadań stojących przed społeczeństwem i aparatem państwowym.

Nie można nie zauważać m.in. zagrożeń, jakie proces starzenia się społeczeństwa niesie dla rynku pracy. Brak wolnych zasobów pracowników ogranicza możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, które nie mogą wykorzystać pełnego potencjału korzystnej koniunktury gospodarczej. Jednocześnie fakt, że przeciętny wiek pracowników będzie się systematycznie zwiększał, rodzi wyzwania związane z koniecznością przygotowania organizacji do współpracy z osobami w wieku 50+ i 60+.

Rosnący udział seniorów w społeczeństwie, a także coraz większa kosztochłonność dostępnych procedur medycznych każą także położyć większy nacisk na zapobieganie chorobom i ograniczanie ich skutków. Aktywni zawodowo seniorzy są nie tylko zdrowsi, ale także w przypadku rosnącej utraty zdrowia, dzięki dobrej kondycji fizycznej i psychicznej, poradzą sobie ze schorzeniami. Natomiast z perspektywy pracodawców, wykorzystanie potencjału starszych pracowników może być skuteczną strategią pokonania trudności w eliminacji braków kadrowych.

Zjawisko starzenia się społeczeństwa generuje również wzrost zapotrzebowania na usługi dedykowane rosnącej grupie konsumentów 60+. Pokolenie to, podobnie jak każda inna generacja, ma swoje specyficzne potrzeby i wzory konsumpcji wynikające z przyzwyczajeń, ale także takie, które są wynikiem pojawiających się z wiekiem potrzeb na usługi opiekuńcze czy wspierające codzienne funkcjonowanie. Tworzy to niszę rynkową, w której rozwijać się mogą nowe firmy dostarczające produkty i usługi dla osób starszych. Procesy demograficzne zatem nie tylko zmieniają strukturę generacyjną rynku

<sup>1</sup> E. Rosset, *Proces starzenia się ludności. Studium demograficzne*, PTG, Warszawa 1959.

<sup>2</sup> **Współczynnik dzietności**: liczba dzieci, które urodziłaby przeciętnie kobieta w ciągu całego okresu rozrodczego (15–49 lat) przy założeniu, że w poszczególnych fazach tego okresu rodziłaby z intensywnością obserwowaną w badanym roku, tzn. przy przyjęciu cząstkowych współczynników płodności z tego okresu za niezmiennicze. (*definicja za GUS*)

<sup>3</sup> Bank Danych Lokalnych GUS

<sup>4</sup> **Zastępowalność pokoleń**: stan oznaczający, iż w długim okresie, przy założeniu utrzymywania się danego reżimu reprodukcji, liczba urodzeń i zgonów jest jednakowa, a zatem ludność nie zmienia swej liczby. (*definicja za dr hab. Piotr Szukalski: Czy w Polsce nastąpi powrót do prostej zastępowalności pokoleń?*)

<sup>5</sup> J. Z. Holzer, *Demografia*, wyd. IV zmienione, PWE, Warszawa 2003, s.139.



pracy, ale tworzą także przestrzeń dla rozwoju nowego sektora gospodarki, jakim jest sektor srebrnej gospodarki.

Niniejszy raport odpowiada na szereg pytań dotyczących problematyki aktywizacji pracowników 50+ i otwartości rynku pracy na tę grupę pracowników. Raport analizuje potencjał najstarszej i najbardziej doświadczonej populacji osób aktywnych zawodowo, wskazując, jak można wykorzystać ten niedostrzegany dostatecznie zasób rynku pracy.

#### 4.1. Koncepcja i przedmiot badania

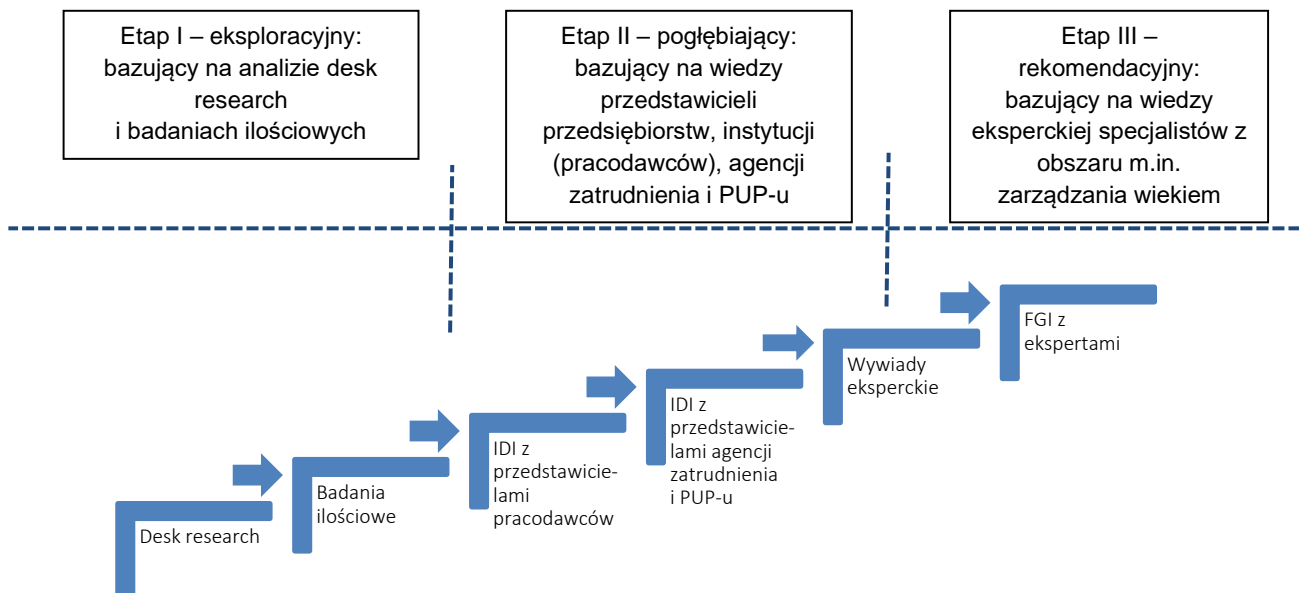
Celem badania była diagnoza i ocena aktualnego oraz prognozowanego stanu zatrudnienia osób 50+ i osób 60+ na wielkopolskim rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem analizy szans i barier dla działań mających za zadanie zwiększenie aktywności zawodowej osób 50+ w regionie.

Koncepcja organizacji badania miała charakter hierarchiczny i opierała się na założeniu stopniowego pogłębiania wiedzy i precyzowania wniosków na kolejnych etapach badania.

Zagadnienia badawcze będące przedmiotem projektu zostały podzielone na dwa wątki:

- sytuacja osób starszych na rynku pracy województwa wielkopolskiego ze szczególnym uwzględnieniem działań mających na celu ich aktywizację zawodową,
- funkcjonowanie podmiotów tzw. „srebrnej gospodarki”.

Rycina 1 **Model logiczny badania**



Źródło: opracowanie własne

Dla badania przyjęto za Strategią Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020<sup>6</sup>, że **sektor „srebrnej gospodarki”** to „gospodarka uwzględniająca strukturę wieku ludności, w której istotną rolę odgrywają osoby w zaawansowanym oraz starszym wieku; model

<sup>6</sup> *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*, Warszawa 2013, s. 84.

gospodarki odpowiadający na potrzeby osób starszych oraz pozwalający wykorzystać potencjał osób w zaawansowanym wieku”.

Definiując same **podmioty „srebrnej gospodarki”**, przyjęto definicję proponowaną przez GUS, wskazującą, że są to: „podmioty, które w ramach swojej działalności wytwarzają wyroby i usługi wytwarzane oraz dostarczane w celu zaspokojenia potrzeb osób w wieku senioralnym. Za potrzeby takie uznaje się wyłącznie te, które ujawniają się lub dokonuje się ich znacząca zmiana w wyniku biologicznego procesu starzenia się organizmu, zmiany sytuacji osobistej lub aktywności zawodowej osób starszych. Za wyrób lub usługę uznaje się także wyroby lub usługi objęte specjalną ofertą (np. rabatową) skierowane do seniorów, jak również działania podjęte przez organizacje niekomercyjne na rzecz osób w wieku 60 lat i więcej”<sup>7</sup>.

Ważnym elementem koncepcji badania było również uwzględnienie szerszego kontekstu demograficznego oraz gospodarczego, który został przedstawiony w rozdziale Opis wyników analizy danych zastanych (desk – research).

Zakres terytorialny badania obejmował cały obszar województwa wielkopolskiego.

Proces starzenia się społeczeństwa w istotny sposób wpływa na funkcjonowanie rynku pracy i co za tym idzie, ma bezpośrednie przełożenie na możliwości wykorzystania potencjału gospodarczego regionu. Duży udział ludności w wieku poprodukcyjnym w strukturze demograficznej ogranicza bowiem zasób kadrowy, z którego mogą czerpać rozwijające się firmy. Aktywizacja osób w wieku 50+ i 60+, ale jednocześnie zachęcanie pracodawców do otwarcia się na tę grupę pracowników stają się więc wyzwaniem o charakterze strategicznym warunkującym rozwój gospodarczy regionu.

Co więcej, rozwiązania aktywizujące osoby 50+ i 60+ długofalowo będą przyczyniać się do ograniczania kosztów po stronie systemu opieki społecznej i służby zdrowia. Aktywni seniorzy nie tylko obniżają koszty ich własnej opieki zdrowotnej, lecz także wspomagają innych, a przy okazji też „system społeczny” poprzez wolontariat czy opiekę nad bliskimi osobami.

Odpowiedzią na te wyzwania powinna być umiejętnie prowadzona polityka senioralna łącząca działania administracji publicznej wszystkich szczebli, administracji samorządowej oraz innych organizacji i instytucji, które mogą skutecznie oddziaływać na świadomość społeczną i polityki kadrowe pracodawców umożliwiające: aktywizację osób w wieku 50+, zapewnienie tej grupie warunków umożliwiających rozwijanie aktywności zawodowej i popularyzację nowoczesnego sposobu postrzegania pracowników 50+ i 60+ jako wartościowych na rynku pracy.

## 4.2. Cel badania

Cele główne i szczegółowe badania:

1. Analiza populacji 50+ w Wielkopolsce.
2. Analiza rynku pracy w Wielkopolsce w kontekście wyzwań demograficznych.
3. Analiza postaw i zachowań populacji 50+ na rynku pracy w Wielkopolsce (w świetle dostępnych badań).
4. Wpływ rozwoju sektora „srebrnej gospodarki” na rynek pracy w Wielkopolsce.

---

<sup>7</sup> *Gospodarka senioralna w Polsce – stan i metody pomiaru*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018.

5. Analiza postaw i działań przedstawicieli podmiotów i instytucji wobec osób 50+ jako obecnych i potencjalnych pracowników.
6. Znaczenie stereotypów dotyczących pracowników 50+ na wielkopolskim rynku pracy.
7. Analiza oferty edukacyjnej pod kątem oferty edukacyjnej skierowanej dla osób 50+, w tym uniwersytetów trzeciego wieku, szkoleń komercyjnych, a także kształcenia specjalistów w różnych dziedzinach znających specyfikę „srebrnego sektora”.
8. Analiza i ocena działań instytucji rynku pracy (w tym publicznych służb zatrudnienia) nakierowanych na obsługę i wsparcie rozwoju srebrnego sektora w Wielkopolsce.
9. Analiza trendów ogólnopolskich i światowych w kontekście aktywności zawodowej pracowników 50+, w tym dobrych praktyk wspierania aktywności zawodowej pracowników 50+.
10. Prognoza aktywności zawodowej osób 50+ na wielkopolskim rynku pracy.

## 5. Opis metodologii badania

### 5.1. Opis logiki badania i sekwencji prac badawczych

Badanie, na podstawie którego został opracowany niniejszy raport, wykorzystywało triangulację metod badawczych oraz źródeł danych w celu uzyskania pełnego obrazu obecnej sytuacji osób 50+ i 60+ na wielkopolskim rynku pracy. Zastosowano ilościowe i jakościowe techniki zbierania danych oraz uwzględniono perspektywy różnych podmiotów działających na rynku pracy. Dodatkowo wykonanie analiz i modeli ekonometrycznych pozwoliło na ekstrapolację obserwowanych trendów na kolejne lata. Jak wskazano we wstępie, projekt badawczy podzielono na trzy zasadnicze etapy:

- etap eksploracyjny,
- etap pogłębiający,
- etap rekomendacyjny.

W dalszej części niniejszego rozdziału szczegółowo opisano trzy wyodrębnione etapy projektu badawczego, opisując zgromadzoną wiedzę oraz wyniki.

### 5.2. Opis etapu eksploracyjnego

Etap eksploracyjny badania bazował na analizie desk research i trzech badaniach ilościowych z przedstawicielami przedsiębiorstw, przedsiębiorstw z sektora „srebrnej gospodarki” i powiatowych urzędów pracy z województwa wielkopolskiego.

#### 5.2.1. Analiza danych zastanych

**Analiza danych zastanych** bazowała na analizie artykułów naukowych, dokumentów strategicznych i istniejących raportów dotyczących wielkopolskiego rynku pracy i aktywizacji seniorów oraz statystyki.

#### 5.2.2. Badania ilościowe

- a) CATI na reprezentatywnej próbie przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego,  
Operat będący podstawą do losowania próby został stworzony na podstawie: bazy komercyjnej od firmy Bisnode Polska Baza Danych
- b) CATI na próbie celowej podmiotów i instytucji zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego działających w sektorze „srebrnej gospodarki”,  
Operat będący podstawą do wyboru próby celowej został stworzony na podstawie: bazy komercyjnej od firmy Bisnode Polska Baza Danych
- c) CAWI na pełnej próbie powiatowych urzędów pracy z województwa wielkopolskiego.

#### 5.2.3. Opis próby: badanie CATI podmiotów i instytucji

Konkretne podmioty i instytucje zostały wyłonione do badania w oparciu o kryterium profilu działalności (tzw. działalności przeważającej według obowiązujących kodów PKD 2007), a także miejsca prowadzenia działalności przy założeniu podziału terytorialnego na sześć podregionów (m. Poznań, podregion poznański, kaliski, koniński, pilski, leszczyński).

Badanie zostało przeprowadzone na próbie 384 podmiotów, co pozwala uogólniać wyniki na całą badaną populację. Zastosowana wielkość próby badawczej umożliwiła

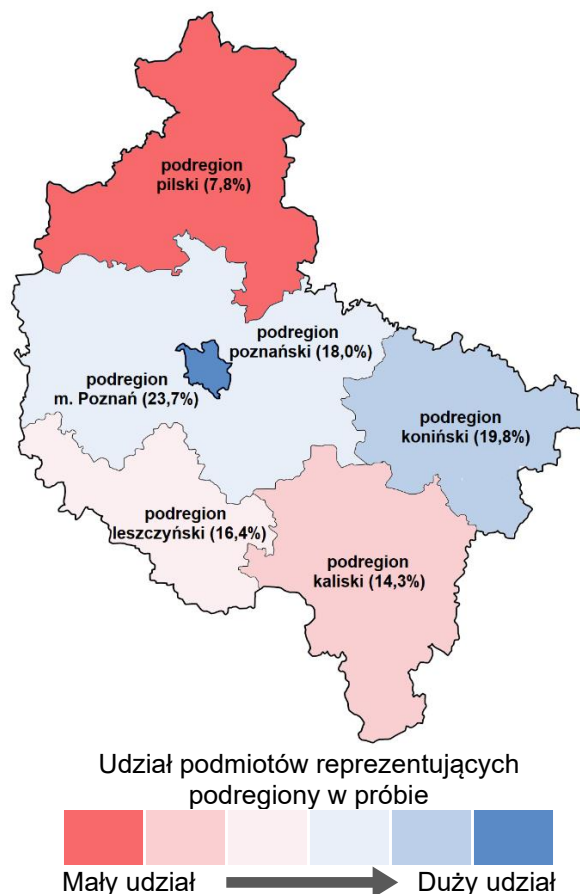
wnioskowanie statystyczne na podstawie uzyskanych danych przy przedziale ufności wynoszącym 95% oraz błędzie maksymalnym 5%.

Tabela 1 **Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów województwa wielkopolskiego (N=384)**

Podregion	N	%
podregion m. Poznań	91	23,7%
podregion koniński	76	19,8%
podregion poznański	69	18,0%
podregion leszczyński	63	16,4%
podregion kaliski	55	14,3%
podregion pilski	30	7,8%
Suma	384	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI

Mapa 1 **Udział objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów w podregionach województwa wielkopolskiego (N=384)**



Zaprezentowany rozkład próby przełożył się na zaprezentowane w poniższej tabeli liczebności w poszczególnych podregionach i sekcjach (ze względu na niewielki udział w ogólnej liczbie podmiotów aktywnych na terenie województwa wielkopolskiego w próbie nie uwzględniono podmiotów reprezentujących sekcje: B, D, E i U – łącznie to 0,5% podmiotów<sup>8</sup>).

Tabela 2 **Liczba podmiotów pozyskanych do próby z poszczególnych sekcji i podregionów (N=384)**

Sekcja	Podregion						Suma
	kaliski	koniński	leszczyński	pilski	poznański	m. Poznań	
Sekcja A	5	29	19	3	4	2	62
Sekcja C	6	4	5	3	8	5	31
Sekcja F	7	8	8	4	10	8	45
Sekcja G	13	12	11	6	16	20	78
Sekcja H	3	3	3	2	4	4	19
Sekcja I	1	1	1	1	1	2	7
Sekcja J	1	1	1	0	2	6	11
Sekcja K	1	1	1	1	2	3	9

<sup>8</sup> Na podstawie danych Bisnode (styczeń 2019)





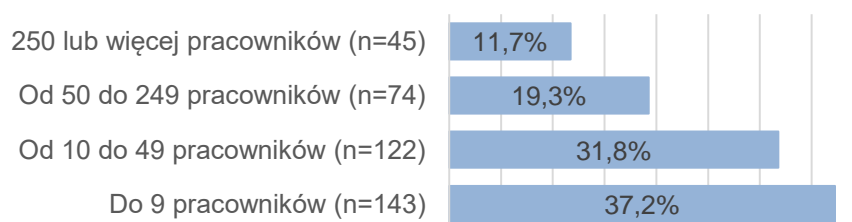
Sekcja L	2	2	2	2	3	6	17
Sekcja M	4	3	3	2	7	14	33
Sekcja N	1	1	1	1	2	4	10
Sekcja O	1	1	1	0	0	0	3
Sekcja P	2	2	1	1	2	3	11
Sekcja Q	3	3	2	2	3	6	19
Sekcja R	1	1	1	0	1	1	5
Sekcje S i T	4	4	3	2	4	7	24
Suma	55	76	63	30	69	91	384

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Ankieta CATI nie była realizowana z przedstawicielami firm i instytucji jednoosobowych, które nie zatrudniają pracowników (podmioty niezatrudniające pracowników uznano za niereprezentatywne w kontekście pozyskiwania informacji o zatrudnianiu pracowników 50+, ale też prowadzonych działań aktywizacyjnych czy znajomości kryteriów selekcji rekrutowanych pracowników).

Największy udział w próbie miały firmy zatrudniające do 9 pracowników, kolejną grupą były firmy zatrudniające pomiędzy 10 a 49 osób.

Wykres 1 **Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów według wielkości (N=384)**

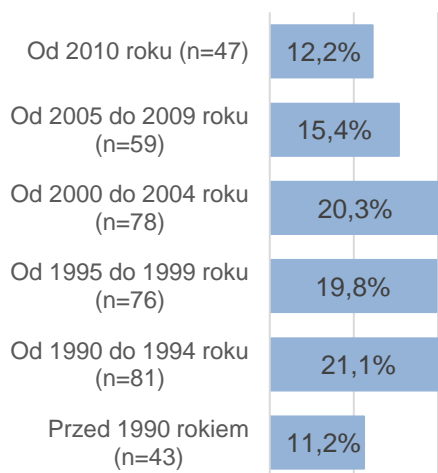


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Jeśli chodzi o czas prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa objęte badaniem, próba była stosunkowo równo podzielona. Najmniej liczne to firmy najstarsze, powstałe przed 1990 rokiem oraz najnowsze (powstałe po 2010 roku).

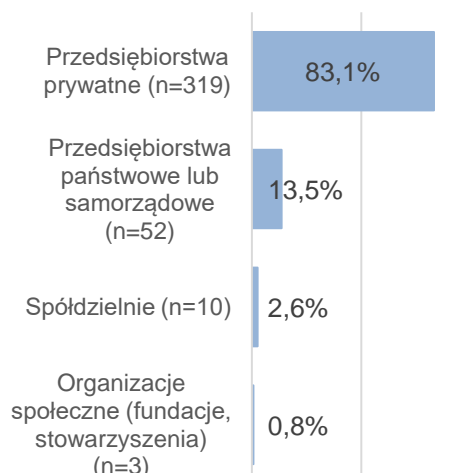
W próbie silnie dominowały przedsiębiorstwa prywatne, z niewielkim udziałem innych typów podmiotów (przedsiębiorstwa państwowe, samorządowe, spółdzielnie oraz organizacje społeczne).

Wykres 2 **Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów według roku powstania (N=384)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

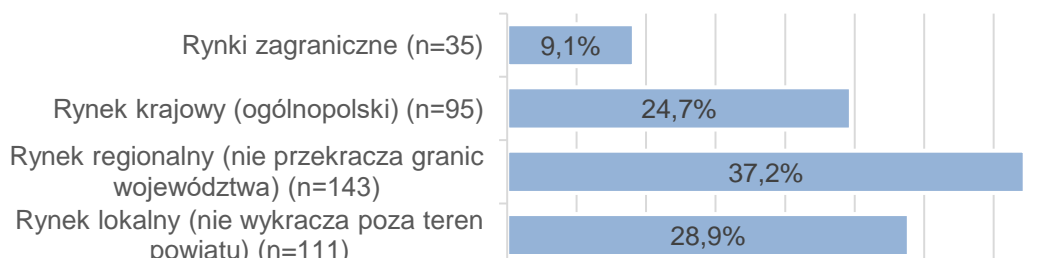
Wykres 3 **Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów według typu działalności (N=384)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Największy procent firm objętych badaniem działa na rynku regionalnym lub lokalnym. Tylko niecałe 10% podmiotów sięgało swoją działalnością na rynki zagraniczne.

Wykres 4 **Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów według obszaru działania (N=384)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

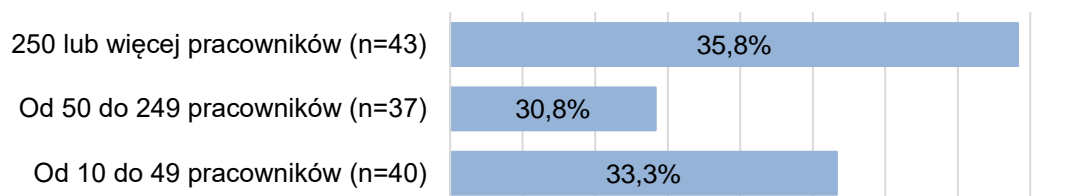
#### 5.2.4. Opis próby: badanie CATI podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Dla potrzeb badania za **podmioty „srebrnej gospodarki”** uznano wg definicji GUS<sup>9</sup> te „podmioty, które w ramach swojej działalności wytwarzają wyroby i usługi wytwarzane oraz dostarczane w celu zaspokojenia potrzeb osób w wieku senioralnym (patrz definicja str. 11). Za potrzeby takie uznaje się wyłącznie te, które ujawniają się lub dokonuje się ich znacząca zmiana w wyniku biologicznego procesu starzenia się organizmu, zmiany sytuacji osobistej lub aktywności zawodowej osób starszych. Przy określaniu operatu do próby celowej wyłączono więc te obszary działalności, których usługi/towary kierowane były do szerokiego spektrum odbiorców

<sup>9</sup> *Gospodarka senioralna w Polsce – stan i metody pomiaru*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018.

bez względu na wiek. Z uwagi na to założenie, w próbie nie znalazły się m. in. podmioty prowadzące działalność związaną z żywnością i żywieniem.

**Wykres 5 Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według wielkości (N=120)**

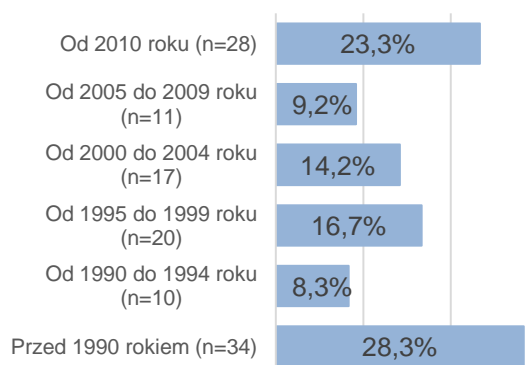


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

W przypadku podmiotów „srebrnej gospodarki” największy procent firm powstał przed 1990 rokiem. Liczne były również nowe firmy, powstałe po 2010 roku.

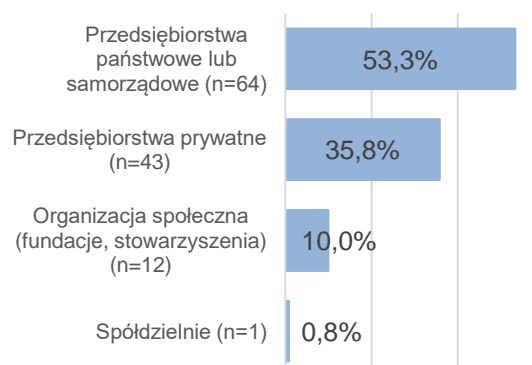
Ponad połowę próby stanowiły przedsiębiorstwa państwowe lub samorządowe. Jedna trzecia podmiotów była natomiast przedsiębiorstwami prywatnymi.

**Wykres 6 Udział i liczba podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według roku powstania (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

**Wykres 7 Udział i liczba podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według typu działalności (N=120)**

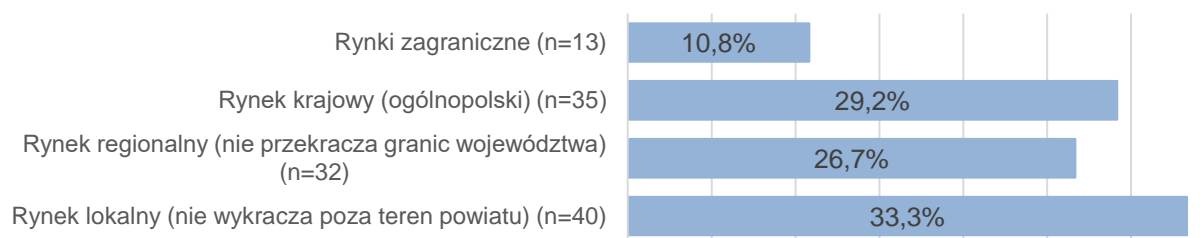


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Analizując zakres działalności firm sektora „srebrnej gospodarki”, można zauważyć stosunkowo równy podział na firmy działające na rynkach: lokalnym, regionalnym i krajowym. Około jedną dziesiątą próby stanowiły firmy działające na rynkach zagranicznych.



Wykres 8 **Udział i liczba podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według obszaru działania (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Na potrzeby doboru celowego do niniejszego badania wykorzystano stworzoną przez zespół GUS klasyfikację 10 segmentów komercyjnych gospodarki senioralnej<sup>10</sup>. Segmenty te, na potrzeby doboru celowego, zostały dodatkowo pogrupowane w 3 makro-obszary działalności.

Tabela 3 **Makro-obszary działalności skupiające poszczególne segmenty**

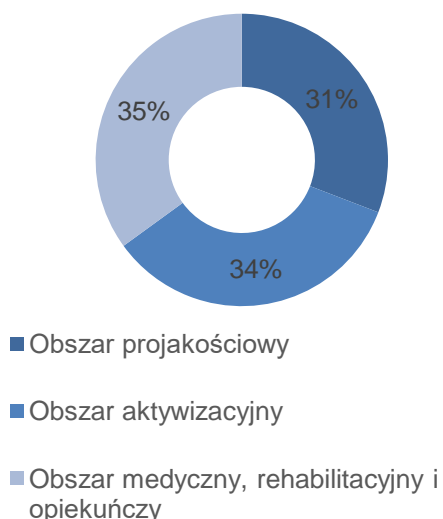
Obszar działalności	Segmenty
<b>Obszar medyczny, rehabilitacyjny i opiekuńczy</b>	Usługi opiekuńcze Wyroby medyczne i rehabilitacyjne Usługi zdrowotne
<b>Obszar aktywizacyjny (edukacyjnie, sportowo i kulturalnie)</b>	Sport i rekreacja Edukacja i kultura
<b>Obszar pro jakościowy</b>	Wyroby poprawiające komfort życia Nowe technologie Usługi transportowe Budownictwo mieszkaniowe Usługi finansowe i ubezpieczeniowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu: „Gospodarka senioralna w Polsce – stan i metody pomiaru”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018

W próbie trzy makro-obszary były reprezentowane w zbliżonym stopniu. Analizując szczegółowy podział na segmenty, najwyższy odsetek stanowiły firmy reprezentujące segmenty: edukacja i kultura oraz usługi zdrowotne.

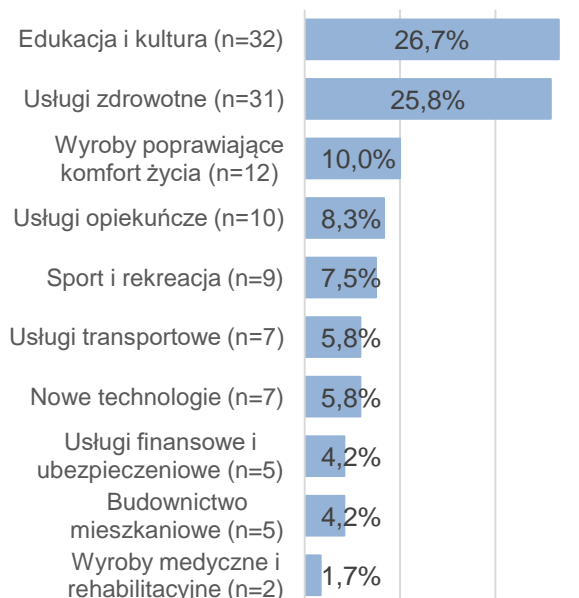
<sup>10</sup> *Gospodarka senioralna w Polsce – stan i metody pomiaru*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018.

Wykres 9 **Udział podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według ogólnego obszaru działalności (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Wykres 10 **Udział podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według szczegółowego obszaru działalności (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Rozkład wywiadów CATI z uwzględnieniem obszaru działalności gospodarczej, wielkości podmiotu i podregionu, w którym jest zlokalizowana firma został zaplanowany tak, by móc uzyskać opinie od przedstawicieli podmiotów z całego województwa. Szczególna uwaga została poświęcona centralnej części województwa (miastu Poznań i podregionowi poznańskiemu), stanowiącej naturalne centrum aktywności społecznej, politycznej i biznesowej regionu.

Tabela 4 **Liczba podmiotów pozyskanych do próby celowej z poszczególnych obszarów działalności (N=120)**

Obszar działalności	Od 10 do 49 pracowników	Od 50 do 249 pracowników	250 lub więcej pracowników	Suma
Obszar medyczny, rehabilitacyjny i opiekuńczy	12	14	16	42
Obszar aktywizacyjny	16	12	13	41
Obszar projakościowy	12	11	14	37
Suma	40	37	43	120

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

### 5.2.5 Opis próby: badanie powiatowych urzędów pracy w województwie wielkopolskim

Badanie zostało przeprowadzone na próbie pełnej i objęło wszystkie powiatowe urzędy pracy w województwie wielkopolskim.

### 5.3. Opis etapu pogłębiającego

Drugi etap badania skupiał się na pogłębianiu informacji poprzez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia dwóch grup istotnych aktorów rynku pracy: pracodawców oraz przedstawicieli instytucji wspierających rynek pracy (powiatowych urzędów pracy i komercyjnych agencji zatrudnienia).

Przeprowadzono 14 wywiadów z przedstawicielami podmiotów i instytucji zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego zatrudniających powyżej 250 pracowników. Ze względu na istotny udział w liczbie podmiotów funkcjonujących na terenie województwa byli to przedstawiciele następujących sektorów:

- handel; naprawa pojazdów samochodowych – 5 wywiadów
- przetwórstwo przemysłowe – 4 wywiady
- budownictwo – 3 wywiady

oraz po jednym wywiadzie w sektorach: edukacji oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej. Zarówno w sferze edukacji, jak też opieki zdrowotnej i pomocy społecznej średni wiek pracowników w ostatnich latach istotnie wzrósł – podobnie jak potrzeba prowadzenia polityk kadrowych i strategii aktywnego zarządzania wiekiem w grupach zawodowych zatrudnionych we wskazanych działach gospodarki.

Przeprowadzonych zostało również 13 wywiadów z pośrednikami pracy funkcjonującymi w agencjach zatrudnienia (na terenie województwa wielkopolskiego i w KRAZ), a także powiatowych urzędach pracy. Do wywiadów zrekrutowano:

- 4 specjalistów do spraw pośrednictwa pracy ds. projektów rekrutacyjnych dla menadżerów i specjalistów w regionie,
- 4 specjalistów do spraw pośrednictwa pracy ds. projektów rekrutacyjnych dla pracowników tymczasowych,
- 5 specjalistów do spraw pośrednictwa pracy, przedstawicieli powiatowych urzędów pracy z Leszna, Konina, Kalisza, Poznania oraz Piły.

Informacje zgromadzone w ramach wywiadów były cennym wkładem do procesu diagnozy szans i barier związanych z aktywizacją osób 50+ na wielkopolskim rynku pracy.

### 5.4. Opis etapu rekomendacyjnego

Trzecim etapem projektu był etap rekomendacyjny. Podzielono go na dwie fazy:

- a) faza I – objęła przeprowadzenie 9 indywidualnych wywiadów eksperckich ze specjalistami z obszaru m.in. zarządzania wiekiem ze świata akademickiego, biznesu czy stowarzyszeń działających na rzecz aktywizacji zawodowej, w tym przedstawicieli instytucji samorządowych (WUP w Poznaniu oraz Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego UMWW).
- b) faza II – objęła przeprowadzenie grupy fokusowej mającej charakter panelu rekomendacyjnego. Uczestnikami grupy fokusowej byli eksperci ze świata



akademickiego, ekspert posiadający wiedzę na temat szkoleń i oferty edukacyjnej skierowanej do osób 50+ na terenie województwa wielkopolskiego, doradcy zawodowi, przedstawiciele organizacji pracodawców oraz związków zawodowych funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego.

Na trzecim – ostatnim etapie badania została także opracowana prognoza aktywności zawodowej osób 50+ na wielkopolskim rynku pracy w 3-letniej perspektywie z uwzględnieniem:

- diagnozy segmentów gospodarki / grup zawodów / zawodów, w których na skutek zmian i rozwoju rynku pracy osoby 50+ mogą odnaleźć sprzyjające warunki zatrudnienia (które mogą otworzyć się na zatrudnienie osób 50+),
- przygotowania przedsiębiorstw / instytucji rynku pracy do zatrzymania w zatrudnieniu osób 50+ w dłuższej perspektywie (plany, programy zarządzania kadrami), która stanowi część niniejszego raportu.

Informacje wykorzystane w opracowanej prognozie pochodziły ze źródeł wtórnych, zostały też pozyskane od ekspertów, z którymi były prowadzone wywiady. Wpisuje się to w założenia podejścia metodologicznego typu foresight, opierającego się na gromadzeniu opinii specjalistów, którzy, bazując na obecnie obserwowanych trendach, dokonali predykcji zmian w analizowanych obszarach.

## 6 Opis wyników badania

### 6.1. Opis wyników analizy danych zastanych (desk-research)

#### 6.1.1. Kontekst społeczno - demograficzny

Obecna sytuacja demograficzna Polski jest efektem korzystnych dla społeczeństw wysokorozwiniętych trendów tj. wydłużenia długości życia i wzrostu wskaźników umieralności przy towarzyszących zmianom dotyczących modelu rodziny i malejącej dzietności. Proces starzenia się ludności jest nie tylko polską specyfiką. Prognozy demograficzne Eurostatu wskazują, że w latach 2014-2080 nastąpi w krajach Unii Europejskiej zmniejszenie ludności w wieku produkcyjnym o około 40 milionów osób<sup>11</sup>. W Polsce, w kontekście procesów demograficznych, duże znaczenie ma również mobilność terytorialna ludności w postaci migracji zagranicznych (migracji zarobkowych - szczególnie do krajów zachodniej Europy), co dodatkowo pogłębia niepomyślnie zmiany w strukturze populacji.

W poszczególnych regionach naszego kraju dynamika opisywanych procesów demograficznych jest różna. W ostatnim dziesięcioleciu spadek liczby ludności zaobserwowano w 6 województwach (w największym stopniu zjawisko to było widoczne w regionach opolskim i łódzkim). W przypadku pozostałych regionów utrzymywał się wzrost liczby ludności. Województwo wielkopolskie na 4 pozycji prezentuje stosunkowo korzystną sytuację niemniej należy mieć na uwadze, że choć obecnie liczba mieszkańców województwa wielkopolskiego wzrasta, to już dziś wyraźnie widać trend spowolnienia przyrostu, co w kolejnych latach może doprowadzić do jego zatrzymania.

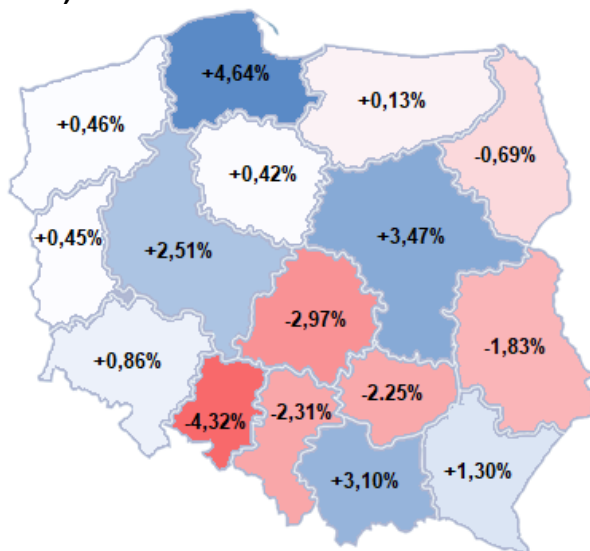
W końcu 2018 r. w województwie wielkopolskim mieszkało 3494,0 tys. osób, co stanowiło 9,1% ludności Polski. Pod względem liczebności populacji województwo wielkopolskie zajmowało 3 miejsce w kraju, po mazowieckim (14,1%) i śląskim (11,8%).

---

<sup>11</sup> *People in the EU: who are we and how do we live?*, EuroStat, 2015 edition, s. 161.



Mapa 2 Wzrost/ spadek liczby ludności w poszczególnych województwach (lata 2009-2018)



W analizowanym okresie w skali całego kraju liczba ludności wzrosła o 0,64%  
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Tabela 5 Zmiana liczby ludności w poszczególnych województwach (lata 2009-2018)

Województwo	Zmiana
pomorskie	4,64%
mazowieckie	3,47%
małopolskie	3,10%
wielkopolskie	2,51%
podkarpackie	1,30%
dolnośląskie	0,86%
zachodniopomorskie	0,46%
lubuskie	0,45%
kujawsko-pomorskie	0,42%
warmińsko-mazurskie	0,13%
podlaskie	-0,69%
lubelskie	-1,83%
świętokrzyskie	-2,25%
śląskie	-2,31%
łódzkie	-2,97%
opolskie	-4,32%

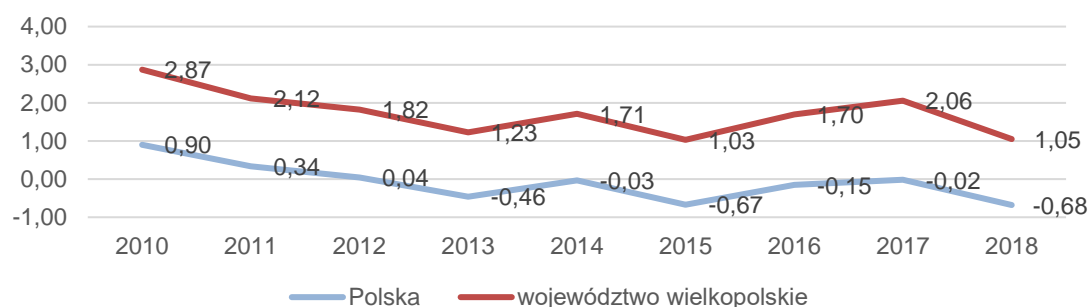
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

W świetle obecnie dostępnych danych należy założyć, że w regionie utrzymają się istniejące trendy demograficzne skutkujące pogłębieniem procesu starzenia się wielkopolskiego społeczeństwa<sup>12</sup>. Wskazuje na to m.in. spadek poziomu przyrostu naturalnego (na 1000 ludności)<sup>13</sup>, który w województwie wielkopolskim w 2018 r. przyjął wartość 1,05, podczas gdy w roku 2008 było to 2,87. Najkorzystniejszą sytuację w województwie odnotowano w powiecie poznańskim, gdzie w 2018 roku wartość wskaźnika kształtowała się na poziomie 5,5. Ujemne wartości zanotowano dla 6 powiatów, tj. powiat m. Kalisz (-3,9), powiat kolski (-2,8), powiat m. Konin (-2,5), powiat słupecki (-0,7), powiat złotowski (-0,5), powiat ostrowski (-0,3), powiat pilski (-0,3), powiat czarnkowsko – trzcianecki (-0,2).

<sup>12</sup> J. Kowalewski, *Sytuacja demograficzna województwa wielkopolskiego – stan obecny i perspektywy*, [w:] *Sytuacja demograficzna Wielkopolski jako wyzwanie dla polityki społecznej i gospodarczej*, red. J. Hrynkiewicz, A. Potrykowska, Warszawa 2017, s. 16-38.

<sup>13</sup> Przyrost naturalny jest różnicą między liczbą urodzeń żywych, a liczbą zgonów.

Wykres 11 **Przyrost naturalny na 1000 ludności w Polsce i województwie wielkopolskim (lata: 2010 – 2018)**

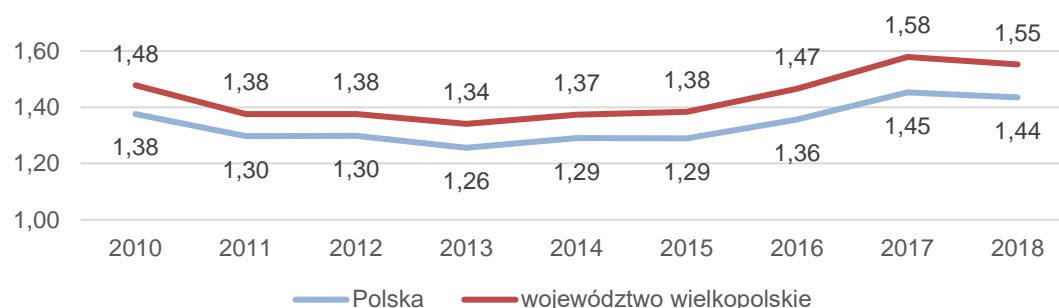


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

W roku 2002 przeciętny wiek Wielkopolanki rodzącej dziecko wynosił 26,5 lat, podczas gdy w 2018 r. było to już 29,9 lat. Dla kobiet mieszkających w regionie w miastach odpowiednio 30,4, a na wsi 29,4 lat<sup>14</sup>. Z kolei wiek środkowy matek rodzących pierwsze dziecko w regionie w 2017 roku wynosił 27,6 lat, odpowiednio w mieście 28,3 i na wsi 26,9 lat.

Województwo wielkopolskie należy do regionów o stosunkowo wysokim przyroście naturalnym oraz współczynniku dzietności (3 pozycja w kraju)<sup>15</sup>. Jednak mimo to współczynnik dzietności kobiet dla województwa wielkopolskiego (1,55) w 2018 roku stanowił wartość poniżej wysokości zapewniającej prostą zastępowalność pokoleń (2,1), która pozwala na odtworzenie struktury demograficznej.

Wykres 12 **Współczynnik dzietności w Polsce i w województwie wielkopolskim (lata: 2010 – 2018)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Zestawienie wskaźników takich jak urodzenia, zgony, migracje wewnętrzne i zagraniczne, które decydują o stanie i zmianach liczby ludności (przyroście rzeczywistym) pozwalają określić stopień aktywności demograficznej jednostek terytorialnych. Podstawę typologii demograficznej wg. J.W Webba stanowią przyrost naturalny i saldo migracji stałej przeliczonej na 1000 ludności. W 2018 r. województwo wielkopolskie, obok małopolskiego, mazowieckiego i pomorskiego, znalazło się w grupie województw określonych jako aktywne demograficznie. Znacznie bardziej złożony obraz aktywności demograficznej województwa ujawnia się w przekroju powiatowym: 12 powiatów zostało

<sup>14</sup> *Rocznik demograficzny. Urodzenia żywe według wieku matki i województw oraz wiek środkowy matek*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, s. 265.

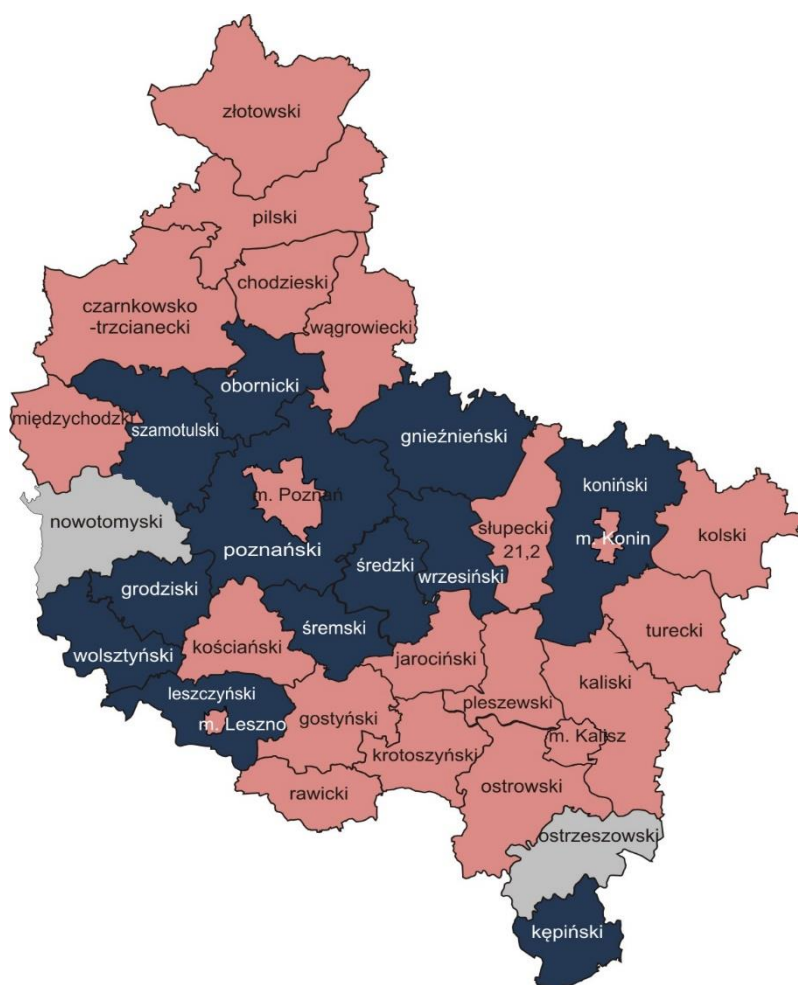
<sup>15</sup> Współczynnik dzietności kobiet, czyli liczba urodzonych dzieci przypadających na jedną kobietę w wieku rozrodczym (15-49 lat)

zaliczonych do powiatów zaludniających się, natomiast 22 określono jako powiaty wyludniające się. Są wśród nich wszystkie miasta na prawach powiatu w regionie.

Tabela 6 Zestawienie powiatów województwa wielkopolskiego wg. aktywności demograficznej w 2018 r.

powiaty zaludniające się	A	+PN>/-SM/	obornicki, gnieźnieński, grodziski, wolsztyński, śremski, kępiński
	B	+PN>+SM	średzki, koniński
	C	+PN<+SM	poznański, szamotulski, leszczyński, wrzesiński
	D	/-PN/<+SM	----
powiaty wyludniające się	E	- /PN/ >+SM	----
	F	- /PN/ >/-SM/	Kalisz
	G	- /PN/</-SM/	złotowski, pilski, czarnkowsko-trzcianecki, słupecki, Konin, kolski, turecki, kaliski, ostrowski
	H	+PN</-SM/	chodzieski, wągrowiecki, międzychodzki, Poznań, Leszno, kościański, gostyński, rawicki, jarociński, krotoszyński, pleszewski
powiaty przejściowe	A/B	+PN 0=SM	nowotomyski
	G/H	PN=0 /-SM/	ostrzeszowski

Mapa 3 Zestawienie powiatów województwa wielkopolskiego wg. aktywności demograficznej w 2018 r.



Źródło GUS, Sytuacja demograficzna województwa wielkopolskiego w 2018 r. s. 64-65. Zestawienie stworzone na podstawie typologii demograficznej J. W. Webba: analizowane wskaźniki to: przyrost naturalny i saldo migracji stałej przeliczone na 1000 ludności. W zależności od znaku i wartości bezwzględnej obu współczynników klasyfikacja Webba wyróżnia osiem typów demograficznych (oznaczonych literami od A do H).

Legenda jak w tab. 7

W województwie wielkopolskim postępuje proces starzenia się ludności. Od roku 2010 współczynnik starości demograficznej<sup>16</sup> zwiększył się o 4,5 p. proc, w tym w ostatnim roku o 0,6 p. proc, osiągając w 2018 r. 16,3% (w kraju wzrost o 4,0 p. proc. do 17,5%). Mediana wieku<sup>17</sup> w ciągu ostatnich 9 lat przesunęła się o 3 lata (z 36,7 do 39,7 lat), ale była o ponad rok niższa niż wartość dla kraju (40,9 lat).

Wzrasta również przeciętna długość życia (pomiędzy rokiem 2000 a 2018 rokiem o 4,3 lat dla mężczyzn i o 3,8 lat dla kobiet) w 2018 roku wyniosła ona 74 lata dla mężczyzn, 81,3 lat dla kobiet<sup>18</sup>. Co więcej, w kolejnych dekadach w okres starości będą wchodzić także pokolenia urodzone w czasach wyżu demograficznego lat 80-tych

Efektom zmian w strukturze wieku ludności województwa wielkopolskiego jest obserwowany od 2010 r. coroczny wzrost współczynnika obciążenia demograficznego. W 2018 r. w regionie na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 64,7 osób w wieku nieprodukcyjnym (przed- i poprodukcyjnym), tj. o 1,6 więcej niż w 2017 r., i 10,5 więcej niż w 2010 r. Współczynnik obciążenia demograficznego najmniejszą wartość przyjął w powiecie konińskim, gdzie na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 58,1 osób w wieku nieprodukcyjnym. Niski poziom współczynnika odnotowano również w powiatach złotowskim (60,7) i grodziskim (61,6). Najwyższą wartość wskaźnik osiągnął w Kaliszu (72,4) i w Poznaniu (70,3).

Jak wskazują prognozy demograficzne opracowane przez GUS, udział w populacji najstarszych grup mieszkańców, tak na poziomie całego kraju, jak i województwa wielkopolskiego będzie rósł, dominować zaczną starsze grupy wiekowe.

---

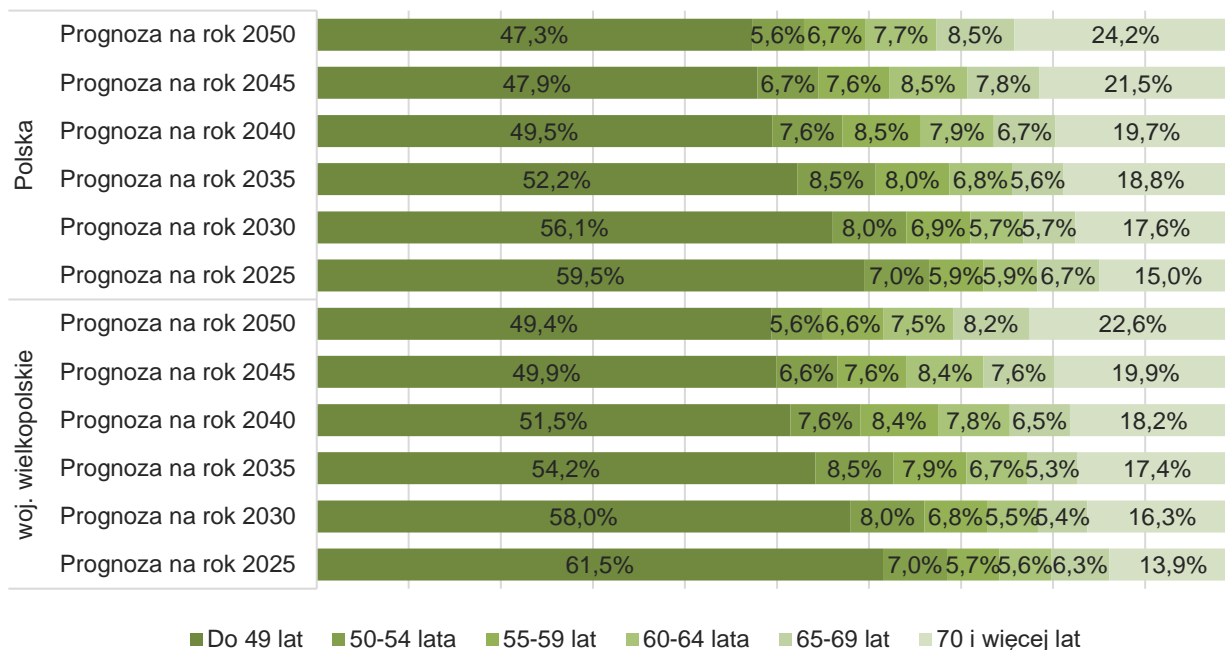
<sup>16</sup> Współczynnik starości demograficznej – udział osób w wieku 65 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności.

<sup>17</sup> Mediana - wskazuje przeciętny wiek osób w danej zbiorowości (np. zamieszkującej określone terytorium). Wartość mediany wyznacza granicę wieku, którą połowa osób w danej zbiorowości już przekroczyła, a druga połowa jeszcze nie osiągnęła.

<sup>18</sup> Trwanie życia w 2018 r. GUS (31.07.2019) W 2018 roku wskaźnik przeciętnego trwania życia noworodka w województwie wielkopolskim wynosił dla mężczyzn 74 lata, dla kobiet 81,3.



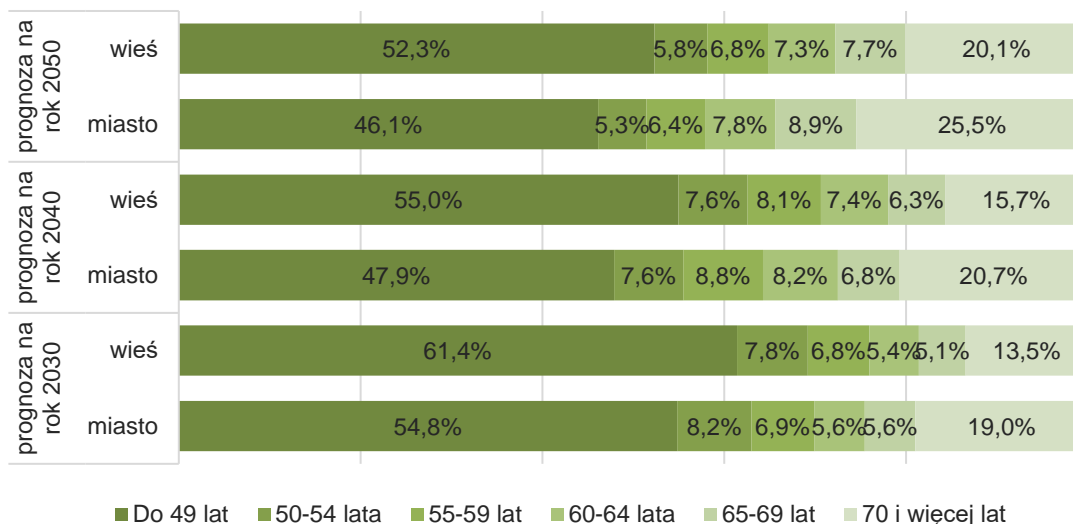
Wykres 13 **Prognoza demograficzna dla Polski i województwa wielkopolskiego na lata 2025, 2030, 2035, 2040, 2045, 2050**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Choć dynamika tych zmian będzie nieco niższa w przypadku terenów wiejskich, to także na tych obszarach osoby najstarsze będą stanowić coraz większą część ogólnej liczby mieszkańców.

Wykres 14 **Prognozowany udział w populacji województwa wielkopolskiego mieszkańców miast i wsi na lata 2030, 2040 i 2050**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

### 6.1.2. Charakterystyka populacji 50+ w Wielkopolsce

Na terenie województwa wielkopolskiego w 2018 r. mieszkało 1 228 259 osób mających 50 i więcej lat (tj. 35,2 % ogółu mieszkańców), z czego 809 291 to osoby, które liczą 60 lat lub więcej, co stanowi 23,2% ogółu mieszkańców województwa. Wielkopolska pod

względem liczby mieszkańców 50+ zajmowała 3 miejsce w kraju za województwem mazowieckim i śląskim.<sup>19</sup>

**Tabela 7 Liczba i udział mieszkańców mających 50 / 60 i więcej lat w ogóle populacji Polski, w województwie wielkopolskim i podregionach województwa wielkopolskiego (2018 r.)**

Jednostka	Ogół mieszkańców	Liczba mieszkańców mających 50 i więcej lat	% mieszkańców mających 50 i więcej lat	Liczba mieszkańców mających 60 i więcej lat	% mieszkańców mających 60 i więcej lat
Polska	38 411 148	14 291 822	<b>37,2%</b>	9 508 393	24,8%
województwo wielkopolskie	3 493 969	1 228 259	<b>35,2%</b>	809 291	23,2%
podregion m. Poznań	536 438	205 939	<b>38,4%</b>	148 220	27,6%
podregion poznański	661 132	208 106	<b>31,5%</b>	132 316	20,0%
podregion pilski	411 150	144 606	<b>35,2%</b>	93 538	22,8%
podregion leszczyński	557 726	191 604	<b>34,4%</b>	123 607	22,2%
podregion koniński	657 789	235 397	<b>35,8%</b>	153 054	23,3%
podregion kaliski	669 734	242 607	<b>36,2%</b>	158 556	23,7%

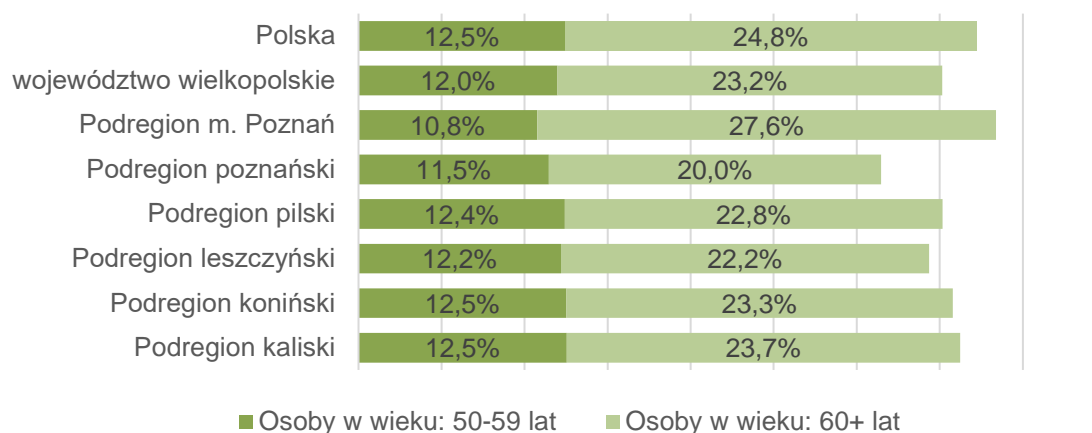
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Województwo jest wewnętrznie zróżnicowane pod względem udziału w populacji osób mających 50 i więcej lat w poszczególnych podregionach. Stosunkowo najwyższy odsetek osób w tej kategorii wieku mieszka na terenie samego Poznania (38,4%), a najniższy (31,5%) w podregionie poznańskim, co jest wynikiem procesu odpływania (często młodych) ludzi z miast na tereny podmiejskie / tereny wiejskie oraz efektem postępującego zjawiska „starzenia się ludności miast”<sup>20</sup>. Jest to jeszcze bardziej widoczne, gdy weźmiemy pod uwagę, że wśród mieszkańców miasta Poznań mających 50 lat i więcej 35% stanowią osoby mające 70 i więcej lat. W podregionie poznańskim udział najstarszych mieszkańców tej kategorii wieku jest najniższy tj. 25,9%.

<sup>19</sup> Najniższa liczba mieszkańców 50 i więcej lat zamieszkuje woj. lubuskie, opolskie i podlaskie.

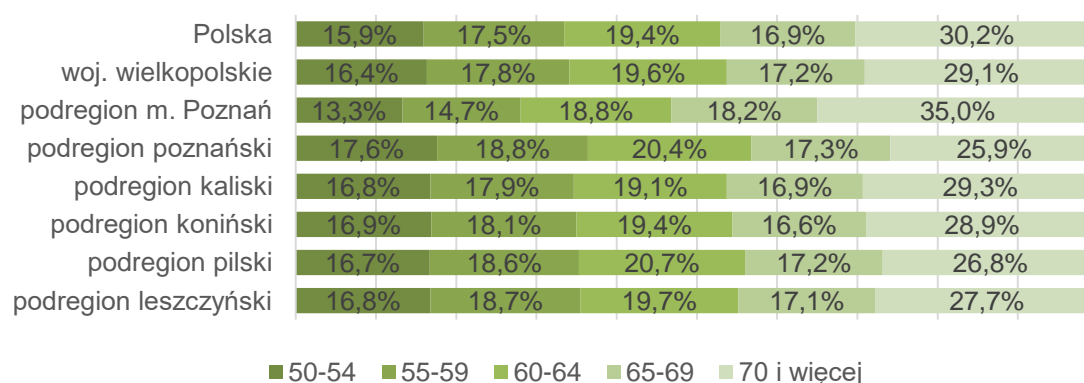
<sup>20</sup> Postępujący proces starzenia się społeczeństwa generuje inne niż dotąd potrzeby – wymaga oferty uwzględniającej styl życia seniorów, oczekiwania związane np. z dostępnością do usług, edukacji, kultury, opieki medycznej itp. Proces ten niesie ze sobą szanse i zagrożenia. Więcej patrz m.in.: A. Labus, *Odnowa miast w kontekście starzenia się społeczeństw europejskich na wybranych przykładach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Architektura”, z.53, nr 1889, 2013, s. 143-155.

Wykres 15 **Udział mieszkańców mających 50-59 i 60 i więcej lat w ogólnej populacji Polski, województwa wielkopolskiego i podregionów województwa (2018 r.)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

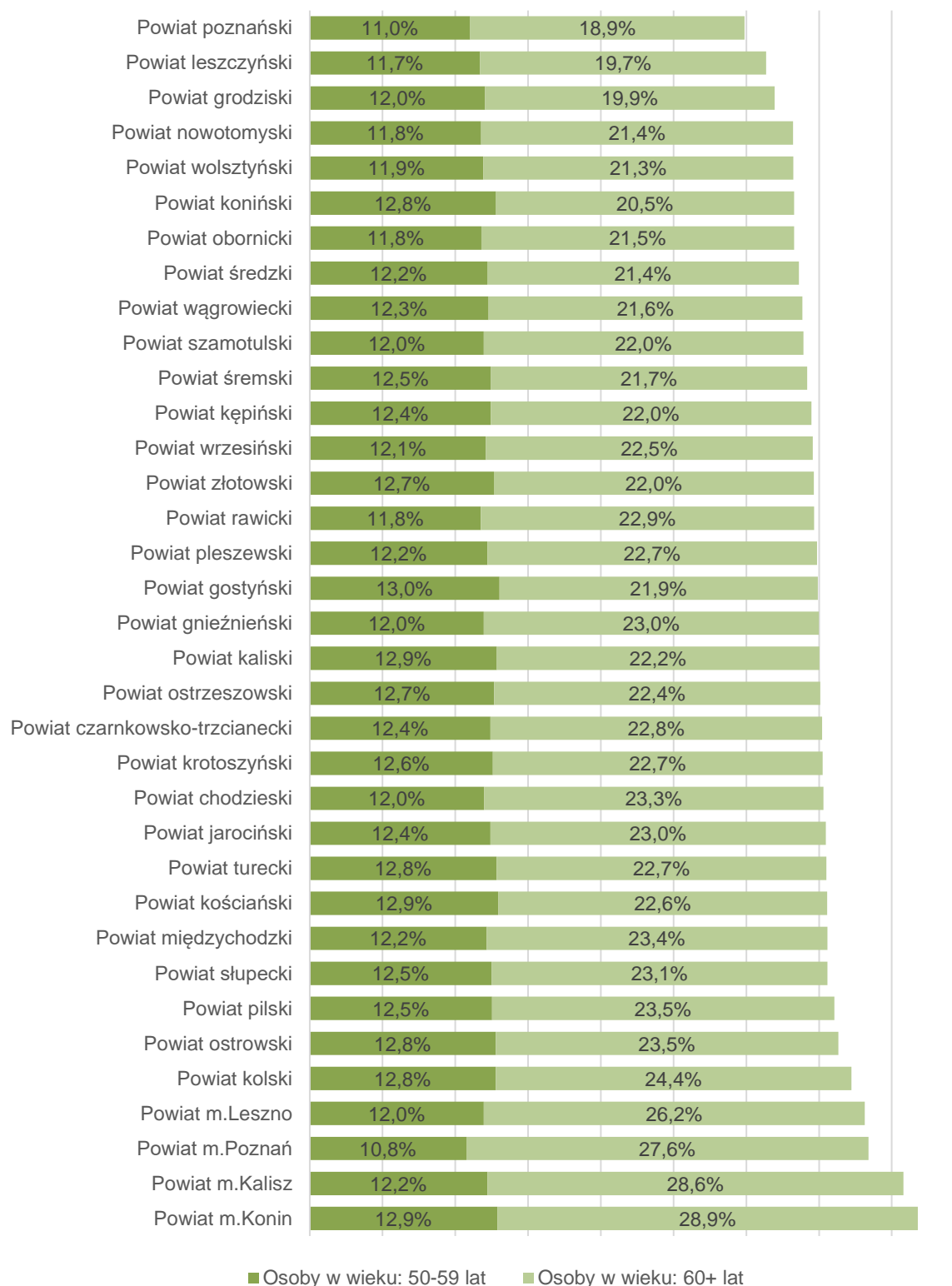
Wykres 16 **Struktura wieku populacji osób mających 50 i więcej lat w Polsce, w województwie wielkopolskim i podregionach województwa wielkopolskiego (2018 r.)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Z wyżej wskazanych powodów również analiza na poziomie powiatów pozwala zaobserwować, że udział ludności mającej 50 lat i więcej najwyższy jest we wszystkich miastach na prawach powiatu w regionie. (tj. Konin - 41,8%, Kalisz - 40,8%, Poznań - 38,4% oraz Leszno - 38,2%). Następnie w powiecie kolskim (37,2%), ostrowskim (36,3%) i pilskim (36%). Najmłodszą strukturę wieku reprezentują mieszkańcy w powiecie poznańskim (29,9% ludności mającej 50 lat i więcej), leszczyńskim (31,9%) oraz grodziskim (31,9%). Różnica między najwyższą i najniższą wartością udziału osób 50+ wśród mieszkańców poszczególnych powiatów w regionie wynosi 11,9 pkt. proc.

Wykres 17 **Udział osób w wieku 50-59 i 60+ i więcej lat w ogólnej populacji powiatów województwa (2018 r.)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Polki mające 50 i więcej lat stanowiły w 2018 roku 20,8% ogółu populacji Polski. Na terenie województwa wielkopolskiego w tym samym roku mieszkało 682 296 kobiet mających 50 lat i więcej, stanowiąc tym samym 19,5% całej populacji województwa.

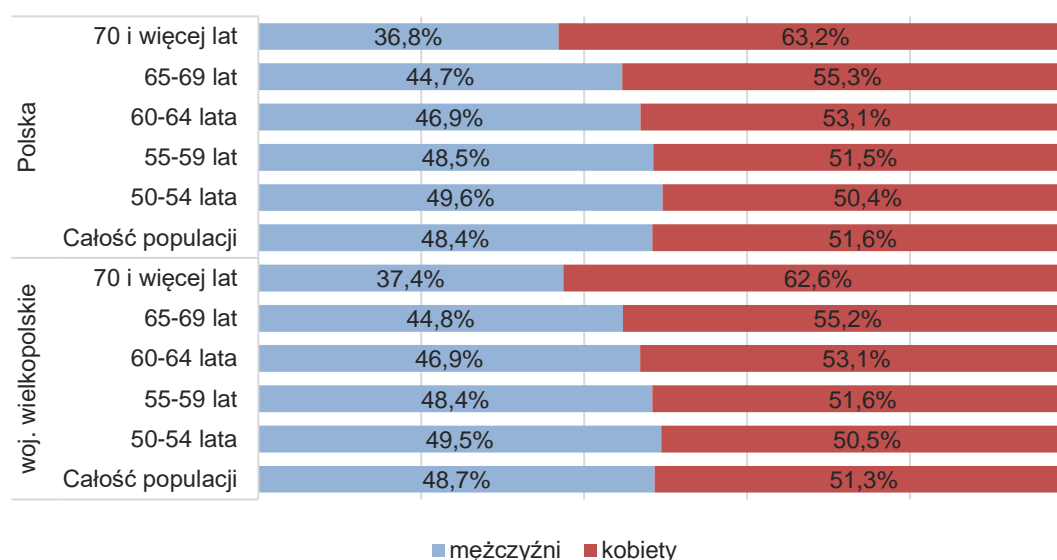
Dominacja kobiet w grupie wiekowej 50+ jest wyraźna na terenie województwa wielkopolskiego i na poziomie całego kraju.

Tabela 8 Liczba i udział w populacji kobiet i mężczyzn mających 50 i więcej lat w Polsce, i województwie wielkopolskim (2018 r.)

Jednostka	Ogół mieszkańców w	Liczba mężczyzn mających 50 i więcej lat	Liczba kobiet mających 50 i więcej lat	% mężczyzn mających 50 i więcej lat w populacji	% kobiet mających 50 i więcej lat w populacji
Polska	38 411 148	6 317 112	7 974 710	16,4%	20,8%
województwo wielkopolskie	3 493 969	545 963	682 296	15,6%	19,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Wykres 18 Udział płci w poszczególnych grupach wieku w Polsce i w województwie wielkopolskim (2018 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Na terenie województwa wielkopolskiego, podobnie jak w całym kraju, widoczny jest wzrost udziału kobiet w kolejnych starszych generacjach. O ile w 2018 r. w kolejnych rocznikach, aż do 48 roku życia włącznie, więcej było mężczyzn niż kobiet, a współczynnik feminizacji<sup>21</sup> dla całego przedziału 0-48 wyniósł 96,3, to w wyniku nadumieralności mężczyzn w najstarszych grupach wieku obserwuje się zdecydowaną dominację liczebną kobiet. W przedziale 65 lat i więcej w 2018 r. na 100 mężczyzn odnotowano 150 kobiet, a w grupie 80 lat i więcej przewaga kobiet była ponad dwukrotna.<sup>22</sup>

Analizując zróżnicowanie wieku mieszkańców wsi i miast na terenie województwa wielkopolskiego należy zauważyć, że podobnie jak na terenie kraju mieszkańcy miast są przeciętnie starsi niż mieszkańcy terenów wiejskich. Mediana wieku ogółem w regionie

<sup>21</sup> Współczynnik feminizacji - współczynnik określający wzajemne relacje między liczbą kobiet i mężczyzn, tj. liczba kobiet przypadająca na 100 mężczyzn.

<sup>22</sup> Sytuacja demograficzna województwa wielkopolskiego w 2018 r., Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2019, s. 22.

w 2018 r. wynosiła 39,7 lat, dla miast 41,3 lat, a dla wsi 37,8 lat. Wynika to z faktu, że w miastach rodzi się proporcjonalnie mniej dzieci niż na obszarach wiejskich. W 2018 r. przyrost naturalny na 1000 ludności<sup>23</sup> dla miast w regionie wynosił -0,1 dla obszarów wiejskich 2,4. Jednocześnie szerszy dostęp do opieki medycznej, czynniki ekonomiczne i styl życia, determinują fakt, że mieszkańcy miast mają większe szanse na osiągnięcie sędziwego wieku niż ich rówieśnicy mieszkający na wsi, co jest wyrażane dłuższym prognozowanym dalszym trwaniem życia i było widoczne w przedstawianej wcześniej strukturze wieku w podregionach.

**Tabela 9 Liczba i udział mieszkańców miast/ wsi na terenie województwa wielkopolskiego w przedziałach wieku w wieku (2018 r.)**

Przedziały wieku	Ogółem	Mieszkańcy miast	Mieszkańcy wsi	% mieszkańcó w miast w kategorii wieku	% mieszkańcó w wsi w kategorii wieku
0-44 lat	2 036 741	1 054 835	981 906	51,8%	48,2%
45-54 lata	429 858	228 488	201 370	53,2%	46,8%
55-64 lata	458 850	261 104	197 746	56,9%	43,1%
65 i więcej lat	568 520	351 898	216 622	61,9%	38,1%
50 i więcej lat	1 228 259	720 123	508 136	58,6%	41,4 %

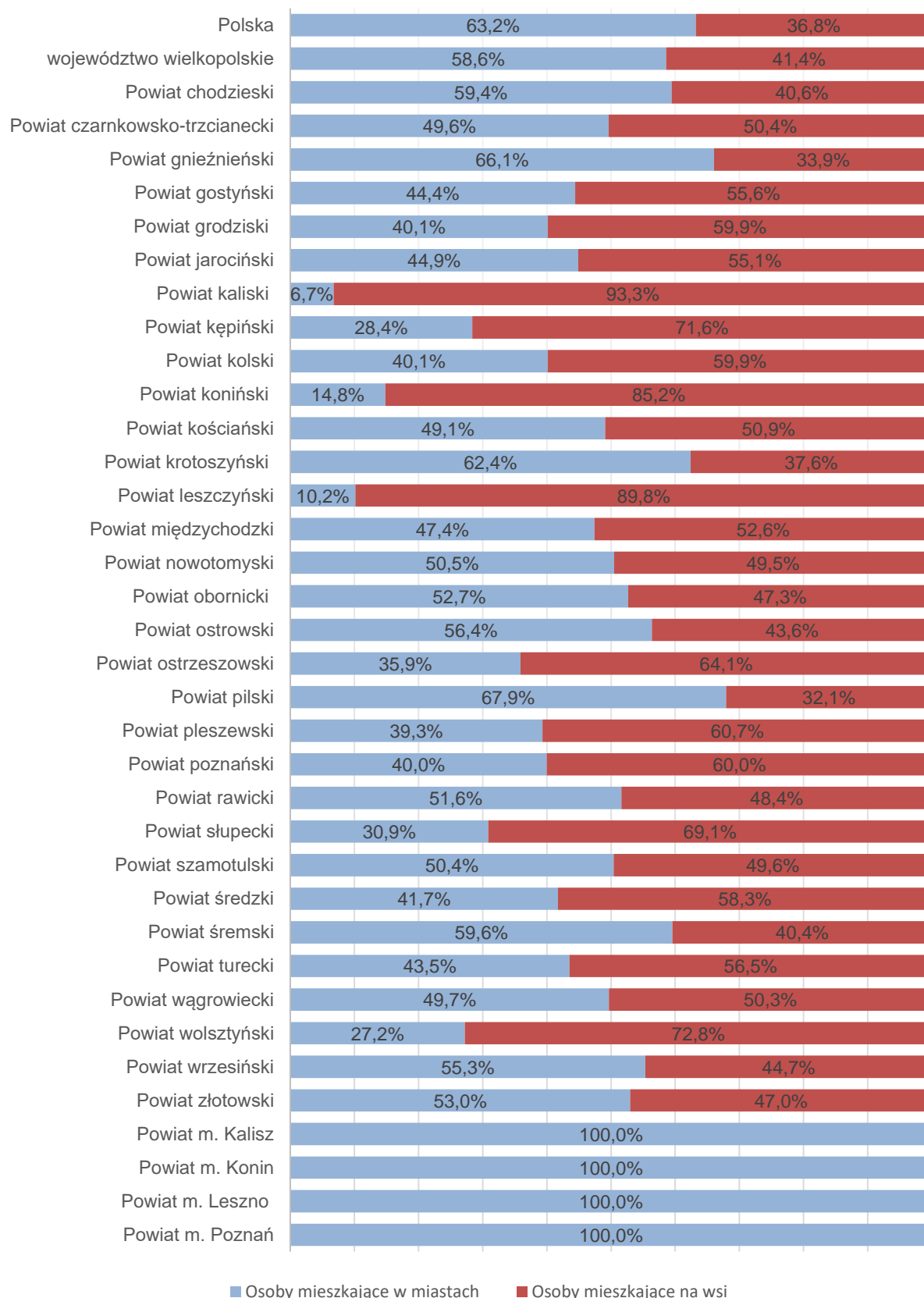
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS / baza demografia GUS

Analizując udział mieszkańców wsi i miast wśród osób mających 50 lat i więcej na poziomie powiatów województwa wielkopolskiego, należy wskazać na zróżnicowanie sytuacji w regionie. Najmniejszy udział osób w wieku 50+ zamieszkuje tereny wiejskie w powiatach: pilskim (32,1%), gnieźnieńskim (33,9%) i krotoszyńskim (37,6%).

<sup>23</sup> Różnica między liczbą urodzeń żywych a liczbą zgonów w danym okresie. Wartość dodatnia oznacza liczbę urodzeń przewyższającą liczbę zgonów, ujemna - odwrotnie



Wykres 19 Udział mieszkańców miast / wsi na terenie Polski, województwa wielkopolskiego i powiatów województwa wielkopolskiego w grupie osób w wieku 50+ (2018 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS / baza demografia GUS

### 6.1.3. Pracujący 50+ w Wielkopolsce

#### Rynek pracy w Wielkopolsce w kontekście wyzwań demograficznych

Należy wskazać, że w świetle danych pochodzących ze zbiorów statystyki publicznej i opracowań tematycznych, województwo stanowi atrakcyjny teren inwestycyjny<sup>24</sup>. Do podstawowych cech wpływających na konkurencyjność Wielkopolski należy zaliczyć: korzystne położenie komunikacyjne (bliskość granicy polsko-niemieckiej, dobry dostęp do ważnych tras, takich jak np. autostrada A2), wysoką dostępność infrastruktury logistycznej, wysoki potencjał kapitału ludzkiego, który jest kształtowany dzięki obecności w województwie uczelni wyższych, tradycje kultury przemysłowej i handlowej rozbudowane oraz otoczenie biznesu<sup>25</sup>. Ponadto w regionie funkcjonuje 5 Specjalnych Stref Ekonomicznych.

Jedną z kluczowych cech wpływających na atrakcyjność regionu dla potencjalnych inwestorów są niskie koszty pracy względem reszty kraju (w 2019 r. w województwie wielkopolskim przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw osiągnęło 4 732,26 zł, podczas gdy w całym kraju wyniosło 5 169,06 zł). Względnie wysoki poziom przedsiębiorczości w Wielkopolsce potwierdzają dane statystyczne dotyczące podmiotów gospodarczych. W 2019 roku w regionie prowadziło działalność 446 tys. przedsiębiorstw, a więc 9,8% ogółu podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w całym kraju w systemie REGON, co sytuowało Wielkopolskę na 3 miejscu wśród regionów (za województwami mazowieckim i śląskim). Ich rozmieszczenie na obszarze województwa nie jest jednak równomierne – większość z nich koncentruje się w centralnej części regionu, uznawanej za lokomotywę rozwoju Wielkopolski.

W regionie dynamicznie wzrasta poziom zatrudnienia, zaś wskaźnik stopy bezrobocia wciąż utrzymuje się na najniższym poziomie w kraju. W III kwartale 2019 r. zbiorowość aktywnych zawodowo w województwie stanowiła 59,8% ludności w wieku 15 lat i więcej (tj. 1671 tys. osób), biernych zawodowo było 1125 tys.. Ludność aktywną zawodowo tworzyli pracujący (1641 tys. osób) i bezrobotni (30 tys.)<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> Konkurencyjność i atrakcyjność inwestycyjna Wielkopolski na tle regionów europejskich uległa stopniowej poprawie, jednak nadal kształtuje się na relatywnie niskim poziomie. Względnie korzystna sytuacja województwa ujawniała się natomiast na poziomie krajowym, gdzie było ono klasyfikowane do regionów zapewniających inwestorom stosunkowo dobre warunki do prowadzenia działalności gospodarczej. Pod tym względem pozytywnie wyróżniała się przede wszystkim centralna część Wielkopolski, patrz: *Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej województwa wielkopolskiego 2019*, opracowanie: Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne Departament Polityki Regionalnej Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2019.

<sup>25</sup> Wielkopolska wyróżniała się na tle kraju pod względem liczby ośrodków innowacji i przedsiębiorczości (2. miejsce wśród województw), jednak uwzględniając wzrastającą liczbę podmiotów gospodarczych funkcjonujących na jej obszarze osiągała jedne z niższych wyników (poniżej średniej krajowej). Za niekorzystne uznać należy także obserwowane w ostatnich latach zmniejszanie się liczby tego typu ośrodków w regionie patrz: *Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej województwa wielkopolskiego 2019*, opracowanie: Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne Departament Polityki Regionalnej Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2019.

<sup>26</sup> Aktywność ekonomiczna ludności w województwie wielkopolskim w III kwartale 2019 r., Urząd Statystyczny w Poznaniu

Na poziom zatrudnienia duży wpływ mają czynniki hamujące działalność przedsiębiorstw. Najważniejszymi barierami utrudniającymi funkcjonowanie przedsiębiorstw w Wielkopolsce wskazywanymi przez pracodawców są niedobór pracowników i rosnące koszty zatrudnienia<sup>27</sup>. Dużą rolę w kształtowaniu zjawiska zmniejszenia podaży siły roboczej mają wskazywane wcześniej trendy demograficzne oraz zmiana postaw pracowniczych na rynku pracy. W sytuacji rosnących niedoborów kadr, pracownicy stają się jednym z kluczowych zasobów firmy, który determinuje możliwości efektywnego funkcjonowania<sup>28</sup>.

Wielkopolscy pracodawcy eliminują powstałe luki kadrowe m.in. poprzez zatrudnienie cudzoziemców. Tylko w 2018 r. wydanych zostało w województwie wielkopolskim 36,5 tys. zezwoleń na pracę dla cudzoziemców oraz wpisano do ewidencji 166,1 tys. oświadczeń o powierzeniu pracy cudzoziemcowi (zezwolenia na pracę najczęściej przyznawane są obywatelom Ukrainy 79,9% Nepalu 5%, Bangladeszu 2,9%, Białorusi 2,8%). W 2018 r. zdecydowana większość zezwoleń (prawie 90%) dotyczyła pracy w podmiotach zaklasyfikowanych do czterech sekcji PKD (przetwórstwo przemysłowe, administrowanie i działalność wspierająca, transport i gospodarka magazynowa oraz budownictwo). Najwięcej zezwoleń wydano dla pracodawców prowadzących działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego (10,2 tys.)<sup>29</sup>. Jak wskazują analizy rynku, chociaż napływ imigrantów sprawia, że obecnie odczuwane przez pracodawców braki pracowników są łagodniejsze i nie zmuszają firm do daleko idących ustępstw w negocjacjach płacowych, to ewentualny pozytywny wpływ imigracji na zasoby pracy w dłuższej perspektywie nie będzie wystarczający<sup>30</sup>. Nie może więc stanowić on jedyne rozwiązanie problemu niskiej podaży pracy w kraju i regionie.

W obliczu nadchodzących zmian oraz przy uwzględnieniu już istniejących deficytów kadrowych, grupą stanowiącą znaczący potencjał w obszarze zatrudnienia są osoby powyżej 50 roku życia. Największe rezerwy zasobów siły roboczej są obecne wśród osób w wieku przedemerytalnym trwale opuszczających rynek pracy, w najmłodszych grupach wiekowych wchodzących dopiero na rynek pracy oraz wśród kobiet w wieku reprodukcyjnym. Konieczne jest zatem dostosowanie organizacji przedsiębiorstw i miejsc pracy do zatrudnienia pracowników o zróżnicowanych możliwościach i oczekiwaniach

<sup>27</sup> *Ocena sytuacji na wielkopolskim rynku pracy i realizacji zadań w zakresie polityki rynku pracy w 2018 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, marzec 2019 r.

<sup>28</sup> *Kondycja pracobiorców na wielkopolskim rynku pracy (2017 r.)*, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, s. 160.

<sup>29</sup> *Informacja o stanie gospodarki województwa wielkopolskiego w 2018/19 roku*, Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Departament Gospodarki, Poznań 2019, s. 18-19. Utrzymała się tendencja **wzrostowa liczby zezwoleń**, jednak tempo jej wzrostu zmniejszyło się w porównaniu z rokiem ubiegłym. W 2018 r. wydano o 73,3% więcej zezwoleń niż przed rokiem, podczas gdy w 2017 r. było to dwukrotnie więcej niż w 2016 r. Najwięcej zezwoleń na pracę cudzoziemców nadal wydawanych jest w województwie mazowieckim (79,7 tys.; tj. 24,2% zezwoleń w kraju). Województwo wielkopolskie uplasowało się na 2. miejscu z udziałem 11,1%, wyprzedzając łódzkie (9,9%) i małopolskie (8,4%). Pod względem **liczby zarejestrowanych oświadczeń** w 2018 r. województwo wielkopolskie z udziałem 10,5% zajmowało 4. miejsce w kraju, tj. o jedno niżej niż przed rokiem. Więcej oświadczeń wpisano do ewidencji w województwach: mazowieckim (16,9%), śląskim (11,7%) i dolnośląskim (10,8%). Pracodawcy najczęściej wnioskowali o zatrudnienie obywateli Ukrainy (153,3 tys. oświadczeń) tj. 92,3%, Białorusi – 3,2%, Mołdawii – 2,3% oraz Gruzji – 1,8%.

<sup>30</sup> *Ocena sytuacji na wielkopolskim rynku pracy i realizacji zadań w zakresie polityki rynku pracy w 2018 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, marzec 2019 r.

w różnych grupach wiekowych (osób nieaktywnych zawodowo / osób starszych), wprowadzenie programów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, aby walczyć o możliwe najdłuższe zachowanie na rynku pracy zasobów osób z pożądanymi kwalifikacjami oraz otwarcie się niektórych branż i profesji na zatrudnienie osób starszych lub kobiet.

Dodatkowo wyzwaniem dla regionu jest zapewnienie kadr w zawodach tzw. deficytowych diagnozowanych od lat m.in. w ramach badania Barometr Zawodów<sup>31</sup> zasilających m.in. branżę transportowo–logistyczną (kierowca samochodu ciężarowego, kierowca autobusu), budowlaną, meblarską w regionie. Do tej listy należy także dodać takie zawody rzemieślnicze jak m.in. kucharze, piekarze, cukiernicy, masarze, krawcy. W większości powiatów, występowanie ww. deficytów było w ocenie ekspertów silnie związane z postępującym zjawiskiem „starzenia się kadr” w zawodzie. Wskazywano na brak zastępowalności kadr, niechęć młodzieży do podejmowania kształcenia zawodowego (inne aspiracje zawodowe, oczekiwania względem własnej kariery zawodowej) lub niechęć do podejmowania zatrudnienia w już wyuczonym zawodzie (zw. na ciężkie warunki pracy lub oferowane niskie wynagrodzenia).

Również w sektorze opieki zdrowotnej prognozowane jest utrzymanie się problemów z pozyskaniem lekarzy (głównie specjalistów), a także wykwalifikowanych pielęgniarek i położnych z aktualnymi uprawnieniami oraz ratowników medycznych. Eksperti badania wskazywali na fakt, że pomimo rosnącego zapotrzebowania na ww. usługi w zakresie zdrowia (choćby dyktowanego zmianami społeczno - demograficznymi) z powodu ograniczeń finansowych podmiotów je świadczących, nie przewiduje się dodatkowych etatów lub możliwości podniesienia wynagrodzeń<sup>32</sup>. Należy również zauważyć, że pracę w ramach ww. zawodów coraz częściej wykonuje się w ramach własnej działalności.

Warto podkreślić również, że jednym z istotnych zawodów związanych z opieką paramedyczną, opiekuńczą, na który diagnozowane jest rosnące zapotrzebowanie w regionie, jest opiekun osób starszych lub niepełnosprawnych. Nie mniej brak rozwiązań instytucjonalnych, jak i brak możliwości finansowych rodzin, aby zapewnić najbliższemu opiekę w ramach usług prywatnych w ww. zakresie skutkuje w efekcie przeniesieniem wysiłków opiekuńczych na rodzinę np. kosztem wycofania się lub ograniczenia aktywności zawodowej (najczęściej kobiet). Trudno zatem szacować faktyczne zapotrzebowanie na usługi związane z szeroko rozumianą opieką, wsparciem i pomocą osobom starszym czy chorym, gdyż w dużej mierze ma ona charakter nieinstytucjonalny i pozarynkowy. Pomimo że społeczeństwo polskie kulturowo opiekę nad osobami zależnymi zamyka w strefie rodzinnej, jednak zachodzące zmiany społeczne (m.in. mniejsza liczba dzieci, migracje) będą coraz bardziej wymuszały urynkowanie tego typu usług. Dodatkowo, konsekwencją zmian demograficznych jest również rozwój usług skierowanych do seniorów, którzy stanowią atrakcyjną grupę

---

<sup>31</sup> *Barometr zawodów. Raport podsumowujący badanie w województwie wielkopolskim 2020*, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Poznań 2019.

<sup>32</sup> Warto podkreślić, że w Wielkopolsce w 2018 r. funkcjonowało: 9 poradni geriatrycznych, 2 oddziały/pododdziały geriatryczne, 1 oddział psychogeriatryczny, 30 placówek stacjonarnych i całodobowych świadczeń zdrowotnych inne niż szpitalne, 3 oddziały opieki paliatywnej. *Sytuacja osób starszych w Polsce w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020; *Informacja o sytuacji osób starszych w 2018 r.*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2019 r.



klientów, a także zapotrzebowanie na pracowników w branżach i grupach zawodów ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb (nie tylko opiekuńczych) osób starszych.

### Zasoby pracy - ludność w wieku produkcyjnym w regionie

W województwie wielkopolskim podobnie jak w pozostałej części kraju obserwowany jest stały spadek udziału w populacji osób w wieku produkcyjnym - w 2018 r. stanowiła ona 60,7% ludności regionu.

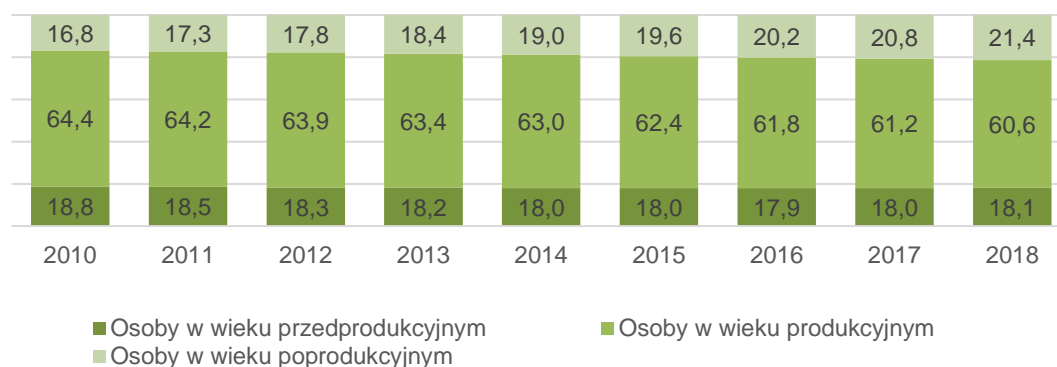
Tabela 10 **Udział populacji w ekonomicznych grupach wieku w województwie wielkopolskim w 2018 r.**

Wiek	Ogółem	Płeć		Miasta	Wieś
		mężczyźni	kobiety		
<b>Przedprodukcyjny</b>	19,3%	20,5%	18,3%	17,7%	21,3%
<b>Produkcyjny</b>	60,7%	66,1%	55,6%	59,6%	62,1%
<b>mobilny</b> 18-44 lata	64,1%	61,5%	67,1%	63,6%	64,8%
<b>niemobilny</b> M - 45-64 lat K - 45-59 lat	35,9%	38,5%	32,9%	36,4%	35,2%
<b>Poprodukcyjny</b>	19,9%	13,4%	26,1%	22,7%	16,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Procesowi temu towarzyszy nieodłącznie wzrost udziału mieszkańców w wieku poprodukcyjnym. W latach 2010-2018 na terenie województwa wielkopolskiego udział osób w wieku poprodukcyjnym wzrósł aż o 4,6% - z 15,3% w roku 2010 do 20,8% w roku 2018. 2016 rok był ostatnim, w którym notowano nieznaczną, ale jednak, przewagę liczebną młodszej populacji nad najstarszą. Ponadto, co trzecia osoba w wieku produkcyjnym w regionie znajduje się w wieku niemobilnym (powyżej 45 lat). Są to osoby uważane za niechętne do zmiany miejsca pracy, przekwalifikowania się lub zdobycia nowych umiejętności.

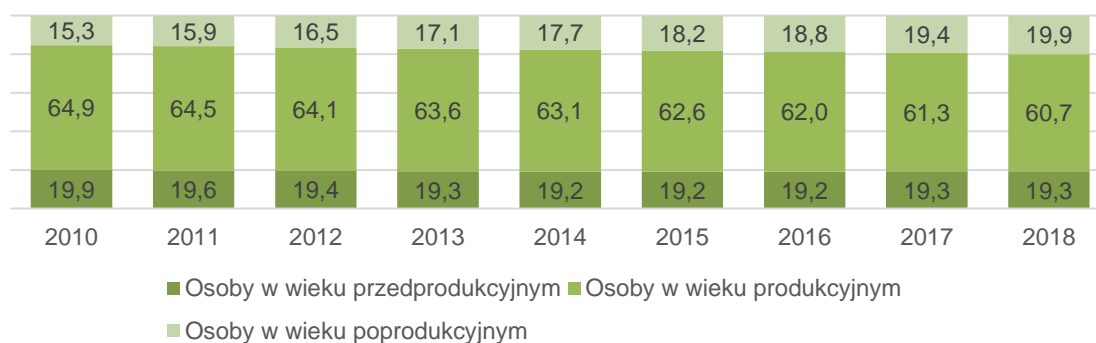
Wykres 20 **Udział populacji w ekonomicznych grupach wieku w Polsce (lata 2010 – 2018)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS



Wykres 21 **Udział populacji w ekonomicznych grupach wieku w województwie wielkopolskim (lata 2010 – 2018)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Największy odsetek ludności w wieku produkcyjnym w 2018 r. odnotowano w powiatach: konińskim (63,3%), złotowskim (62,2%) i grodziskim (61,9%). Analizując strukturę ludności w regionie wg ekonomicznych grup wieku warto zwrócić uwagę na powiaty, o korzystnych trendach (notowany zarazem najwyższy udział ludności w wieku przedprodukcyjnym i najniższy udział ludności w wieku poprodukcyjnym) są to: poznański, leszczyński i grodziski. Odwrotnie sytuacja przedstawia się w miastach na prawach powiatu: Konin, Kalisz i Poznań, gdzie udziały ludności w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym były najniższe w województwie, a udział ludności w wieku poprodukcyjnym najwyższy.

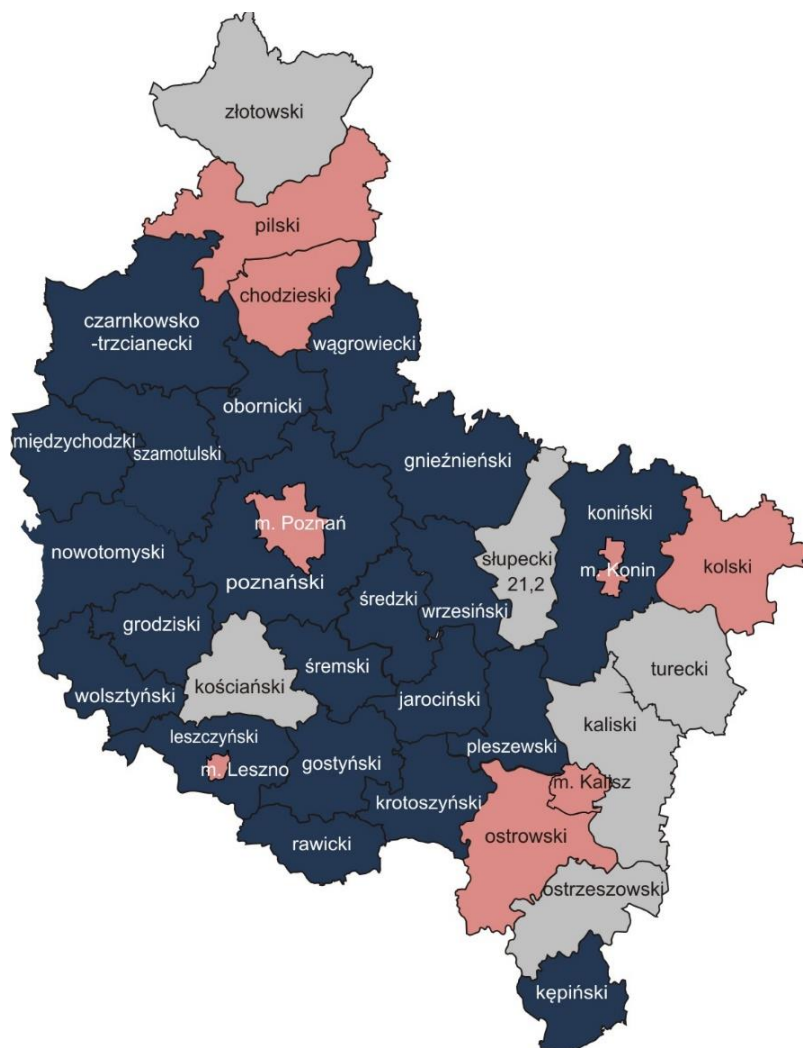
Udział ekonomicznych grup wieku w ogólnej liczbie ludności przy wykorzystaniu typologii trójkąta Osanna pozwala na klasyfikację jednostek terytorialnych zw. na typy demograficzne określające etapy rozwoju ludności wynikające ze struktury wieku. Województwo wielkopolskie ze względu na strukturę wieku ludności wg kryterium ekonomicznego w 2018 r. zaliczało się do typu młodości demograficznej. Wskazuje to na większy niż przeciętnie w kraju udział ludności w wieku przedprodukcyjnym (a w tym przypadku także produkcyjnym) oraz mniejszy od krajowego odsetek ludności poprodukcyjnej, a tym samym również na wolniejsze tempo zmian związanych ze starzeniem się społeczeństwa niż dla reszty kraju. Podobny warunek spełniało jeszcze 5 województw, tj. lubuskie, małopolskie, podkarpackie, pomorskie i warmińsko – mazurskie. Proces starzenia się mieszkańców powiatów w regionie przebiega w różnym tempie, co obrazuje poniższa tabela.

Tabela 11 **Klasyfikacja powiatów województwa wielkopolskiego wg. ekonomicznych grup wieku w 2018 r. – trójkąt Osanna**

Typ demograficzny	Kryteria (A, B, C)	Powiaty
młodość demograficzna	A>19,3% B>60,7% C<19,9%	czarnkowsko-trzcianecki, obornicki, wągrowiecki, poznański, międzychodzki, szamotulski, nowotomyski, grodziski, wolsztyński, leszczyński, gostyński, śremski, średzki, wrzesiński, koniński, pleszewski, jarociński, krotoszyński, kępiński
	A>19,3% B>60,7% C<19,9%	gnieźnieński, rawicki
stabilizacja demograficzna	A>19,3% B>60,7% C<19,9%	----
	A>19,3% B>60,7% C<19,9%	złotowski, słupecki, turecki, kaliski, ostrzeszowski, kościański
starzenie się demograficzne	A>19,3% B>60,7% C<19,9%	pilski, chodzieski, kolski, ostrowski
	A>19,3% B>60,7% C<19,9%	Poznań, Konin, Leszno, Kalisz



#### Mapa 4 Klasyfikacja powiatów województwa wielkopolskiego wg. ekonomicznych grup wieku w 2018 r. – trójkąt Osanna



Źródło GUS, Sytuacja demograficzna województwa wielkopolskiego w 2018 r. s. 64-65. Zestawienie stworzone na podstawie typologii trójkąta Osanna. Analizowane wskaźniki to: **A** udział ludności w wieku przedprodukcyjnym, **B** produkcyjnym i **C** poprodukcyjnym. W zależności od znaku i wartości bezwzględnej współczynników wyróżnia trzy typy demograficzne. Każdy typ posiada dwie klasy.

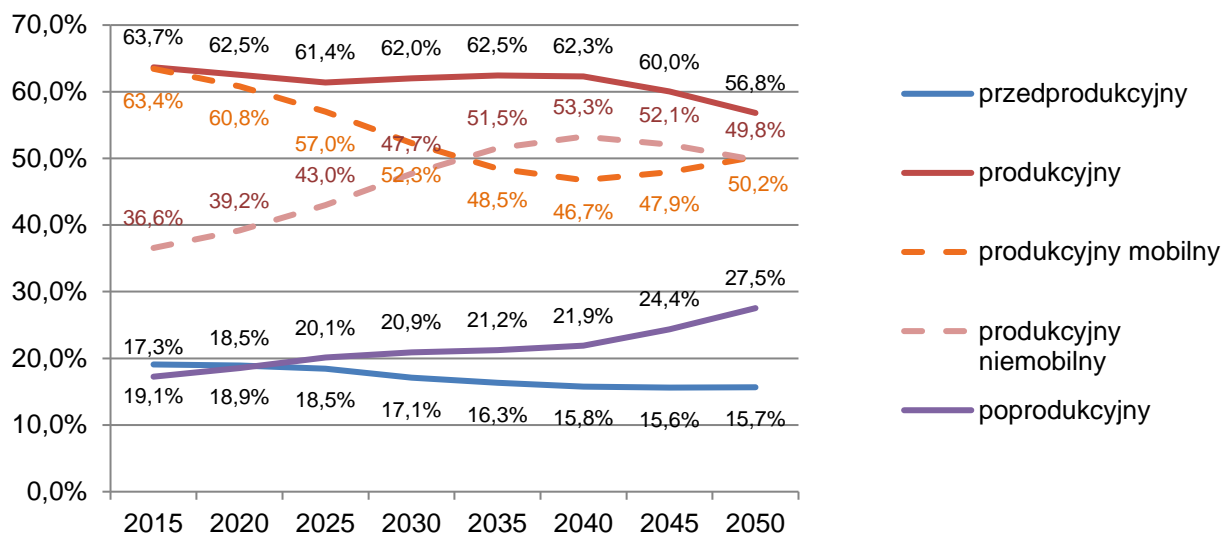
Znaczny obszar regionu 60% powiatów (21 powiatów) znajduje się w tzw. młodości demograficznej. W fazie stabilizacji znajduje się 6 powiatów, natomiast 8 powiatów zostało zakwalifikowanych jako starzejące się demograficznie (w tym wszystkie miasta na prawach powiatu). W porównaniu z 2017 rokiem 6 powiatów zmieniło swój charakter typologiczny. Powiaty kaliski, ostrzeszowski i złotowski przesunęły się ze stadium młodości do stabilizacji, powiaty chodzieski i pilski – ze stadium stabilizacji do starości, a tylko powiat międzychodzki zmienił charakter ze stabilizacyjnego na typ młodości.

Skutki tych zmian według prognoz GUS dla regionu będą konsekwentnie postępować i będą miały coraz większy wpływ na wszystkie obszary życia społeczno - ekonomicznego, w tym także na rynek pracy (spadek podaży pracy / spadek liczebności osób aktywnych zawodowo). W strukturze ludności po 2050 r. ludność w wieku produkcyjnym będzie stanowiła 56,8%. Co istotne sama grupa osób w wieku produkcyjnym również będzie ulegać starzeniu się, gdyż przewiduje się stały spadek liczby ludności w wieku mobilnym (do 44 lat), przy wzroście liczebności osób w wieku



niemobilnym. W 2025 r. co piąty mieszkaniec regionu będzie emerytem, w 2050 r. będzie to już 27,5% populacji (tj. ponad 905 tys. osób).

Wykres 22 **Udział ludności według funkcjonalnych grup wieku w ogólnej ludności województwa wielkopolskiego w latach 2015-2050**



Źródło: *Prognoza ludności na lata 2014-2050 (opracowana 2014 r.)*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, [stan na: 04.03.2020 r.]<sup>33</sup>

### Aktywność zawodowa osób 50+ w regionie

W Wielkopolsce w 2018 r. osób aktywnych zawodowo (tj. aktywnych zawodowo pracujących i aktywnych zawodowo bezrobotnych) mających 50 lat i więcej było 415 tys. osób. Spadek w stosunku do poprzedniego roku (liczba aktywnych zawodowo powyżej 50 roku życia zmniejszyła o 9 tysięcy osób) był spowodowany głównie wzrostem udziału osób biernych w tej kategorii wiekowej (17 tys. osób).

Tabela 12 **Aktywni zawodowo (pracujący i bezrobotni) wg płci i wieku w Wielkopolsce i w Polsce w III kwartale 2019 r. (w tys. osób)**

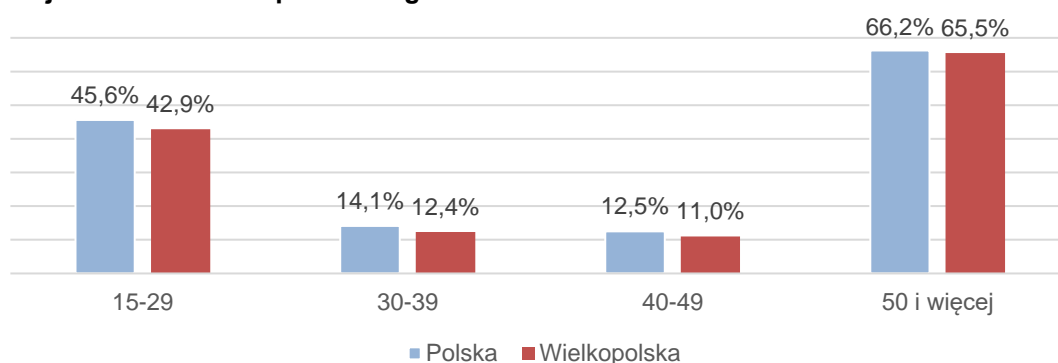
	ogółem	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 lat i więcej
<b>Polska</b>							
ogółem	17 151	1 296	4 198	4 917	3 799	2 545	395
mężczyźni	9 477	754	2 367	2 653	1 957	1 499	247
kobiety	7 674	542	1 831	2 264	1 843	1 046	148
<b>Wielkopolska</b>							
ogółem	1 671	147	422	467	365	233	38
mężczyźni	918	79	231	260	190	132	25
kobiety	753	68	191	207	174	101	12

Źródło: BAEL /Bank danych lokalnych GUS

<sup>33</sup> <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html>

Niska liczba osób bezrobotnych w regionie wg. BAEL<sup>34</sup> (5 tys. osób) dla kategorii wieku 50+ wskazuje, na fakt, że osoby mające 50 lat i więcej po utracie zatrudnienia często przechodzą w bierność zawodową (786 tys. osób), co oznacza, że są osobami niepracującymi, ale nie poszukują pracy / nie są gotowi do jej podjęcia. Osoby mające 50 lat i więcej charakteryzuje stosunkowo wysoki udział osób biernych zawodowo (65,5%) w porównaniu z innymi kategoriami wieku (np. o 22,6 punktów procentowych więcej niż kategoria wieku 15-29). Na drodze aktywności zawodowej często, oprócz problemów ze znalezieniem pracy, stają także otrzymywane świadczenia, np. w postaci emerytury<sup>35</sup>, choroba czy niepełnosprawność, jak również obowiązki rodzinne i związane z prowadzeniem domu.

Wykres 23 **Udział osób biernych zawodowo w ogóle ludności aktywnej ekonomicznie w województwie wielkopolskim wg wieku w 2018 r.**



Źródło: BAEL /Bank danych lokalnych GUS

W 2018 r. wartość współczynnika aktywności zawodowej dla osób 50+, tj. udział osób aktywnych zawodowo (tzn. pracujących i bezrobotnych) mających 50 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności tej kategorii wieku, stawały województwo wielkopolskie na 4 pozycji w kraju (wraz z opolskim), za: mazowieckim 37,8%, pomorskim 35,5% i łódzkim 34,9%. Współczynnik aktywności zawodowej dla ludności powyżej 50 roku życia w regionie w 2018 r kształtował się na poziomie 34,6% (był on o 24,2 proc niższy niż dla ludności ogółem). Oznacza to, że w 2018 roku co trzecia osoba powyżej 50 roku życia w regionie była aktywna zawodowo.

Aktywność zawodowa osób mających 45-54 lata (87,1%) utrzymywała się na wysokim poziomie (porównywalnym z kategorią wieku 25-34 lata - 87,9%). Dla kategorii wieku 55 – 64 lat wartość współczynnika była niższa o 34,3 punkty procentowe (tj. 52,8%), co oznacza, że średnio, co drugi mieszkaniec Wielkopolski w tym wieku był aktywny zawodowo (mężczyźni 63,2%, kobiety 43,7%).

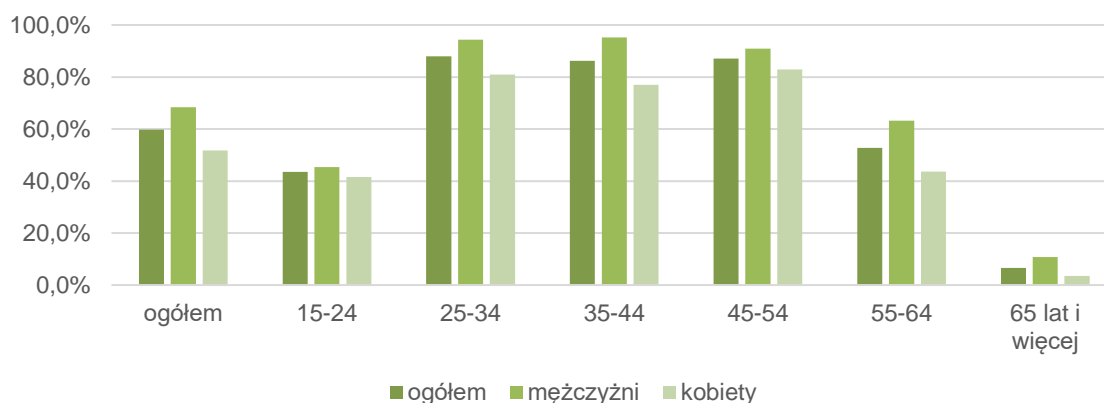
Mężczyźni w regionie (podobnie jak w kraju, i UE) charakteryzują się większą aktywnością zawodową na rynku pracy niż kobiety. Analizując wartość współczynnika

<sup>34</sup> Aby osoba została uznana za bezrobotną według BAEL, musi spełniać następujące warunki łącznie: być w wieku 15-74 lata, nie pracować w okresie badanego tygodnia, aktywnie poszukiwać pracy (konkretne działania w okresie 4 tygodni przed badaniem, wliczając w to tydzień badania), być gotowa do podjęcia pracy w ciągu dwóch tygodni po przeprowadzeniu badania. Do bezrobotnych zalicza się także osoby, które znalazły pracę, czekają na jej rozpoczęcie (do 3 miesięcy) i jednocześnie deklarowały chęć jej podjęcia.

<sup>35</sup> Według danych GUS w 2018 r. 662 057 osoby pobierały świadczenia z pozarolniczego systemu ubezpieczeń społecznych w tym 463 430 pobierało emeryturę.

aktywności zawodowej, uwzględniając węższe przedziały wieku można zauważyć, że kobiety i mężczyźni w regionie mający 45-54 lata wykazują zbliżony poziom aktywności zawodowej. Kobiety w tej grupie wieku wykazywały również najwyższą aktywność na rynku pracy (tj. 82,9%) względem kobiet w pozostałych kategoriach wiekowych.

Wykres 24 Współczynnik aktywności zawodowej wg płci i wieku w Wielkopolsce w III kwartale 2019 r. w [%].



Źródło: BAEL /Bank danych lokalnych GUS

Współczynnik aktywności zawodowej w regionie przyjmuje podobne wartości dla osób mających 50 lat i więcej mieszkających na wsi (tj. 35,3%) i w mieście (34 %) w regionie.

W 2018 r. Wielkopolska była na 3 miejscu w kraju pod względem liczby aktywnych zawodowo (pracujących) mających 50 lat i więcej (410 tys. osób), za mazowieckim (696 tys.) i śląskim (475 tys.). Udział pracujących w regionie należących do kategorii wieku 45-54 lat w pracujących ogółem wynosił 21% (tj. 341 tys. osób), mających 55-64 lata – 14% (32,8 tys.); mających 65 lat i więcej – 2% (33 tys.)<sup>36</sup>.

Kobiety pracujące 45+ w regionie stanowiły 16 % ogółu pracujących, mężczyźni - 21%. Wśród osób pracujących, w przedziale wieku 45-54 lat, kobiety stanowiły 47%. Następnie ich udział w kolejnych kategoriach wieku obniżał się tj. wśród osób mających 55-64 lata stanowiły 42%, wśród pracujących mających 65 i więcej lat – 32%.

Tabela 13 Aktywni zawodowo (pracujący) wg płci i wieku w Wielkopolsce i w Polsce w 2018 r. (w tys. osób)

	ogółem	15-24	25-34	34-44	45-54	55-64	65 i więcej
<b>Polska</b>							
ogółem	16 484	1 135	4 171	4 732	3 604	2 492	351
mężczyźni	9 077	653	2 363	2 552	1 841	1 445	225
kobiety	7 407	482	1 808	2 180	1 764	1 047	126
<b>Wielkopolskie</b>							
Ogółem	1 609	128	421	460	341	227	33
Mężczyźni	896	70	240	252	180	133	22
Kobiety	713	58	181	208	161	94	11

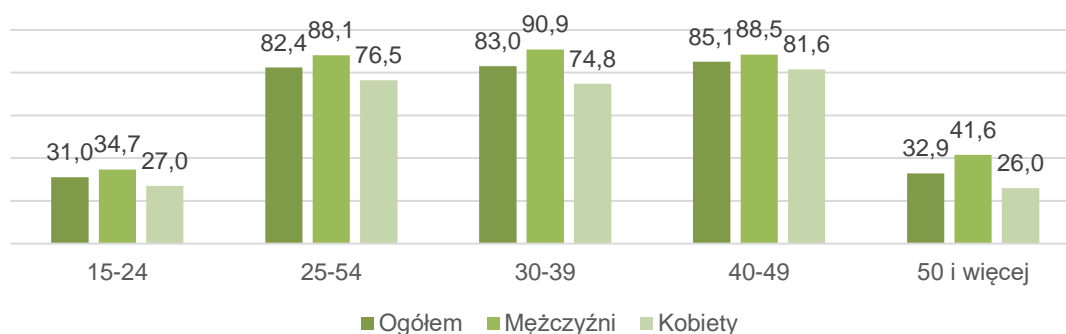
Źródło: Eurostat

<sup>36</sup> Dane Eurostat: *Employment by sex, age and NUTS 2 regions (1 000) [lfst\_r\_lfe2emp]*



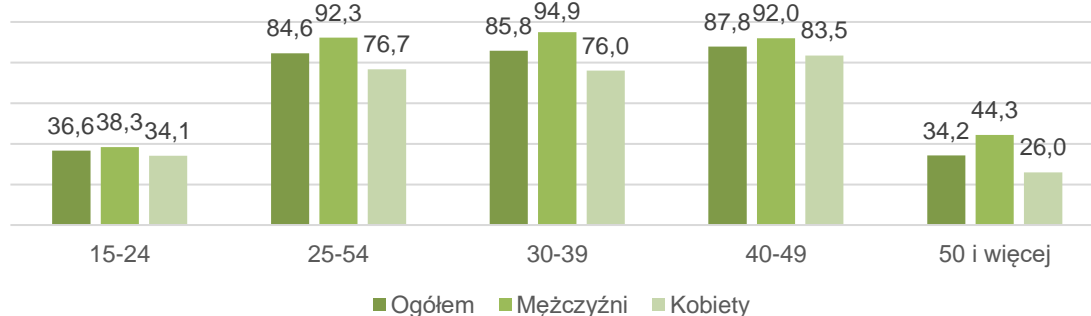
Wskaźnikiem, który pozwala zobrazować aktywność osób pracujących na rynku pracy jest wskaźnik zatrudnienia<sup>37</sup>. Jego wartość dla osób mieszkających w regionie mających 50 lat i więcej (ogółem) w Wielkopolsce jest najniższa spośród wszystkich kategorii wiekowych i wynosi 34,2% (przy 85,8% dla przedziału wieku 30-39; 87,8% dla 40-49 lat). Spadek ten jest naturalnym skutkiem decyzji o przejściu na emeryturę i zakończeniu aktywności zawodowej w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego przez pracowników 50+. Od lat na rynku pracy obserwujemy pozytywny trend, który dla pracowników w wieku przedemerytalnym, tj. 55-64 wykazuje tendencje wzrostową (w 2010 r. 33,8, w 2018 r. 50,1) – dotyczy to obu płci<sup>38</sup>. Nie mniej zwraca uwagę utrzymująca się gwałtowność procesu wycofywania osób 50+ z rynku pracy. W zrealizowanym w ramach niniejszego opracowania badaniu, eksperci zwracali uwagę na brak "bufora" i praktyk/polityk "stopniowego wycofywania się z rynku pracy", które pozwalałyby na utrzymywanie na rynku pracy zasobów pracy tej kategorii wieku. Tym samym m.in. wskaźnik zatrudnienia dla kobiet posiadających 50 lat i więcej przyjmuje wartość 26% (względem wcześniejszej aktywności dla kategorii wieku 40-49 na poziomie 83,5%).

Wykres 25 Wskaźnik zatrudnienia wg wieku i płci w 2018 roku (Polska)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Wykres 26 Wskaźnik zatrudnienia wg wieku i płci w 2018 roku (województwo wielkopolskie)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

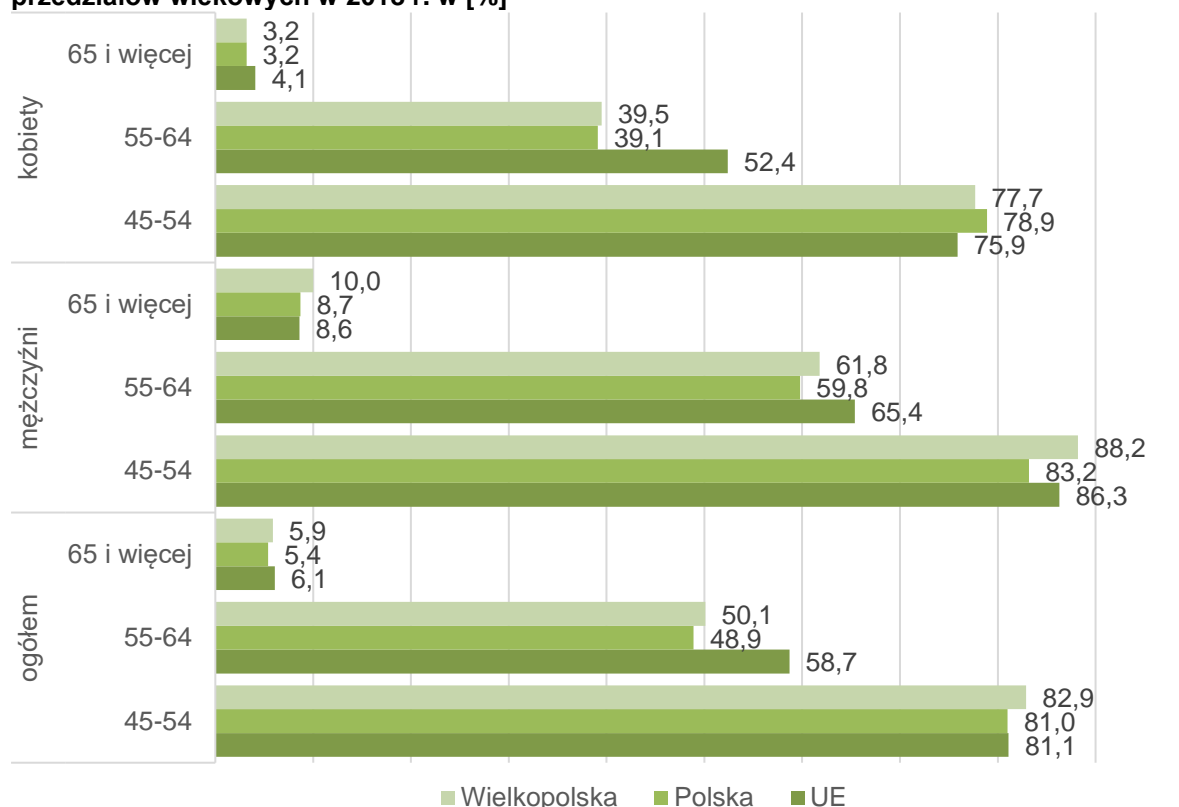
<sup>37</sup> Wskaźnik zatrudnienia - udział pracujących danej kategorii w ogólnej liczbie ludności danej kategorii.

<sup>38</sup> W dużej mierze aktywizacja starszych roczników dokonuje się w wyniku presji demograficznej związanej ze starzeniem się społeczeństwa. Dodatkowym katalizatorem wzrostu było zapewne podwyższenie wieku emerytalnego w ramach ustawy obowiązującej w latach 2013-17 i intensywna debata społeczna związana z tą – wycofaną później przez kolejny rząd reformą. Patrz: *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki. Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017-2018*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 98.



Dokonując analizy wartości wskaźnika zatrudnienia osób mających 50 i więcej lat wg. szczegółowych kategorii wiekowych warto zauważyć, że w województwie wielkopolskim wskaźnik zatrudnienia w poszczególnych grupach wieku jest wyższy niż ten notowany w skali całego kraju. Najkorzystniej w porównaniu do UE i kraju przedstawia się sytuacja osób w kategorii wieku 45-54. Wskaźnik zatrudnienia tej grupy w 2018 r. wyniósł 82,9%. (wartość dla Polski 81%, UE 81,1%). Również w tej kategorii wieku widoczna jest wyjątkowo wysoka aktywność zawodowa mężczyzn, których wskaźnik zatrudnienia był o 10,5% wyższy od wskaźnika zatrudnienia dla kobiet. Mężczyźni mający 50 lat i więcej znajdują się w zdecydowanie lepszej sytuacji na rynku pracy, niezależnie od kategorii wieku.

Wykres 27 Wskaźnik zatrudnienia w UE, Polsce i Wielkopolsce z uwzględnieniem płci i przedziałów wiekowych w 2018 r. w [%]



Źródło: Eurostat

Należy zauważyć, że mimo iż od 2010 roku wskaźnik zatrudnienia kobiet w regionie wzrósł o 16,6% dla kategorii wieku 55-64, stale obserwujemy niski wskaźnik zatrudnienia dla kobiet w Wielkopolsce (39,5%) dla tej kategorii wieku względem danych dla UE (52,4%). Wynik ogólnoeuropejski wskazuje na pożądany/konieczny kierunek zmian. Ostatnie 4 lata pozwalają sądzić, iż (o ile nie nastąpią zmiany w regulacjach prawnych) proces ten będzie miał charakter stopniowej zmiany postaw wobec pozostawania w zatrudnieniu. Nie mniej warto podkreślić, że w ostatnich dwóch latach odnotowano dynamiczny wzrost wskaźnika zatrudnienia dla kobiet w regionie dla kategorii wieku 40-49 lat (2016 – 73,5%, 2018 – 83,5 %).



## Bezrobotni 50+ w województwie wielkopolskim

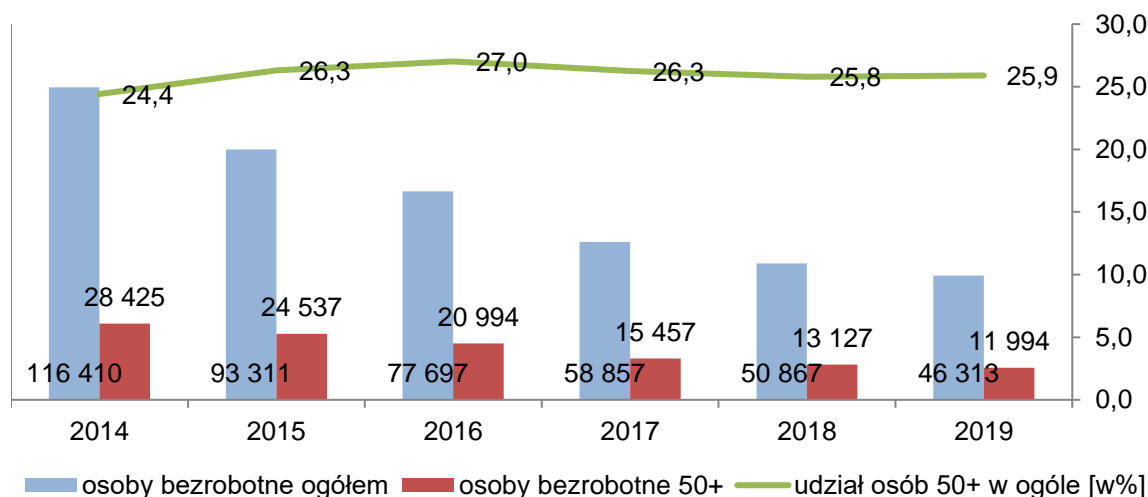
Zgodnie z danymi BAEL w 2018 roku województwo wielkopolskie posiadało najniższą stopę bezrobocia w kraju zarówno dla ludności ogółem (tj. 2,2% - Polska =3,8%), jak i dla osób 50+ (tj. 1,2% - Polska =2,6%). Również udział bezrobotnych zarejestrowanych wg grup wieku 45-54 lata (tj. 2%) i 55-59/64 (tj. 2,6 %) w liczbie ludności w tym wieku był najniższy w kraju (wartości wskaźnika dla Polski odpowiednio 3,6% i 4,6%)

### Bezrobocie rejestrowane

W IV kwartale 2019 roku (stan na koniec roku) w powiatowych urzędach pracy w regionie łączna liczba bezrobotnych z przedziału wiekowego 50+ była równa 11 994 osób<sup>39</sup>, co stanowiło 26% ogółu. Większość tej grupy stanowili mężczyźni (60%), co jest cechą wyróżniającą grupę 50+ na tle pozostałych bezrobotnych i wynika z wcześniejszego wieku emerytalnego kobiet. Wśród osób bezrobotnych mających 45 lat i więcej 50% stanowiły osoby w wieku 45-54 lata, 32% osoby w wieku 55-59 lat oraz 18% osoby mające 60 lat i więcej. 5 779 osób spośród bezrobotnych mających 50 lat i więcej (tj. 48%) były osobami długotrwale bezrobotnymi<sup>40</sup>.

Udział osób bezrobotnych 50+ w populacji osób zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy jako bezrobotne nie ulegał od 2014 r. znaczącym zmianom. Jednocześnie wraz ze spadkiem liczby bezrobotnych, sama liczba zarejestrowanych osób 50 + drastycznie spadła (o 57,8% w stosunku do 2014 r.)

Wykres 28 Osoby bezrobotne w województwie wielkopolskim w latach 2014-2019



Źródło: Dane WUP Poznań / bezrobocie rejestrowane

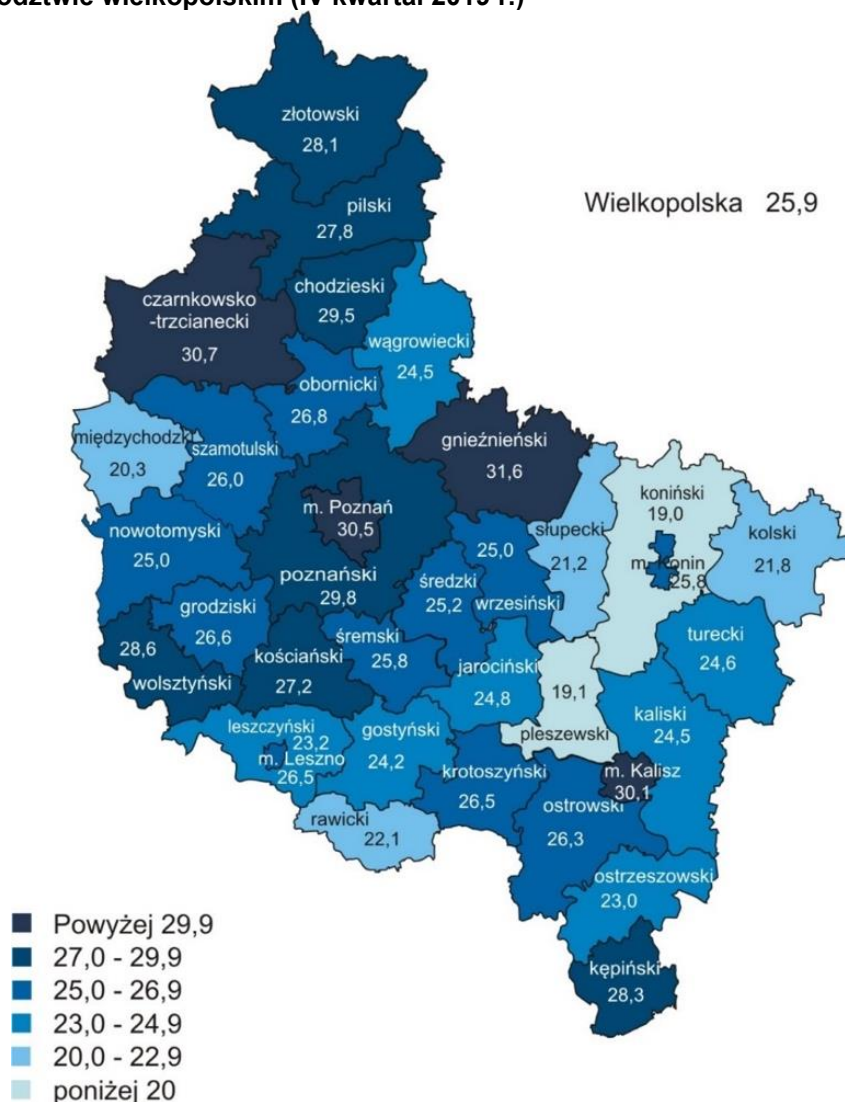
<sup>39</sup> Duża dysproporcja liczby bezrobotnych zarejestrowanych w PUP osób 50+ (11 994 osób) i wykazanych wg. BAEL (5 tys. osób) może wynikać z faktu, iż osoby zarejestrowane w PUP mimo rejestracji są grupą trudną do zaktywizowania, niemal w połowie stanowią osoby długotrwale bezrobotne lub podejmują nieoficjalne zatrudnienie (co oznacza pracę w „szarej strefie”).

<sup>40</sup> Za długotrwale bezrobotnego uznaje się osobę, która w okresie ostatnich dwóch lat pozostawała w rejestrze powiatowego urzędu pracy przez minimum 12 miesięcy. Do okresu tego nie liczy się czas odbywania stażu i przygotowania zawodowego.



Udział osób bezrobotnych powyżej 50 r.ż. w ogóle bezrobotnych wykazuje znaczne zróżnicowanie w powiatach województwa wielkopolskiego, co od poszczególnych PUP wymaga dedykowanych działań w zakresie realizowanych programów przeciwdziałania bezrobociu uwzględniających specyfikę uwarunkowań lokalnych rynków pracy.

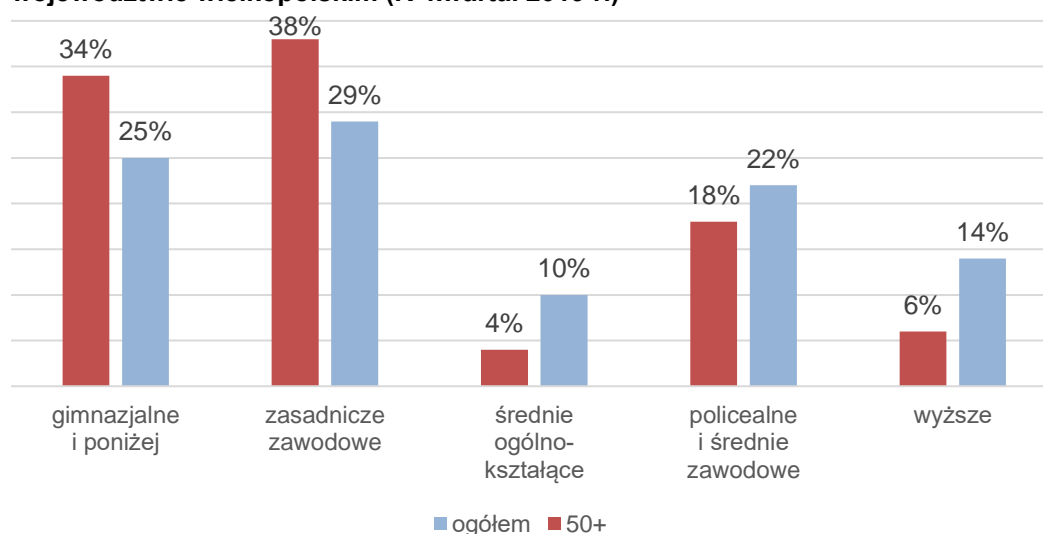
Mapa 5 Udział osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia w ogóle bezrobotnych w województwie wielkopolskim (IV kwartał 2019 r.)



Źródło: Dane WUP Poznań / bezrobocie rejestrowane

Struktura wykształcenia osób zarejestrowanych w PUP powyżej 50 roku życia w IV kwartale 2019 była zbliżona do proporcji odpowiadających ogółowi bezrobotnych. W obu grupach największy udział miały osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym oraz gimnazjalnym lub niższym. Najrzadziej przedstawiciele tej grupy legitymowali się wykształceniem średnim ogólnokształcącym oraz wyższym. Na tle ogółu zarejestrowanych, osoby 50+ wyróżniał ponadprzeciętnie wysoki udział osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym i gimnazjalnym.

Wykres 29 **Struktura osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia wg. wykształcenia i wieku województwie wielkopolskim (IV kwartał 2019 r.)**

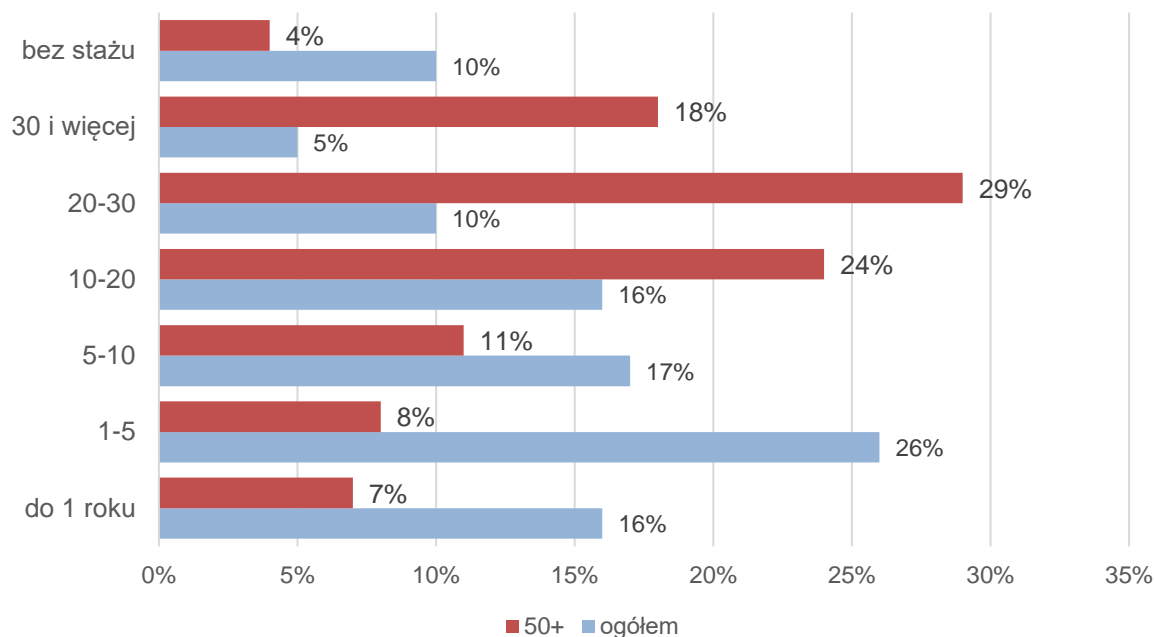


Źródło: Dane WUP Poznań / bezrobocie rejestrowane

Warto w tym miejscu podkreślić, że z informacji zebranych od przedstawicieli PUP w regionie w ramach badania Barometr zawodów wynika, że wielu pracowników zarejestrowanych w PUP, w tym m. in. 50+, posiadających wykształcenie / doświadczenie pracy w zawodach poszukiwanych w regionie (w zawodach określanych jako deficytowe, które często bezpośrednio związane są z wykształceniem zawodowym) nie jest w stanie kontynuować pracy w zawodzie z racji wieku / stanu zdrowia lub braku aktualnych kwalifikacji.

Osoby bezrobotne, mające 50 lat i więcej posiadają większe doświadczenie zawodowe w porównaniu do pozostałych osób zarejestrowanych w PUP. W grupie 50+ wystąpił niższy udział osób bez doświadczenia zawodowego. Prawie połowa osób z tej kategorii wieku posiada staż przekraczający 20 lat, a ponad 18% przekraczający 30 lat pracy (ogół bezrobotnych odpowiednio 15% i 5%).

Wykres 30 **Struktura osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia wg. stażu pracy i wieku województwie wielkopolskim (IV kwartał 2019 r.)**



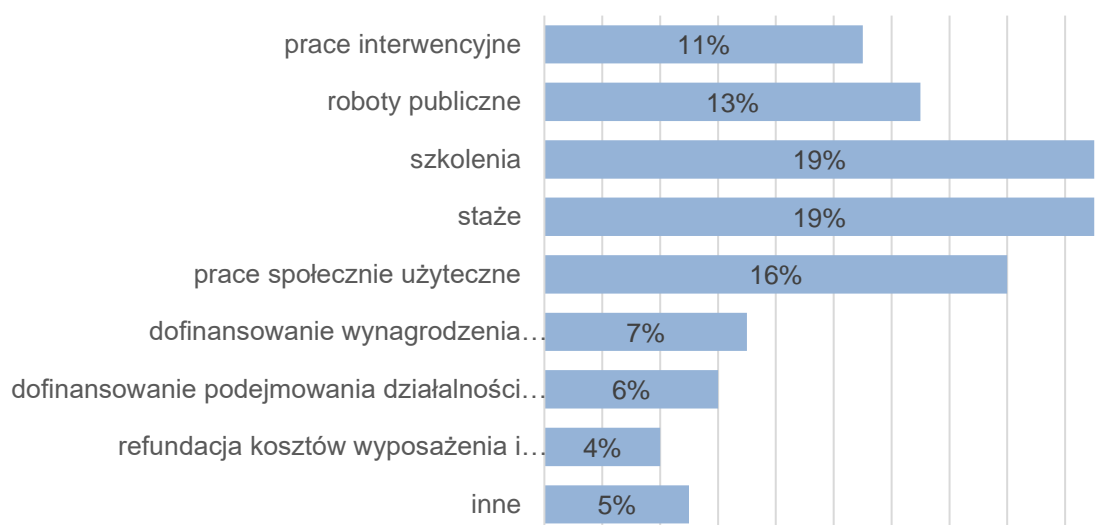
Źródło: Dane WUP Poznań / bezrobocie rejestrowane

Pomimo posiadanego doświadczenia zawodowego osoby bezrobotne 50+ dłużej poszukiwały pracy oraz częściej były zagrożone długotrwałym bezrobociem niż pozostali zarejestrowani w PUP. 36% z tej kategorii wiekowej poszukiwało pracy przez okres dłuższy niż rok (wartość dla osób bezrobotnych ogółem była równa 28%).

W województwie wielkopolskim w 2019 r. 19 593 osoby bezrobotne zostały objęte aktywnymi formami przeciwdziałania bezrobociu w Wielkopolsce. 11% z nich (2 198 osób) stanowiły osoby mające 50 lat i więcej. Najczęściej były one kierowane na staże i szkolenia (19%), następnie prace społecznie użyteczne (16%) tj. prace aranżowane przez gminę w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej, organizacjach lub instytucjach statutowo zajmujących się pomocą charytatywną lub działalnością na rzecz społeczności lokalnej). Jedynie 4% osób spośród osób 50+ skorzystało z refundacji kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy lub dofinansowania podejmowania działalności gospodarczej (6%).



Wykres 31 **Struktura udziału w poszczególnych aktywnych formach przeciwdziałania bezrobocia osób powyżej 50 roku w 2019 r. (N=2198 osób)**



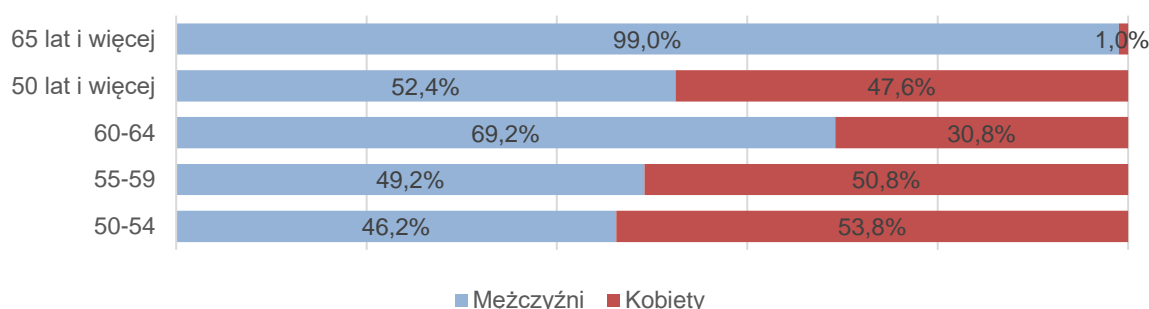
Źródło: Dane WUP Poznań / bezrobocie rejestrowane

### Struktura populacji osób zatrudnionych mających 50 i więcej lat w regionie

Wg danych GUS w 2016 r pracowników mających 50 lat i więcej w Wielkopolsce było 206 812 osób (w tym 108 462 mężczyzn i 98 350 kobiet).

Analiza struktury populacji osób zatrudnionych mających 50 i więcej lat w województwie wielkopolskim wskazuje na znaczne zróżnicowanie udziału kobiet i mężczyzn w poszczególnych grupach wieku. W grupie zatrudnionych mających od 50 do 59 lat kobiety stanowią nieco ponad połowę pracujących (dla grup 50-54 i 55-59 to odpowiednio 53,8% i 50,8%<sup>41</sup>). W starszych grupach odsetek zatrudnionych kobiet gwałtownie spada co wiąże się z faktem wcześniejszego uzyskiwania przez tę grupę zatrudnionych uprawnień emerytalnych.

Wykres 32 **Udział płci pracowników zatrudnionych w grupach wieku w województwie wielkopolskim (stan na: październik 2016 roku)**

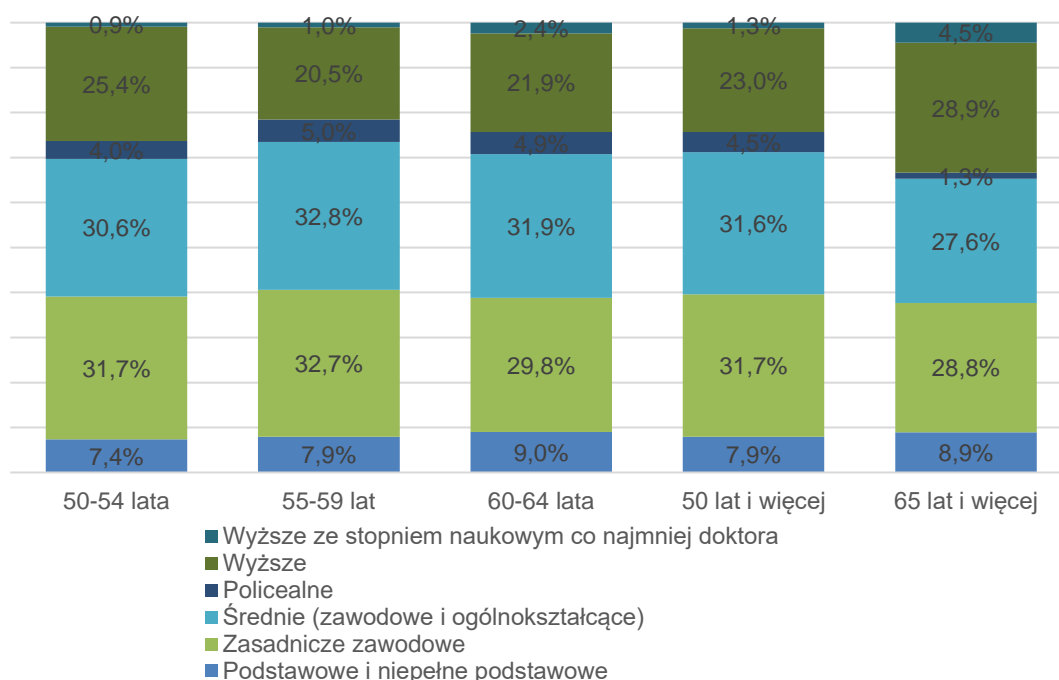


Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS pozyskanych z badania reprezentatywnego na formularzu Z-12 Sprawozdanie o strukturze wynagrodzeń według zawodów” za październik 2016 r. dot. liczby zatrudnionych oraz przeciętnym wynagrodzeniu w gospodarce narodowej osób powyżej 50 roku życia w województwie wielkopolskim

<sup>41</sup> na podstawie danych GUS pozyskanych z badania reprezentatywnego na formularzu Z-12 (dane za październik 2016 r.)

Wśród zatrudnionych powyżej 50. roku życia w październiku 2016 r., w Wielkopolsce w podmiotach gospodarki narodowej o liczbie pracujących 10 osób i więcej, największy odsetek stanowiły osoby z wykształceniem średnim (zawodowym i ogólnokształcącym). W poszczególnych podgrupach wiekowych wykształceniem wyższym legitymowało się w 2016 roku od 20,5% do nawet 28,9% osób. Zwraca uwagę szczególnie wysoki odsetek osób z wykształceniem wyższym (w tym także ze stopniem naukowym) w najstarszej grupie pracowników. Wynika to z faktu, że okres aktywności zawodowej w przypadku tych zawodów, do wykonywania których niezbędny jest wysoki poziom wykształcenia, może być dłuższy (np. pracownik naukowy, lekarz, prawnik). Sam charakter pracy sprawia, że osoby mające wiele dekad doświadczenia są szczególnie cenione i mogą być wciąż aktywne zawodowo.

Wykres 33 **Poziom wykształcenia pracowników zatrudnionych (stan na: październik 2016 r.)**

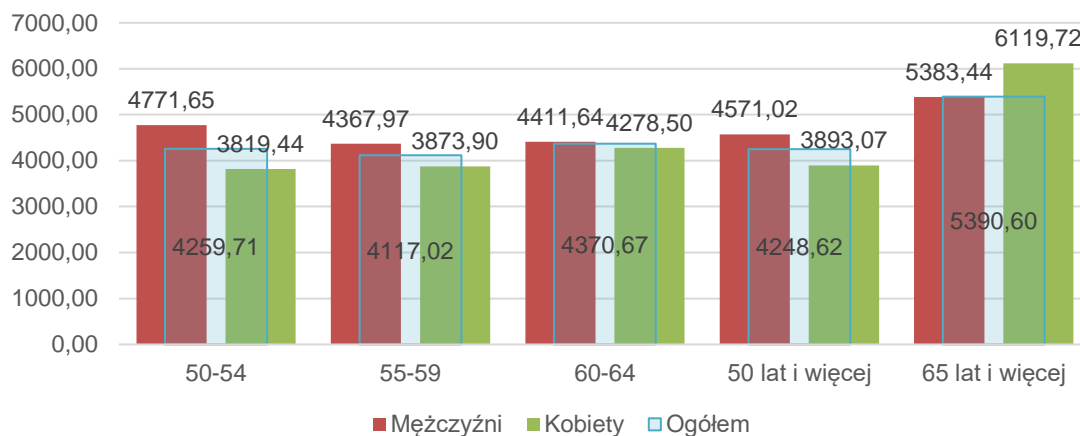


Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS pozyskanych z badania reprezentatywnego na formularzu Z-12 Sprawozdanie o strukturze wynagrodzeń według zawodów” za październik 2016 r. dot. liczby zatrudnionych oraz przeciętnym wynagrodzeniu w gospodarce narodowej osób powyżej 50 roku życia w województwie wielkopolskim

Także poziom zarobków najstarszej grupy pracowników jest wyraźnie wyższy niż w przypadku młodszych osób. W 2016 roku zatrudnieni w województwie wielkopolskim mający 65 i więcej lat zarabiali średnio 5290,60 zł brutto. Dla porównania, w tym samym roku osoby mające od 50 do 54 lat zarabiały o ponad 1000 zł mniej. To konsekwencja wskazanego wcześniej faktu: osoby mające 65 i więcej lat to najczęściej wysokokwalifikowani specjaliści w swoich dziedzinach. Osoby, które kontynuują aktywność zawodową w późnym wieku, osiągają najczęściej wysoki poziom dochodów.



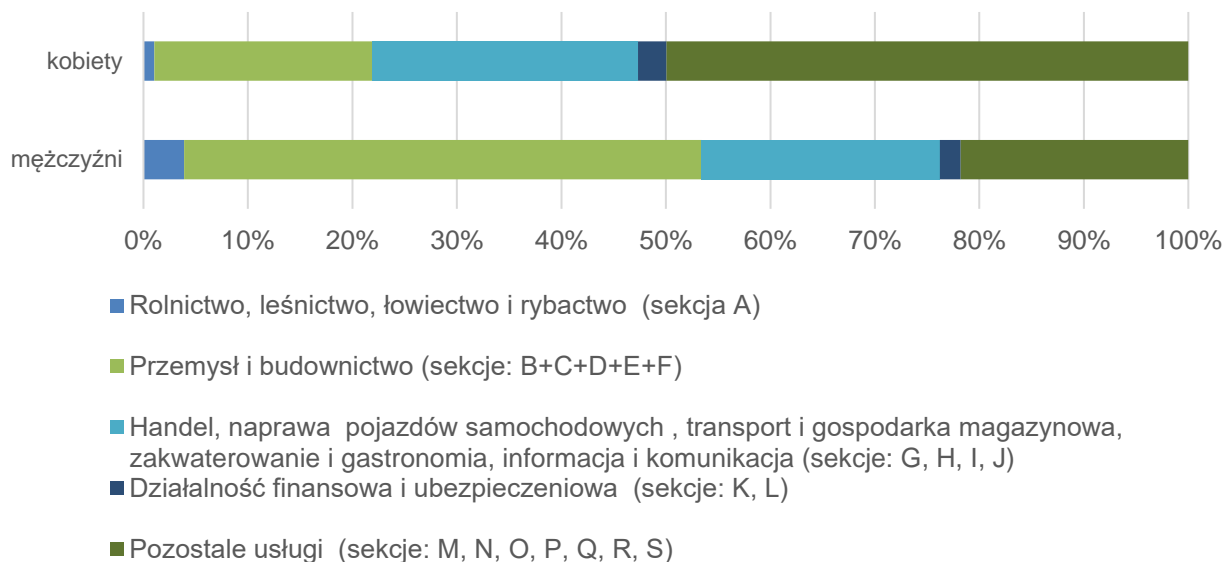
Wykres 34 **Przeciętne wynagrodzenie brutto pracowników zatrudnionych w grupach wieku w województwie wielkopolskim (stan na: październik 2016 roku)**



Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS pozyskanych z badania reprezentatywnego na formularzu Z-12 Sprawozdanie o strukturze wynagrodzeń według zawodów” za październik 2016 r. dot. liczby zatrudnionych oraz przeciętnym wynagrodzeniu w gospodarce narodowej osób powyżej 50 roku życia w województwie wielkopolskim

Rozpatrując rodzaj prowadzonej działalności najczęściej osób powyżej 50. roku życia w październiku 2016 r. zatrudnionych było w przemyśle – 69,3 tys. osób (34%). Biorąc pod uwagę płeć, najczęściej mężczyzn pracowało w przemyśle (44%), a kobiet – w edukacji (26%).

Wykres 35 **Struktura zatrudnionych powyżej 50. roku życia w województwie wielkopolskim w zależności wg płci i sekcji PKD w październiku 2016**

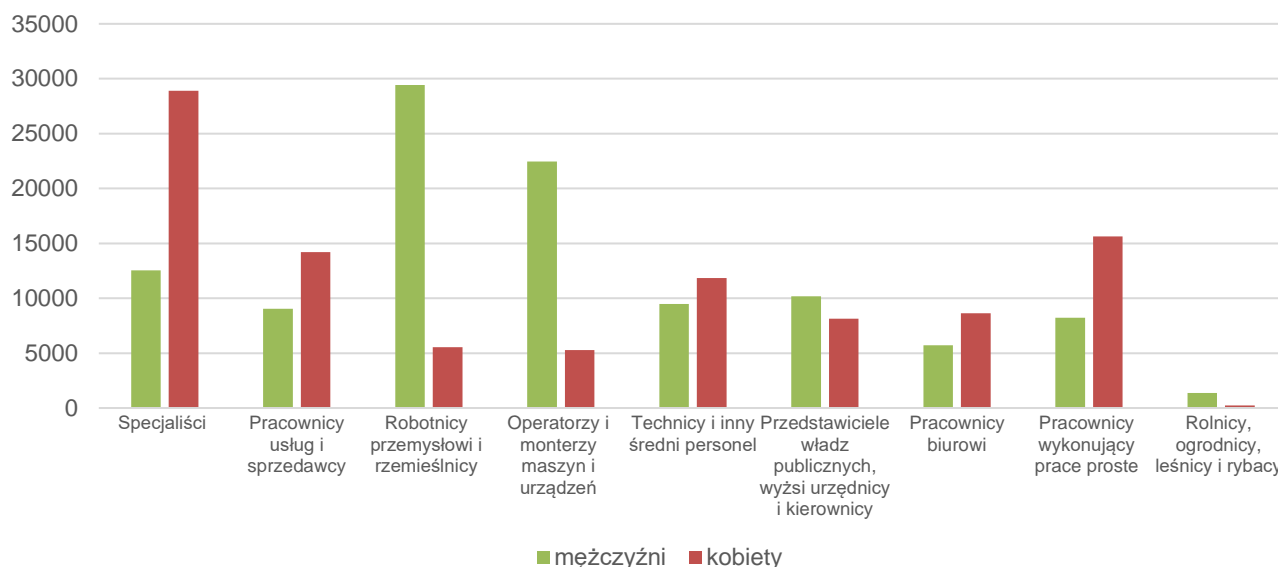


Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS pozyskanych z badania reprezentatywnego na formularzu Z-12 Sprawozdanie o strukturze wynagrodzeń według zawodów” za październik 2016 r. dot. liczby zatrudnionych oraz przeciętnym wynagrodzeniu w gospodarce narodowej osób powyżej 50 roku życia w województwie wielkopolskim



Co piąta zatrudniona osoba powyżej 50. roku życia w jednostkach gospodarki narodowej o liczbie pracujących 10 osób i więcej w październiku 2016 r. wykonywała zawód zaliczany do grupy specjalistów – 41,4 tys. osób (20%). Wśród kobiet najliczniej reprezentowaną grupą zawodów byli specjaliści – 28,9 tys. osób (29%). Z kolei najwięcej mężczyzn wykonywało zawód z grupy robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy – 29,4 tys. osób (27%).

Wykres 36 **Struktura zatrudnionych powyżej 50. roku życia w województwie wielkopolskim wg płci i wielkich grup zawodów w październiku 2016 r.**



Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS pozyskanych z badania reprezentatywnego na formularzu Z-12 Sprawozdanie o strukturze wynagrodzeń według zawodów” za październik 2016 r. dot. liczby zatrudnionych oraz przeciętnym wynagrodzeniu w gospodarce narodowej osób powyżej 50 roku życia w województwie wielkopolskim

#### 6.1.4. Analiza ocen i postaw populacji 50+ wobec rynku pracy w Wielkopolsce (w świetle dostępnych badań)

Wyniki badania *Kondycja pracobiorców na wielkopolskim rynku pracy*, zrealizowanego w województwie wielkopolskim w 2017 r.<sup>42</sup> wskazują, że oceny własnej atrakcyjności na rynku pracy osób pracujących powyżej 50 roku życia nie odbiegają w znaczącym stopniu od ocen ogółu respondentów. Około 44,5% wysoko lub bardzo wysoko oceniło własną konkurencyjność na rynku pracy, 44,6% określiło ją jako średnią, natomiast niecałe 6% była zdania, że jest ona na niskim lub bardzo niskim poziomie.

Również podobnie jak pozostali respondenci, ankietowani mający 50 lat i więcej deklarowali, że w większości (91,2%) nigdy nie spotkali się z dyskryminacją na rynku pracy. Jednak zaledwie 32% uważało, że ich wiek jest atutem na rynku pracy, natomiast

<sup>42</sup> *Kondycja pracobiorców na wielkopolskim rynku pracy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Poznań 2017 r. Badanie ilościowe stanowiło próbę diagnozy aktualnej sytuacji osób zatrudnionych na terenie województwa wielkopolskiego w 2017 r. Przeprowadzone na reprezentatywnej próbie osób zatrudnionych na terenie województwa wielkopolskiego N=1 540. Kryterium wieku nie było uwzględnione w doborze próby. Zrealizowano 385 wywiadów z osobami mającymi 50 lat i więcej.

w opinii prawie 44% stanowi on przeszkodę w realizowaniu kariery zawodowej, a co dziesiąty uznał go za zdecydowaną przeszkodę (co piąty badany nie potrafił odnieść się do ww. kwestii). Pozwala to wnioskować, że pracujący 50+ odczuwają pewne ograniczenia w tym zakresie. Osoby 50+ (37,8%) częściej (o 3,9%) deklarowały, że obawiają się utraty aktualnej pracy. Może to wynikać z faktu, iż pracodawcy nie chcą zatrudniać starszych osób, obawiając się okresu ochronnego<sup>43</sup> i osoby starsze na rynku pracy przeczuwają z tego powodu możliwość wystąpienia trudności w zalezieniu nowego zatrudnienia. Nie zmieniają tej sytuacji przepisy, które traktują osoby 50+ jako znajdujące się w szczególnej sytuacji na rynku pracy, dające możliwość pracodawcom uzyskania profitów za zatrudnienie osób 50+; m.in. dofinansowanie do wynagrodzeń, refundację kosztów wyposażenia stanowiska pracy. Dodatkowo problemem jest również mniejsza chęć do inwestowania w starszych pracowników, co również w efekcie nie buduje ich wartości na rynku pracy w kontekście ew. zwolnienia. Niższy wiek emerytalny kobiet powoduje również, że pracodawcom bardziej opłaca się inwestować (m.in. szkolić) mężczyzn niż kobiety.

Jak pokazują wyniki pozyskane w ramach badania sytuacji bezrobotnych 50+ w regionie w 2018 r.<sup>44</sup> osoby powyżej 50 roku życia nie tylko częściej były zwalniane z inicjatywy pracodawcy, ale także w opinii badanych były mniej chętnie zatrudniane przez pracodawców niż osoby młodsze. Czynnikiem ten, wraz z problemami zdrowotnymi, był najczęściej wskazywaną przyczyną trudności w znalezieniu zatrudnienia przez respondenta (zwłaszcza przez ankietowanych w wieku 55-60 lat i 60 lat i więcej). Wysoki udział wskazań na problemy zdrowotne w badaniu mógł wynikać zarówno z charakteru pracy zawodowej (praca związana z wysiłkiem fizycznym) wykonywanej przez badanych, jak i również z braku realizowanej profilaktyki zdrowotnej, która w efekcie prowadzi do występowania chorób zawodowych.

---

<sup>43</sup>Przepis art. 39 kp. w istotny sposób ogranicza pracodawcę, uniemożliwiając mu rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem z konkretną grupą pracowników. Zgodnie z art. 39 k.p. pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Zakaz wypowiedzania umowy o pracę obejmuje 4 lata wstecz, licząc od osiągnięcia normalnego wieku emerytalnego, który obecnie wynosi 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn.

<sup>44</sup> Badanie osób, które przekroczyły 50 rok życia i były zarejestrowane jako osoby bezrobotne na terenie województwa wielkopolskiego w okresie luty – maj 2018 r. N= 3 462 osoby. W badaniu częściej uczestniczyli mężczyźni, osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym i gimnazjalnym lub niższym, a także mieszkańcy terenów wiejskich. *Sytuacja bezrobotnych 50+ w świetle badań realizowanych przez WUP w Poznaniu, [w:] Zagrożenia Wielkopolskiego rynku pracy, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Poznań 2018, s. 69-82.*

**Wykres 37 Przyczyny najbardziej utrudniające znalezienie zatrudnienia wskazywane przez osoby bezrobotne 50+.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego WUP w Poznaniu - 2018 r. "Zagrożenia wielkopolskiego rynku pracy"

W przypadku osób 50+ kluczowa wydaje się być decyzja dot. planów tej grupy do podejmowania aktywności zawodowej po uzyskaniu praw do pobierania świadczeń emerytalnych<sup>45</sup>. Z roku na rok rośnie bowiem w regionie liczba emerytów (wpływ na taką sytuację ma osiągnięcie wieku emerytalnego przez osoby z powojennego wyżu demograficznego oraz wejście w życie ustawy obniżającej wiek emerytalny). W 2018 roku w województwie wielkopolskim liczba emerytów i rencistów pobierających świadczenia z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) lub z Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS) wyniosła łącznie 779 439 osoby (w kraju 9 198 956 osób)<sup>46</sup>. Wobec liczby ludności Wielkopolski grupa emerytów i rencistów stanowiła 22,3%, a wobec ogólnej liczby korzystających ze świadczeń społecznych w kraju – 8,5%.

W 2018 r. emeryturę przyznano 30,1 tys. osób, rok później było to 26,3 tys. osób, z czego co roku ok. 63% stanowiły kobiety. Wśród emerytów z 2018 r. 33,5% pozostała aktywna

<sup>45</sup> Podstawowym źródłem utrzymania gospodarstw domowych składających się wyłącznie z osób w wieku senioralnym są dochody ze świadczeń społecznych, które w 2018 r. stanowiły 84,0% dochodów rozporządzalnych takich gospodarstw. W świadczeniach tych najwyższy udział miały emerytury i renty, które stanowiły 77,9% ogółu dochodów. Dochody z pracy najemnej w przypadku analizowanej zbiorowości stanowiły 9,3% ogółu dochodów rozporządzalnych, a dochody z pracy na własny rachunek poza gospodarstwem rolnym – 2,4%. Patrz: *Sytuacja osób starszych w Polsce w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.

<sup>46</sup> GUS BDL i Diagnoza WROT W ciągu ostatnich 10 lat największą łączną liczbę pobierających świadczenia emerytalno-rentowe w województwie wielkopolskim odnotowano w 2009 r. (775 921 osób). Następnie w latach 2010-2014 zaobserwowano spadek liczebności tej zbiorowości, a od 2015 r. notuje się niewielki wzrost liczby świadczeniobiorców ZUS i KRUS łącznie. Przeciętna emerytura brutto z ZUS w Wielkopolsce 2 307 zł i Polsce 2 421 zł w 2019 r. Przeciętny wiek emeryta w Wielkopolsce w 2018 r. to 62,9 lat.

zawodowo<sup>47</sup>, w 2019 r. było to 29,6%. Zatem, co trzeci mieszkaniec Wielkopolski tuż po nabyciu praw emerytalnych pozostaje – w mniejszym lub większym zakresie – czynny zawodowo.

**Tabela 14 Emerytury przyznane w 2018 i 2019 r. w województwie wielkopolskim, wraz z liczbą emerytów aktywnych zawodowo**

Wyszczególnienie	Liczba osób, którym przyznano emeryturę*			W tym liczba emerytów aktywnych zawodowo**		
	W tys.					
	ogółem	mężczyźni	kobiety	ogółem	mężczyźni	kobiety
Rok 2018	30,1	11,1	19,1	10,1	3,3	6,8
Rok 2019	26,3	9,7	16,6	7,8	2,4	5,4

\* bez osób pobierających świadczenia na mocy umów międzynarodowych oraz bez osób mających również prawo do świadczenia rolniczego; dane bezpośrednio z badania świadczeń emerytalno-rentowych

\*\* liczba emerytów, za których od momentu przyznania emerytury choć raz były odprowadzane składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe

Źródło: Opracowanie na podstawie danych Departamentu Statystyki i Prognoz Aktuariatnych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Na podstawie zrealizowanych badań można zauważyć, pewne zróżnicowanie w zakresie postawy osób 50+ względem ich dalszej aktywności zawodowej wynikające z aktualnego statusu na rynku pracy. Zaledwie 12% spośród badanych osób pracujących, którzy przekroczyli 50 rok życia planowało pełne zakończenie swojej aktywności zawodowej po nabyciu prawa do emerytury. Co czwarty deklarował, że planuje kontynuować pracę w tym samym wymiarze czasu oraz w tym samym zawodzie, natomiast prawie 32% ma zamiar w dalszym ciągu podejmować pracę w niezmiennym wymiarze czasu, ale w innym zawodzie. Warto podkreślić, że co czwarty respondent z tej grupy nie miał w chwili realizacji badania sprecyzowanych planów w tym zakresie. W przypadku osób bezrobotnych, którym zadano to samo pytanie zaledwie około 31% zadeklarowało gotowość do podjęcia pracy po nabyciu prawa do emerytury, niemal tylu samo (33,3%) w ogóle odrzucał taką możliwość. Wyniki badania wskazują również, że decyzje o kontynuowaniu aktywności zawodowej są związane w dużej mierze z posiadaniem wykształceniem, co jest również potwierdzeniem obecnego trendu – im niższy poziom wykształcenia, tym większy odsetek osób niepracujących.

Warto również podkreślić, że im dłuży okres pozostawania bez pracy tym mniejsza gotowość do jej podjęcia po uzyskaniu praw emerytalnych. Wskazuje to, jak ważne jest utrzymanie pracowników w zatrudnieniu i aktywności zawodowej. Ponadto brak oferty tworzonej przez pracodawców, uwzględniającej preferencyjne warunki zatrudnienia dla osób 50+ lub stopniową zmianę charakteru dotychczasowego zatrudnienia (np. skrócenia wymiaru pracy lub zmiany jej charakteru zw. na obciążenie fizyczne) może być trudne dla starszych pracowników i zupełnie odwieść ich od podejmowania planowanej aktywności zawodowej.

<sup>47</sup> Od momentu przyznania emerytury choć raz były odprowadzane składki na ubezpieczenie emerytalno-rentowe



Czynnikami najbardziej skłaniającymi do podejmowania pracy po osiągnięciu praw do emerytury było zapewnienie sobie dodatkowego źródła dochodu (30,4%), możliwość zatrudnienia dopasowanego do stanu zdrowia (26,4%). W dalszej kolejności zwracano uwagę na możliwość podjęcia elastycznej formy zatrudnienia (12,8%) oraz zapewnienie dobrej atmosfery pracy (6,4%).

Według badanych najskuteczniejszymi sposobami jakie wpłynęłyby na poprawę sytuacji osób powyżej 50 roku życia na rynku pracy są: wprowadzenie regulacji prawnych zmniejszających koszty zatrudnienia tej kategorii wiekowej (35,7%) oraz zapewnienie transportu z miejsca pracy do miejsca zamieszkania (33,6%), możliwość dofinansowania szkoleń pozwalających nabyć im nowe / lub zaktualizować kwalifikacje zawodowe (12,6%), na jakie jest zapotrzebowanie pracodawców oraz dofinansowanie tworzenia nowych miejsc pracy (12,4%).

Wyniki powyższych badań warto uzupełnić o dane z raportu podsumowującego VI edycję badania Bilansu Kapitału Ludzkiego<sup>48</sup> (realizowanego w latach 2017-2018), który podjął temat uwarunkowań aktywności zawodowej osób 50+ w Polsce.

Osoby powyżej 50 roku życia, biorące udział w badaniu w znacznej większości były zadowolone z wykonywanej pracy. W podejmowanej aktywności zawodowej najbardziej chwaliły relacje interpersonalne, zarówno ze współpracownikami jak i przełożonymi, pewność zatrudnienia i merytoryczną stronę wykonywanego zajęcia. Najmniej były zadowolone z możliwości awansowania, które z przyczyn oczywistych są w ich wieku ograniczone, oraz z zarobków. Należy podkreślić, że praca zawodowa dla części osób 50+ jest koniecznością z powodów ekonomicznych (starsze osoby często żyją w gospodarstwach o stosunkowo niższym miesięcznym dochodzie, a ich zarobki często stanowią kluczowy zasób nie tylko dla nich, ale też ich bliskich). Potwierdzeniem tego może być również fakt, iż jedna piąta badanych wskazała, że kontynuuje pracę zarobkową, mimo że ich stan zdrowia utrudnia jej wykonywanie. Niemal 1/3 badanych w wieku poprodukcyjnym zadeklarowało, że czuje, że praca ma zły wpływ na ich zdrowie, a 38% z nich przyznało, że w pracy muszą wykonywać zadania grożące uszczerbkiem na zdrowiu.

Połowa pracujących po 50 roku życia, biorących udział w badaniu, spodziewa się, że po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego ich pracodawca będzie oczekiwał zakończenia przez nich pracy i przejścia na emeryturę. 1/3 wskazała, że oczekiwano by od nich kontynuowania pracy w obecnym zakresie. Takie dane wskazują, że większość pracodawców nie tworzy specjalnych warunków pracy dla osób starszych, a dla starszych pracowników przewiduje tylko te dwie ww. alternatywy. Ponad połowa badanych po 50 roku życia (60%) spodziewa się, że będzie dorabiać do emerytury (60% respondentów zajmujących się pracą umysłową i 45% osób wykonujących prace fizyczne). 60% pracujących osób w wieku powyżej 50. roku życia biorących udział w badaniu deklaruowało, że chciałoby pracować nawet gdyby mieli dość pieniędzy, aby utrzymać się przez resztę życia (częściej aktywni zawodowo chcieliby pozostać pracownicy zawodów umysłowych niż fizycznych).

---

<sup>48</sup> Raport z badania *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki. Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017-2018*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, [<http://www.parp.gov.pl>].



Jedna piąta badanych pracujących respondentów powyżej 50 r. ż. twierdzi, że mogłaby wykonywać swój obecny zawód w wymiarze minimum 20 godzin tygodniowo, najdłużej jak to możliwe. Dla pozostałych osób średni wiek, do którego byliby w stanie pracować w aktualnym zawodzie to 64 lata (66 dla mężczyzn i 63 lata dla kobiet). Mężczyźni wykonujący prace umysłowe deklarowali możliwość kontynuowania zatrudnienia do 67 roku życia; prace fizyczne do 65 r.ż. W przypadku kobiet wartości te wynosiły odpowiednio 63 i 62 lata. Niemal 1/3 badanych pracowników deklarowała, że przy zmianie warunków pracy, mogłaby pozostać dłużej aktywna zawodowo, niż wykonując swoją obecną pracę. Opinia ta była popularniejsza w grupie pracowników fizycznych (34%) niż umysłowych (30%).

### 6.1.5. Bariery w zatrudnieniu / stereotypy 50+

W obliczu zachodzących globalnie przemian społecznych, kulturowych bądź cywilizacyjnych dotychczasowe pojmowanie starości, próby określenia progów tej fazy życia ludzkiego i pewne założenia „pewniki” przyjmowane przez ludzi starszych oraz w stosunku do ludzi starszych, straciły w znacznym stopniu swą aktualność. Następuje próba redefinicji pojęcia starości i roli osób 50 i 60+ w społeczeństwie<sup>49</sup>. Obserwujemy stopniowe odchodzenie od pasywnego modelu starości na rzecz dłuższej aktywności zawodowej, która następnie jest zastępowana przez aktywność innego rodzaju, np. w organizacjach senioralnych. Również wizerunek starszego człowieka uległ w ostatnich latach znacznym przeobrażeniom, ale mimo wszystko słowo „starość” w dalszym ciągu ma pejoratywny wydźwięk. Z jednej bowiem strony dominuje tendencja do marginalizowania pozycji seniorów w społeczeństwie, stanowiąca efekt m.in. ich ograniczonej aktywności zawodowej i ekonomicznej; z drugiej strony silnie propagowana jest konieczność efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego i społecznego osób starszych, przekładająca się nie tylko na lepszą jakość życia samych zainteresowanych, ale i innych grup społecznych<sup>50</sup>. Następuje przekraczanie granic wieku, co do stylu życia, podejmowanej aktywności zawodowej osób starszych, nie mniej wciąż utrzymuje się społeczne postrzeganie starości jako stanu kojarzonego z chorobą, uzależnieniem od pomocy otoczenia, brakiem niezależności finansowej (biedą, niskimi świadczeniami transferowymi), brakiem zaspokojenia części potrzeb, utratą statusu zawodowego - bezużytecznością, niekorzystną zmianą wizerunku. Podtrzymywane ww. obrazu wpływa na kształtowanie społecznych postaw wobec starości, jaki i na samopoczucie tych, którzy przekroczyli próg wieku emerytalnego<sup>51</sup>. Stereotypy dotyczące starości i ludzi starszych przyczyniające się do utrwalenia negatywnej opinii o starości i zachowań dyskryminujących (m.in. ageizmu<sup>52</sup>), powodują marginalizację osób starszych (również

<sup>49</sup> Światowa Organizacja Zdrowia dzieli starość na 60/65 -74 lat tzw. wczesna starość, 75-89 lat – tzw. starość, dojrzała, 90+ –tzw. długowieczność.

<sup>50</sup> D. Nowalska-Kapuścik, *Starość jako „produkt USP” w procesie przeciwdziałania ageizmowi*, [w:] *Starość niejedną ma twarz – badania interdyscyplinarne nad starością*, red. Grzegorz Libor, 2017, s. 277.

<sup>51</sup> E. Wołoszynek, M. Wójcik, O. Dąbska, K. Pawlikowska-Łagód, E. Kozłowska, *Współczesne społeczeństwo polskie wobec zjawiska gerontofobii*, [w:] *Starość niejedną ma twarz – badania interdyscyplinarne nad starością*, red. Grzegorz Libor, 2017, s. 63-66.

<sup>52</sup> Ageizm - (wg. Szukalskiego) zestaw przekonań, uprzedzeń i stereotypów, których podstaw doszukiwać się można w biologicznym zróżnicowaniu ludzi, związanym z procesem starzenia się, które dotyczą kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich chronologicznego wieku, patrz: D. Nowalska-Kapuścik, *Starość jako „produkt USP” w procesie przeciwdziałania ageizmowi*, [w:]

pośrednio wspierając ich postawy wycofania z rynku pracy). W efekcie tworzą błędne koło, które trudno przewyciężyć<sup>53</sup>.

Stereotypy, które mają wpływ na ocenę atrakcyjności pracowników 50+ na rynku pracy skupiają się na zarówno na możliwościach poznawczych, biologicznych (zdrowotnych), jak i behawioralnych. Panuje przekonanie, że osoby starsze nie potrafią pracować pod presją czasu, nie odnajdują się w zadaniach grupowych, nie są kreatywne (pracują wg utartych schematów) oraz nie są w stanie nadażyć za rozwojem technologicznym (obsługa komputera, urządzeń biurowych, Internet, aplikacje). Starszego pracownika uważa się za nieprzystosowanego do pracy w warunkach wolnego rynku, tj. za osobę mniej elastyczną, trudno adaptującą się do nowych warunków, powolną w działaniu (mniej produktywną), mniej zdolną do podejmowania decyzji, wymagającą poświęcenia więcej uwagi / niesamodzielną i roszczeniową. Człowiek starszy to człowiek zniechęcony i zmęczony, cechuje go osłabienie poznawcze, ale i niechęć poznawcza, brak zaangażowania w działalność (brak motywacji). Oczywiście powyższe spojrzenie utrwala fałszywe przekonanie o jednorodności grupy osób starszych pod względem potrzeb, możliwości, oczekiwań i zasobów. Ponadto wszystkie te cechy skutkują przeświadczeniem, że osoby starsze są kosztowne w zatrudnieniu, gdyż nie przynoszą zwrotu poniesionych nakładów.

Duże znaczenie odgrywa również przeświadczenie o potencjalnych kłopotach pracodawcy związanych ze stanem zdrowia osób 50+. Powszechnie uważa się, że osoba młoda podejmująca nową pracę będzie zawsze dostępna i nie będzie korzystała ze zwolnień lekarskich – w przeciwieństwie do osób starszych. Osoby starsze częściej niż ludzie młodzi chorują i ulegają wypadkom w pracy. Fakty wskazują, że jest dokładnie odwrotnie<sup>54</sup>. Opinie te ignorują również fakt, że ludzie w wieku okołoemerytalnym są przeciętnie w lepszej ogólnej kondycji niż w przeszłości, i nie posiadają zobowiązań osób młodszych wynikających m.in. z opieki nad dziećmi.

Inną etykietą, która negatywnie oddziałuje na postrzeganie części aktywności zawodowej kobiet 50+ jest ich potencjalna rezygnacja z aktywności zawodowej na rzecz ról rodzinnych i opiekuńczych. Rzeczywiście w sytuacji niemożności lub niechęci skorzystania z opieki instytucjonalnej nad dzieckiem zapewnianej przez żłobek rozwiązaniem często stosowanym jest właśnie pomoc rodziny<sup>55</sup>. Biorąc jednak pod uwagę spadający poziom dzietności społeczeństwa, opóźnianie decyzji o zakładaniu rodziny, rosnącą autonomię małżeństw – powodującą większą autonomię seniorów jak i wreszcie, rosnącą aktywność zawodową dziadków (którzy są dużo lepiej wykształceni niż wcześniejsze generacje seniorów) należy przyjąć, że w kolejnych dekadach coraz mniejsza część rodzin będzie poszukiwała tego rodzaju wsparcia. Co więcej, wiele osób

---

*Starość niejedną ma twarz – badania interdyscyplinarne nad starością*, red. Grzegorz Libor, 2017, s. 279.

<sup>53</sup> K. Pawlikowska-Łagód, O. Dąbska, E. Wołoszynek, M. Wójcik, *Dyskryminacja osób po 50-tym roku życia na polskim rynku pracy*, [w:] *Starość niejedną ma twarz – badania interdyscyplinarne nad starością*, red. Grzegorz Libor, 2017, s. 268-275.

<sup>54</sup> Z. Woźniak, *Starość. Bilans–Zadanie–Wyzwanie*, Poznań 2016, s. 259; M. Cichorzewska, B. Mazur, A. Niewiadomska, E. Sobolewska-Poniedziałek, K. Zimnoch, B. Ziółkowska, *Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny*, Lublin 2015, s. 64.

<sup>55</sup> *Zapotrzebowanie i bariery regionalnego rynku pracy w 2016 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Poznań 2017, s. 44.

starszych postrzega moment usamodzielnienia dzieci jako czas realizacji własnych planów i zamierzeń (m.in. realizacji aspiracji zawodowych). Model ten jest zdecydowanie bardziej aktywny i pokonsumpcyjny niż wyobrażenia własnej starości ich poprzedników<sup>56</sup>. Następuje więc stopniowe zmniejszenie znaczenia pełnienia ról opiekuńczych wśród seniorów<sup>57</sup>.

Realną barierą w zatrudnieniu osób 50+ mającą swoje źródło w otoczeniu potencjalnych pracowników jest jednak brak wydajnego systemu opieki nad niesamodzielnymi osobami starszymi i wspierania ich opiekunów. Opiekunowie nieformalni to najczęściej opiekunowie rodzinni (83,2%). 70% opiekunów to osoby w wieku od 41 do 70 lat (w większości kobiety). 52% opiekunów jest aktywnych zawodowo, natomiast wśród osób niepracujących 66% pobiera emeryturę lub rentę<sup>58</sup>.

Ponadto wiele sądów w kontekście ludzi starszych jest kształtowanych na zasadzie kontrastu / opozycji względem ludzi młodych. Warto podkreślić, że z analiz OECD wynika, że ludzie starsi i młodzież nie są konkurentami na rynku pracy i że zwalnianie starszych pracowników zwiększa, a nie zmniejsza problem bezrobocia wśród młodzieży<sup>59</sup>. Jak wskazują badania starsi pracownicy nie konkurują o miejsca pracy pożądane przez osoby młode, te zaś nie zajmują miejsc pracy zwolnionych przez osoby starsze, gdyż pracują w nowych sektorach rynku pracy. Duża część zwalnianych przez starszych pracowników miejsc pracy zanika lub nie może być wprost zastąpiona młodą kadrami. Te nieprawdziwe tezy są utrzymywane w świadomości polityków, analityków rynku, a skutki przeciwstawiania sobie pokoleń, mają negatywne konsekwencje w postaci zwiększenia konkurencji międzypokoleniowej na rynku pracy i promocji głównie młodych ludzi w zatrudnieniu<sup>60</sup>.

Jednym z pozytywnych skojarzeń względem starości jest uznanie atutu, jakim dla osób starszych jest doświadczenie – w tym doświadczenie zawodowe. Jednak wartość doświadczenia osób starszych traci na znaczeniu w sytuacji, gdy nabyte w konkretnej firmie kwalifikacje, mogą być przydatne jedynie w kontekście danego przedsiębiorstwa, które po przerwaniu zatrudnienia, tracą na znaczeniu. Doświadczenie zawodowe często również nie jest traktowane jako atut, a zasób, za który pracodawca ponosi dodatkowy „koszt” najmu pracownika starszego, a nie młodego. W sytuacji szukania oszczędności pracodawcy często wybierają pracownika, który podejmie się zatrudnienia za najniższe wynagrodzenie, a doświadczenie niespodziewanie staje się „balastem”.

#### 6.1.6. Aktywizacja 50+ na rynku pracy

Opisane wcześniej procesy demograficzne generują potrzebę planowania i wdrażania rozwiązań wspierających aktywność zawodową najstarszych grup pracowników nie

<sup>56</sup> <http://www.sprawynauki.edu.pl/archiwum/dzialy-wyd-elektron/301-socjologia-el/2849-srebrna-gospodarka>.

<sup>57</sup> K. Pawlikowska-Łagód, O. Dąbska, E. Wołoszynek, M. Wójcik, *Dyskryminacja osób po 50-tym roku życia na polskim rynku pracy*, s. 268-275.

<sup>58</sup> *Pogłębione studium usług opiekuńczych skierowanych do osób starszych. Środowiskowa opieka formalna i nieformalna*, Obserwatorium Integracji Społecznej Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne, Poznań, 2017, s. 7.

<sup>59</sup> Zmniejszenie poziomu bezrobocia w grupie najmłodszej, odbywa się nie przez zwalnianie starzejących się pracowników, lecz poprzez tworzenie nowych miejsc pracy adresowanych do pokolenia wchodzącego na rynek pracy.

<sup>60</sup> Z. Woźniak, *Starość. Bilans–Zadanie–Wyzwanie*, s. 253.

w trybie doraźnym, ale w formie długofalowych działań, które będą mogły być dostosowywane do zmieniającego się kontekstu społecznego i gospodarczego.

Podejmowane działania powinny monitorować i uwzględniać zmiany wynikające z różnic i zmian pokoleniowych, którym podlegają sami seniorzy, jak również ich potrzeby i zasoby. Osoby, które obecnie liczą sobie 50 lub więcej lat, mają całkowicie inne kompetencje, aspiracje i wizje funkcjonowania w okresie późnej dorosłości, niż będą mieć seniorzy za 10-20 lat. Ewolucji ulegną bariery i czynniki utrudniające aktywność seniorów na polu społecznym i zawodowym m.in. obecnie jedną z często wskazywanych barier dla aktywności zawodowej starszych grup pracowników są deficyty w obszarze kompetencji informatycznych. Zakres wiedzy i kompetencji kolejnych generacji pracowników 50+ w tym obszarze będzie rósł, a zatem ta bariera stopniowo będzie tracić na znaczeniu<sup>61</sup>. Podobnie stan zdrowia i mniejsza wydajność fizyczna stanowiły większą barierę do podejmowania pracy przez osoby w wieku 50+ Obecnie postępująca automatyzacja już dziś wspiera, a w przyszłości może zniwelować ten problem w wielu obszarach.

Aktywizacja zawodowa seniorów obejmować powinna zatem szereg spójnych działań skierowanych zarówno do przedsiębiorców, samych pracowników 50+ i ich otoczenia. Zadaniem programów wspierania zatrudnienia starzejących się pracowników lub osób będących na emeryturze jest tworzenie warunków zachęcających:

- do powrotu na rynek pracy emerytów bez obniżania / wstrzymywania otrzymywanego świadczenia
- starszych pracowników do pozostania w zatrudnieniu, nawet gdy ich produktywność w wyniku pogarszania się sprawności może się obniżyć.

Schemat towarzyszący poprzednim pokoleniom tj. trzystopniowa droga życia – edukacja, zatrudnienie i emerytura nie jest już aktualny. Przy tak długiej planowanej drodze zawodowej pracownicy nowej generacji muszą liczyć się ze zmianami (przekwalifikowaniem, kształceniem ustawicznym, zmianami technologii itp.)<sup>62</sup>. Kontynuowanie pracy jest jednak szansą na dłuższe zachowanie aktywności intelektualnej, pełne uczestnictwo w życiu społecznym, uzyskanie dodatkowego dochodu oraz utrzymanie poczucia przynależności / bycia potrzebnym.

Literatura wskazuje na 7 podstawowych kategorii postaw wobec aktywności zawodowej na emeryturze<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> A. Ziomek, *Przestrzeń polityki demograficznej w uwarunkowaniach gospodarczych dziś i w przyszłości*, [w:] *Sytuacja demograficzna Polski jako wyzwanie dla polityki społecznej i gospodarczej*, red. J. Hryniewicz, J. Witkowski, A. Potrykowska, Warszawa 2018, s. 213-216.

<sup>62</sup> Zresztą refleksja dotycząca planowania życia i kariery zawodowej nie dotyczy jedynie pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego. Przy tak długiej drodze zawodowej pracownicy nowej generacji muszą też bardziej rozważnie rozgraniczać swoje życie zawodowe od prywatnego (work-life balance). Mogą planować przerwę w zatrudnieniu zawodowym dla poprawy jakości życia, realizacji własnych zainteresowań lub przygotowania się do spełnienia w kolejnym, nowym zawodzie, patrz: <https://www.swps.pl/nauka-i-badania/blog-naukowy/5540-4-pokolenia-na-ryнку-pracy>.

<sup>63</sup> S. Yeandle, *Older works and world – life balans*, Sheffield 2005, s. 16 l n., cyt. za: Z. Woźniak, *Starość. Bilans–Zadanie–Wyzwanie*, s. 256.



Postawa	Charakterystyka postawy	Działania sprzyjające kontynuowaniu zatrudnienia
Otwarci na zmiany w życiu zawodowym	Ludzie gotowi na kolejną zmianę w karierze zawodowej, pracownicy wysokokwalifikowani i zajmujący wysoką pozycję zawodową, dobrze opłacani, chcący dać coś z siebie ponad to, co już zrobili poszukujący nowych wyzwań.	Programy kształcenia ustawicznego, dostęp do szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji, przenoszenie i zachowanie świadczeń społecznych po podjęciu zatrudnienia, poradnictwo i konsultacje zawodów, ochrona przed dyskryminacją zw. na wiek w zatrudnieniu.
Wyczekujący emerytury	Przemęczeni pracownicy zmianowi, ludzie przeciążeni i zmęczeni pracą, oczekujący uwolnienia od stresu pracy, pragnący powrotu do normalnego rytmu dobowego i odzyskania czasu wolnego, „chcący zająć się sobą” (akceptują spadek w dochodach, obniżenie standardu życia, lub zmiany we wzorach konsumpcji po zaprzestaniu pracy. Warunkiem kontynuowania pracy może być wyłącznie dobre wynagrodzenie.	Informacje finansowe i dotyczące warunków pracy, poradnictwo i konsultacje zawodowe, przenoszenie i zachowanie świadczeń społecznych po podjęciu zatrudnienia.
Odrzuceni lub wielokrotnie zwalniani	Głównie pracownicy zwolnieni w wieku przedemerytalnym (55-64 lata), zatrudnieni w upadających firmach i gałęziach gospodarki, pracownicy nisko wynagradzani, posiadający kwalifikacje mało przydatne z punktu widzenia potrzeb rynku pracy.	Poradnictwo i konsultacje zawodowe, uczciwa i rzetelna rekrutacja pracowników, dostęp do szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji, ochrona emerytury.
Stratedzy „wychodzenia z zatrudnienia”	To rzadkość wśród kategorii zawodowych, „planiści” mający bardzo przejrzysty scenariusz kończenia aktywności zawodowej / przejścia w bierność zawodową i życia na emeryturze. Chcący odzyskać poczucie suwerenności, kontroli i posiadania czasu tylko dla siebie, cieszący się bliską perspektywą wolności i zwiększonego wolumenu czasu wolnego	Informacje finansowe, ochrona emerytury, elastyczne wychodzenie z zatrudnienia – zredukowanie godzin pracy, opcja pracy w niepełnym wymiarze godzin z zachowaniem świadczeń emerytalnych.
Demotywowani aktualnie wykonywaną pracą	Pracownicy niezbyt zainteresowani tym, co aktualnie robią zawodowo, łatwo się zniechęcający, osoby o słabej woli. To postawa dla zajęć nisko płatnych i prac niewymagających kwalifikacji. Istnieje tu prawdopodobieństwo ucieczki w chorobę, by wyjść z zatrudnienia, choć przerwanie zatrudnienia może być także rezultatem spiętrzenia obowiązków.	Zredukowanie godzin pracy, elastyczne formy zatrudnienia, świadczenia wspierające kontynuowanie kariery zawodowej, gwarancje / pewność uzyskania świadczeń społecznych, przerwanie zatrudnienia lub poszerzenie opcji i form wychodzenia z zatrudnienia.
Podtrzymujący tożsamość poprzez pracę	Dobrze opłacani przedstawiciele różnych profesji, którzy wchodząc z zatrudnienia, kontynuują pracę w swoich rolach profesjonalnych, ale wykonują je w innym otoczeniu instytucjonalnym - wykonywanie pracy w wielu różnych systemach instytucjonalnych ma miejsce na wiele lat przed wejściem w okres przedemerytalny.	Samozatrudnienie, wykorzystanie potencjału w roli konsultantów, zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin z utrzymaniem świadczeń emerytalnych
Pracujący „jak długo się da”	Dążący do utrzymania zatrudnienia do ostatniego dnia wyznaczonego ustawą	Dochód gwarantowany, profilaktyka i promocja zdrowia, informacja o

	<p>emerytalną. Są to ludzie skłonni do kontynuowania pracy po przejściu na emeryturę – dla wielu dalsze zatrudnienie staje się koniecznością. To typowi przedstawiciele pracowników nisko wynagradzanych i wykonujących prace proste, niewymagające kwalifikacji. Jest to postawa charakterystyczna dla osób o niskich zarobkach i bez zasobów kapitałowych. Przerwanie zatrudnienia może nastąpić na skutek utraty zdrowia lub sprawności.</p>	<p>emeryturach i warunkach kredytowych, kształcenie ustawiczne – (wbrew stereotypom ludzie ci są zdolni do rozwoju i /lub w nowych dziedzinach).</p>
--	---	--

W sytuacji, gdy przedłużenie życia zawodowego staje się faktem, przedsiębiorstwa powinny zastanowić się nad wykorzystaniem potencjału dojrzałych zawodowo pracowników, weryfikując swoje spojrzenie na kompetencje, którymi dysponują.

Jak pokazuje praktyka poziom aprobaty dla starszych pracowników (i w efekcie wzrostu ich udziału w załodze firmy) zwiększają w sposób istotny wcześniejsze doświadczenia z zatrudnieniem takich osób<sup>64</sup>. Dlatego tak ważne jest by tworzyć platformy wymiany doświadczeń, dla przedsiębiorców, w ramach których mogliby wymieniać dobre praktyki i dobre doświadczenia związane z zarządzaniem wiekiem i zatrudnianiem osób 50+. Szczególnie istotne jest również, aby oprócz szans pracy, jakie stwarzają seniorom duże firmy (gdzie jest więcej zasobów ekonomicznych, pracowników o różnych kwalifikacjach, rodzajów pracy) w proces ten włączać małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie posiadają takich tradycji zarządzania w ww. zakresie.

Do barier wdrażania strategii zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach wciąż należy niska świadomość konieczności inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego. Menadżerowie (menadżerowie HR) wciąż jeszcze zbyt mało dostrzegają kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz nie są dostatecznie gotowi do podjęcia współpracy z organizacjami, których celem jest podnoszenie jakości zasobów ludzkich.<sup>65</sup> Nadal łatwiej pracodawcom przyjąć pasywną postawę wobec pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego lub odchodzących na emeryturę niż podjąć próbę zarządzania ich zasobami dla organizacji i tworzenia zachęt podtrzymania współpracy. Prawdopodobnie spowodowane jest w dużej mierze to koncentrowaniem uwagi na trudnościach organizacyjnych i kosztach wdrażania programów zarządzania wiekiem (przewidywanym niskim zwrotem poniesionych inwestycji).

Dlatego tak ważne jest, by upowszechnić i wciąż doskonalić dostępne instrumenty polityki państwa, które mogą obniżyć koszty ich wdrażania. Działania wspierające pracodawców powinny koncentrować się na: tworzeniu systemów wsparcia pracodawców zatrudniających starszych pracowników (dostarczanie świadczeń i usług wspomagających zarządzanie wiekiem (celem stworzenia procedur i wprowadzenia ich do organizacji oraz udzielaniu wsparcia w tworzeniu partnerstw do realizacji współpracy w ramach aktywizacji zawodowej osób starszych).

Podnoszenie świadomości w zakresie wieku osób zatrudnionych w całej organizacji i podejmowanie kompleksowych działań skierowanych do pracowników w każdym wieku

<sup>64</sup> Z. Woźniak, *Starość. Bilans–Zadanie–Wyzwanie*, s. 263.

<sup>65</sup> M. Rembiasz, *Rola Strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, "Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 39, t. 3, 2015, s.163.



(ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych) skutkuje bowiem wymiernymi korzyściami dla przedsiębiorstw: tj.

- zoptymalizowaniem zatrudnienia (zwiększenie efektywności pracowników),
- ograniczeniem rekrutacji i rotacji zatrudnienia,
- podniesieniem wydajności pracy pozostałych pracowników (ograniczenie konfliktów międzypokoleniowych),
- zmniejszeniem kosztów pracy (niższa absencja pracowników w starszym wieku, uzyskana dzięki profilaktyce zdrowotnej, stosowaniu elastycznych form zatrudnienia, wykorzystaniu ulg związanych z zatrudnieniem pracowników 50+),
- ograniczeniem kosztów działalności biznesowej (współpraca z PUP i wykorzystanie instrumentów stymulujących zatrudnienie osób bezrobotnych tj. szkoleń zawodowych, staży, zatrudnienia wspieranego, refundacji kosztów wyposażenia i doposażenia miejsc pracy,
- dłuższy okres zwrotu korzyści z poniesionych inwestycji w szkolenia,
- szkolenia wewnątrz prowadzone przez pracowników ograniczają koszty dla organizacji,)
- zmniejszeniem ryzyka występowania luk kompetencyjnych,
- korzystaniem z wiedzy pragmatycznej (zatrzymanie w firmie doświadczonych pracowników),
- poprawą wizerunku przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego.

Pożądaną strategię zarządzania wiekiem (otwarte na zatrudnianie osób starszych) powinny obejmować takie elementy promowania i wspierania zatrudnienia osób 50+ jak<sup>66</sup>:

- opracowywanie profili zawodowych zgodnych z potencjałem i potrzebami kandydatów do pracy (tj. wykazu niezbędnych kompetencji),
- umieszczenie w ogłoszeniach o pracę informacji, że wiek nie jest barierą w podjęciu zatrudnienia należy eliminować z wykazów kompetencji wszelkie elementy wskazujące bądź sugerujące wiek kandydata,
- dostosowanie formy materiałów rekrutacyjnych (np. języka, grafiki, wielkości tekstu) do odbiorców w różnym wieku,
- wykorzystywanie kanałów rekrutacyjnych uwzględniających osoby starsze zamieszczanie ogłoszeń w mediach, które docierają do osób w różnym wieku.<sup>67</sup>, (tj. prasa tradycyjna, tablice ogłoszeń, urzędy pracy) w tym wykorzystywanie nieformalnych sieci zatrudnienia (premie dla pracowników, którzy zachęcili swoich znajomych do podjęcia pracy w firmie, informowanie o wakatach utalentowanych pracowników innych firm),

---

<sup>66</sup> Tamże, s.160.

<sup>67</sup> Chociaż połowa starszych respondentów deklaruje, że do poszukiwań pracy wykorzystuje Internet, w porównaniu do innych grup wiekowych, nie jest to duża grupa. Podobnie jest z deklarowanym przez 1/3 starszych badanych bezpośrednim kontaktem z pracodawcą. Popularne w tej grupie jest również korzystanie z oferty urzędów pracy – w ten sposób pracy szuka 30% starszych ankietowanych. Patrz: *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki*, s.127.

- przeprowadzanie selekcji rekrutacyjnej przez osobę z odpowiednią wiedzą z zakresu zarządzania wiekiem, by decyzje personalne wpisywały się w politykę zarządzania wiekiem w organizacji,
- dobrą znajomość oferty programów publicznych wspierających zatrudnienie osób starszych oraz korzystanie z tych programów (np. dopłaty do wynagrodzeń, refundacja wynagrodzenia nowozatrudnionych pracowników),
- wychodzenie z ofertą pracy bezpośrednio do pracowników 50+, np. na targi pracy poprzez delegowanie jako „ambasadorów zatrudnienia” osoby w wieku 50 + (marketing przez doświadczenie), by udzielali swoim rówieśnikom informacji o warunkach pracy i możliwościach rozwoju, jakie oferuje firma<sup>68</sup>.
- monitorowanie procesu rekrutacji w celu oceny skutków wdrożenia narzędzi zarządzania wiekiem – monitoring powinien polegać na regularnym porównywaniu struktury wieku osób: kandydujących do pracy, przyjmowanych do pracy, pracujących w firmie.

oraz następujące elementy związane ze szkoleniem, zatrudnieniem i utrzymaniem w zatrudnieniu pracownika 50+:

- opracowanie profili zawodowych zgodnych z potencjałem i potrzebami kandydatów do pracy, Ważnym elementem strategii zarządzania wiekiem jest właściwe określenie kompetencji i potrzeb pracowników w różnym wieku, a następnie dostosowanie do nich rodzaju i wymiaru oraz warunków wykonywanej pracy,
- analizę miejsc i stanowisk pracy z perspektywy starzejącego się pracownika / emeryta celem zmiany stanowiska pracy wraz z wiekiem (głównie praca fizyczna); możliwość zmiany zawodu w ramach organizacji,
- uwzględnianie odmiennych motywacji różnych pokoleń do pracy i aktywności , dostrzeżenie odmienności nawyków i kultury poszczególnych pokoleń,
- tworzenie strategii wsparcia w wykonywaniu czynności zawodowych starzejącego się pracownika / emeryta,
- dostępność szkoleń zawodowych dla wszystkich zatrudnionych, niezależnie od wieku. Przygotowanie programu szkoleń z uwzględnieniem indywidualnej ścieżki kariery i rozwoju zawodowego pracownika. Inwestowanie w rozwój starzejącej się załogi poprzez korzystanie ze szkoleń dostosowanych do specyficznych potrzeb pokolenia 50+ (zintegrowanie metod, miejsca i czasu szkolenia z potrzebami pracowników dojrzałych wiekowo).
- uzależnienie decyzji o awansie od kompetencji i wydajności zatrudnionego, a nie od wieku czy stażu pracy<sup>69</sup>.
- rozwój programów mentoringowych (dwustronny mentoring) opartych o międzypokoleniową wymianę wiedzy i doświadczeń, w tym również „nauka w miejscu pracy” (pomoc młodszych pracowników – pracownikom starszym np. w zakresie nowoczesnych technologii) oraz pozyskiwanie obecnych / byłych pracowników znających firmę (i zadania), którzy będą przydatni do wprowadzenia w nowe obowiązki nowozatrudnionej kadry,

---

<sup>68</sup> I. Raszeja-Ossowska, *Senior na rynku pracy*, s. 17.

<sup>69</sup> M. Rembiasz, *Rola Strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, s. 159.

- zatrudnienie wspomagane (korzystanie z trenera pracy), który kontroluje proces pracy osób starszych, służy bezpośrednią pomocą, nadzoruje prawidłowość wykonanej pracy,
- promocję postawy związane ze zdrowym trybem życia i ewaluacja bezpieczeństwa i warunków pracy), (ergonomia pracy mająca na celu optymalizację obciążeń występujących w środowisku pracy i związanych z wykonywaną pracą, wspieranie wyposażenia miejsc pracy uwzględniające wymagania (fizjologię) osób starszych), pakiety pracownicze uwzględniające zmiany demograficzne (profilaktyka zdrowotna),
- elastyczne formy zatrudnienia – dostosowanie czasu pracy do ich aktualnych potrzeb i możliwości, co sprzyja zwiększeniu efektywności i godzeniu pracy zawodowej z życiem osobistym (niepełny etat, skrócony wymiar czasu pracy, praca zdalna w tym telepraca, praca na wezwanie, ruchomy czas pracy, wyeliminowanie pracy w porze nocnej, ograniczenie zmianowości) lub wprowadzenie dodatkowego urlopu dla osób starszych związanego np. ze stażem pracy<sup>70</sup>,
- innowacyjne / eksperymentalne rozwiązania np. przyzakładowe miejsca dziennej opieki dla osób starszych / rodziców, którymi dzisiejsi 50 – 60 latkowie się opiekują (podobnie jak obecnie funkcjonujące przedszkola przyzakładowe)<sup>71</sup>.
- programy wsparcia pracowników polegające na wykorzystaniu metody outplacementu, której istotą jest świadczenie wsparcia osobie zwalnianej poszukującej nowego miejsca pracy oraz stworzenie systemu doradztwa zawodowego.<sup>72</sup>

Ponadto w zakresie zarządzania karierą zawodową pracowników dojrzałych wiekowo, na uwagę zasługują te rozwiązania (stosowane zwłaszcza w dużych korporacjach), które sprzyjają osiągnięciu wysokiej pozycji w danej organizacji i zadowoleniu z pracy.

- udzielanie informacji zwrotnej na temat efektów pracy,
- zwiększenie odpowiedzialności / zaproponowanie nowego stanowiska / przydzielanie nowych zadań
- coaching
- zostanie trenerem / mentorem
- angażowanie w tworzenie baz wiedzy
- opiniowanie działań strategicznych
- szkolenia<sup>73</sup>

#### **6.1.7. Dobre praktyki wspierania aktywności zawodowej pracowników 50+ (z uwzględnieniem rozwiązań stosowanych w krajach skandynawskich)**

<sup>70</sup> J. Gajda, *Zarządzanie wiekiem i jego znaczenie w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu*, "Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 39, t. 1, 2015, s. 7.

<sup>71</sup> <https://www.swps.pl/nauka-i-badania/blog-naukowy/5540-4-pokolenia-na-ryнку-pracy>

<sup>72</sup> J. Gajda, *Zarządzanie wiekiem i jego znaczenie w strategii społecznej*, s. 31.

<sup>73</sup> Tamże, s. 31.

Poniżej przedstawiono pięć przykładów dobrych praktyk aktywizacyjnych, które były realizowane w krajach skandynawskich. Zwraca uwagę fakt, że działania zaprojektowano w sposób, który odpowiada na fundamentalne potrzeby zarówno seniorów (w zakresie aktywności, dbania o zdrowie i dobre samopoczucie), ale też i przedsiębiorstw. Warto zwrócić uwagę, że w projektach tych występuje bardzo ważny, a niekiedy pomijany w toku projektowania interwencji element: partycypacja kluczowych interesariuszy. Zaproponowane działania nie były wdrażane odgórnie, ale projektowane przy udziale i wsparciu samych zainteresowanych (np. poprzez konsultacje ze związkami zawodowymi)<sup>74</sup>.

Projekt: **Kariera osób starszych – Aktywne starzenie się oraz doradztwo zawodowe przed emeryturą**. Liderem projektu było Senior Career 'Active Ageing and Pre-Retirement Counselling. Działanie realizowano na terenie pięciu krajów: Danii, Włoch, Niemiec, Grecji, a także Polski. W ramach projektu partnerzy dzielili się swoimi doświadczeniami w zakresie wypracowanych rozwiązań edukacyjnych i doradczych mających na celu wsparcie i promocję aktywnego starzenia się.

Jednym z prezentowanych rozwiązań był 2-dniowy kurs dla osób w wieku przedemerytalnym. Tematyka kursu skupiała się wokół odejścia od stereotypowego podejścia do emerytury, określenia swoich kluczowych umiejętności i celów. Efekty projektu osiągnięte w ewaluacji (deklaracje podjęcia aktywności wolontariackiej, zawodowej, społecznej czy zdrowotnej uczestników) pokazują dużą potrzebę uświadamiania osobom w wieku przedemerytalnym celowości podtrzymania aktywności zawodowej, społecznej i fizycznej.

Projekt: **Porozumienie seniorów – zarządzanie wiekiem**. Projekt miał charakter wewnętrzny i był realizowany przez Nordea Bank Danmark A/S. Głównym jego celem, podobnie jak w przypadku działania realizowanego w szpitalu w Aalborg, było utrzymanie w strukturach firmy najbardziej doświadczonych pracowników tj. pracowników którzy ukończyli 64 lata.

Projekt zakładał wdrożenie działań motywujących o finansowym jak też pozafinansowym charakterze. Motywatorami były: 5 dodatkowych dni wolnych rocznie po ukończeniu 61 roku życia, możliwość zmniejszenia o 10% ilości godzin pracy w tygodniu przy zapewnieniu niezmienności wynagrodzenia, dodatek do wynagrodzenia przyznawany po ukończeniu 62 roku życia.

Projekt: **Polityka kadrowa dotycząca osób starszych – zarządzanie wiekiem**. Głównym celem projektu była inicjatywa przedsiębiorstwa budowlanego dot. wspierania wydłużania okresu aktywności zawodowej seniorów / podtrzymywania ich w zatrudnieniu jak długo to możliwe. W ramach projektu zarząd firmy, w której go realizowano, wspólnie z pracownikami opracował politykę zarządzania wiekiem w organizacji.

W ramach nowego sposobu zarządzania starszymi kadrami wprowadzono: elastyczne godziny pracy, zwolnienie z wymagających zadań zawodowych, coroczne seminarium seniorów, w trakcie którego mogli oni wymieniać się swoimi doświadczeniami, a także konsultować z różnego rodzaju ekspertami, coroczne rozmowy z seniorami o ich

---

<sup>74</sup> Opis skandynawskich dobrych praktyk opracowano na podstawie: A. Jawor-Joniewicz, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej – Studia przypadku*, Łódź 2013.

perspektywie na przyszłość. Warto także zauważyć, że wdrożona polityka zarządzania wiekiem nie objęła swoim zasięgiem wyłącznie starszej kadry. W jej ramach wdrożono system corocznych badań lekarskich dla pracowników już powyżej 45 roku życia, dopłaty do karnetów na wejście do centrów odnowy biologicznej. Jednocześnie utworzono Klub Seniora dla emerytowanych pracowników tak, by ułatwić im utrzymywanie relacji z kolegami i koleżankami z pracy już po ostatecznym zakończeniu kariery zawodowej.

Projekt: **SSABTunnplåt – Zdrowie i dobrostan pracowników**. W ramach projektu podjęto we współpracy ze związkami zawodowymi działania mające na celu poprawę zdrowia pracowników oraz wzmocnienie ich kondycji psychofizycznej osób 50+, a przez to wydłużenie okresu ich aktywności zawodowej.

Firma zadbała przede wszystkim o poprawę środowiska pracy m.in. poprzez wprowadzenie ulepszeń mających na celu zapobieganie przeciążeniu mięśni, stawów oraz wzroku (poprzez poprawę oświetlenia stanowisk pracy oraz zagwarantowanie okularów do wykonywania specjalistycznych prac). Wprowadziła pakiet badań indywidualnych pracowników i dostęp do rehabilitacji. Ograniczono również konieczność pracy starszych osób w trybie zmianowym. Stworzono możliwość ograniczenia liczby godzin pracy.

Projekt: **Szpital Aalborg – zarządzanie wiekiem**. Działanie miało charakter wewnętrzny i było realizowane na terenie szpitala. Główny cel projektu było opóźnienie odejścia na emeryturę zatrudnionych w placówce seniorów (doświadczonej kadry) poprzez opracowanie odpowiednich zachęt skłaniających tę grupę pracowników do kontynuowania pracy.

Nad wdrażaniem planowanych zmian czuwał utworzony komitet składający się z pracowników i osób zarządzających placówką. W ramach projektu zaoferowano starszym pracownikom powyżej 52 roku życia nowe umowy i zasady współpracy. Pracownikom powyżej 59 roku życia dano możliwość pracy w mniejszym wymiarze czasu przy jednoczesnym utrzymaniu poziomu wynagrodzenia (częściowo finansowanego z emerytury). Nowe zasady współpracy zakładały także stałe godziny pracy i zwolnienie tej grupy zatrudnionych z konieczności pracy w systemie zmianowym oraz brak przymusu odbywania dyżurów przez starszych pracowników. Elastyczne godziny pracy (celem lepszego planowania odpoczynku). Placówka zobowiązała się także do przyznania starszym pracownikom takich samych praw do uczestnictwa w szkoleniach jak pracownikom w młodszym wieku.

#### **6.1.8. Oferta edukacyjna dla osób 50+**

Istotną rolę w procesie aktywizacji seniorów odgrywają niewątpliwie uniwersytety trzeciego wieku (UTW). W Wielkopolsce wg raportu GUS w roku akademickim 2017/18 funkcjonowały 63 aktywne organizacje tego typu. Co ważne, są to zarówno UTW funkcjonujące w Poznaniu, jak też organizacje na terenie mniejszych miejscowości. Ich oferta może zatem trafiać do szerokiego grona seniorów z całego województwa. UTW oferują swoim słuchaczom szerokie spektrum zajęć obejmujących zarówno tradycyjne wykłady, jak też: kursy języków obcych, zajęcia komputerowe (które wskazywano jako pożądane w odniesieniu niwelowania deficytów pracowników 50+). Należy jednak



pamiętać, że głównym celem działań UTW<sup>75</sup> jest poprawa jakości życia seniorów, edukacja i aktywizacja społeczna, a nie ich aktywizacja zawodowa. Analiza oferty UTW dała podstawę do wyciągnięcia wniosku, że jedynie instytucje należące do ruchu UTW stanowią rozpowszechnioną i jednocześnie powszechnie dostępną ofertą rozwojową kierowaną do seniorów, nie mniej zupełnie nie odpowiadającą na istniejące wyzwanie w kontekście aktywizacji zawodowej osób 50+ w regionie.

Warto dodać, że na stronie Centrum Inicjatyw Senioralnych w Poznaniu można odnaleźć listę placówek edukacyjnych z regionu<sup>76</sup>, które otrzymały rekomendację „Miejsce Przyjazne Seniorom”, które w ofercie również proponują m.in. kursy językowe, kursy komputerowe dostosowane do potrzeb i możliwości seniorów. Propozycje szkoleń wpisują się w program niwelowania wykluczenia seniorów z życia społecznego i cyfrowego.

Sam rynek szkoleń komercyjnych w kraju i Wielkopolsce jest naturalnie szeroki. Funkcjonuje bardzo wiele różnorodnych firm szkoleniowych, oferujących usługi na bardzo zróżnicowanym poziomie. Ofertę szkoleniową najczęściej kieruje się jednak do szerokiego grona odbiorców. Wynika to zapewne również z tego, że jak wskazywali pracodawcy i eksperci w wywiadach IDI, same firmy też nie poszukiwały dotąd na rynku szkoleń specjalistycznych (podnoszących kompetencje i kwalifikacje zawodowe) uwzględniających zróżnicowanie pracowników ze względu na wiek.

Ważne jest, aby tworzona oferta szkoleniowa uwzględniała specyfikę pracy szkoleniowej z osobami powyżej 50 roku życia. Należy mieć również na uwadze bariery, z jakimi borykają się osoby starsze m.in. poznawcze (obawy dotyczące szybkości uczenia się, rozumienia pojęć i treści; emocjonalne – strach przed ośmieszeniem się) i motywacje (gotowość lub jej brak do wprowadzenia zmian w swoim życiu; pojawiające się stereotypy „za stary/a jestem na naukę, to dla młodych”).

Jak wskazują wyniki badania z ekspertami uczestniczącymi w badaniu, oprócz szkoleń skierowanych na rozwój konkretnych umiejętności zawodowych, potrzeby szkoleniowe pracowników 50+ obejmują również kształtowanie ich postaw wobec utrzymania aktywności zawodowej, budowania otwartości na zmiany, przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, budowania poczucia własnej wartości, autoprezentacji i asertywności.

Podkreślano potrzebę prowadzenia szkoleń dla menedżerów nt. trendów demograficznych, potrzeb pracowników 50+ i zarządzania międzygeneracyjnego. Ponadto występuje zapotrzebowanie na tworzenie szkoleń ukierunkowanych na ponoszenie kompetencji menadżerów i przedsiębiorców w zarządzaniu dojrzałymi pracownikami. Wskazywano na konieczność tworzenia gotowych narzędzi, rozwiązań opartych o aktualną wiedzę (również w konsultacji z ośrodkami naukowymi), które powinny uwzględniać również rozwiązania dedykowane zarządzaniu wiekiem dla MŚP. To, że tych szkoleń nie ma na rynku wiele wiąże się zapewne w dużym stopniu z brakiem popytu ze strony przedsiębiorstw i słabym zainteresowaniu szkoleniami w tym zakresie przez mniejsze firmy.

---

<sup>75</sup> Wg raportu GUS w Polsce słuchaczami UTW były w 4,3% osoby pracujące, 87,9% emeryci, 7,3% renciści i 0,5% osoby bezrobotne. Patrz: *Uniwersytety trzeciego wieku w Polsce w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, 2019.

<sup>76</sup> <https://centrumis.pl/edukacja.html>

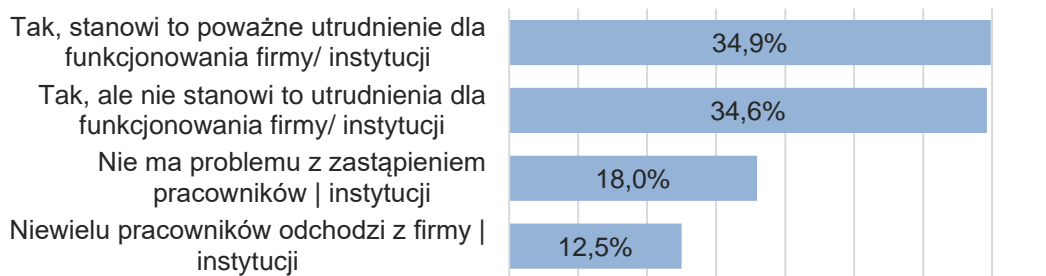


## 6.2. Opis wyników badania ilościowego z przedstawicielami przedsiębiorstw (CATI)

### 6.2.1. Wyzwania rekrutacyjne

Zdecydowana większość badanych pracodawców (69,5%) wskazała na trudności związane z koniecznością utrzymania zatrudnienia załogi związaną zastępowaniem pracowników odchodzących z organizacji. Dla 34,9% badanych rotacja zatrudnienia stanowi poważne utrudnienie dla funkcjonowania firmy/instytucji, 34,6% ma trudności w zastąpieniu pracowników, ale nie wpływa to na funkcjonowanie firmy. Warto podkreślić, że sytuacje te dotyczą procesów rekrutacyjnych nie tylko pracowników 50+, ale także osób młodszych, co ilustruje skalę problemu, jakim jest dla przedsiębiorców utrzymanie optymalnych zasobów kadrowych. Problemy z rotacją pracowników i poważne utrudnienia z tym związane sygnalizowało 35,7% firm zatrudniających do 9 pracowników i 44,4% firm zatrudniających powyżej 250 pracowników biorących udział w badaniu.

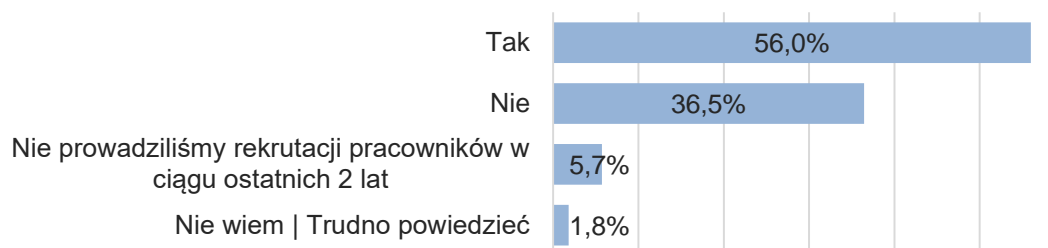
Wykres 38 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Państwa firma/ instytucja ma trudności związane z koniecznością zastąpienia odchodzących pracowników? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Zaledwie 5,7% badanych przedsiębiorstw nie stanęło w ostatnim czasie przed koniecznością rekrutacji (głównie małe firmy i firmy zatrudniające do 49 pracowników), co może potwierdzać informacje o dużej płynności kadr na regionalnym rynku pracy. Przynajmniej co druga badana firma (56,0%) wskazała, że w ostatnich dwóch latach doświadczyła problemów związanych z zatrudnianiem osób spełniających ich oczekiwania. Największe trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy deklarowały firmy duże, tj. zatrudniające od 50 do 249 pracowników (56,8%) oraz aż 86,7% spośród badanych firm zatrudniających powyżej 250 pracowników.

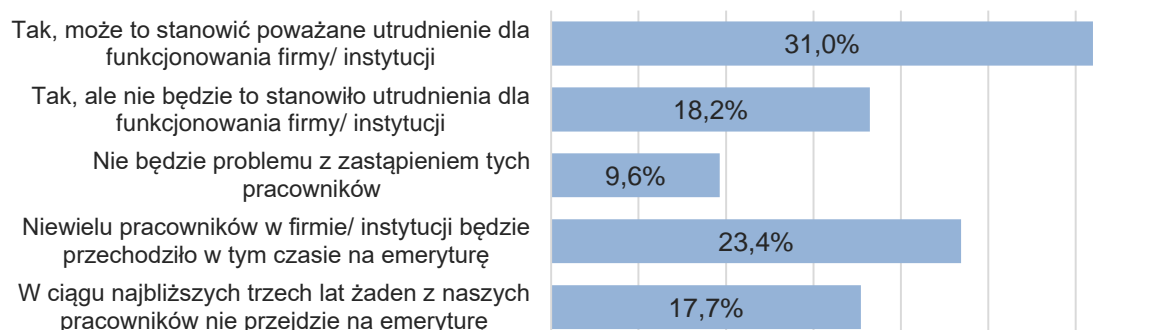
**Wykres 39 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu ostatnich dwóch lat zauważają Państwo problemy związane z zatrudnianiem osób spełniających Państwa oczekiwania? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Wskazane powyżej problemy nie mają charakteru tymczasowego i będą występować także w przyszłości. Blisko połowa respondentów (49,2%) wskazała, że w ciągu najbliższych 3 lat ich firma spodziewa się, że będzie doświadczać trudności związanych z koniecznością zastąpienia kadr odchodzących na emeryturę. 31% podmiotów wskazało, że może to stanowić poważne utrudnienie dla funkcjonowania ich firmy / instytucji, co może świadczyć o dużej roli starszych pracowników dla tych organizacji. Wielu przedsiębiorców obawia się wystąpienia luki kompetencyjnej i utraty wiedzy organizacyjnej, na skutek rosnącej liczby doświadczonych pracowników wycofujących się trwale z rynku pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Ponadto sygnalizowany jest deficyt wykwalifikowanych i doświadczonych kadr menadżerskich oraz problemy związane z sukcesją w firmach rodzinnych<sup>77</sup>. Jednocześnie w nieco ponad 40% firm nie zaistnieje tego typu problem, ponieważ respondenci nie przewidują przechodzenia pracowników na emeryturę lub jeśli, to tylko w niewielkiej liczbie. Świadczyć to może o tym, że struktura zatrudnienia w tych firmach opiera się na osobach młodych, a starsze, w wieku okołoemerytalnym, nie są zatrudnione lub stanowią marginalny odsetek pracowników.

**Wykres 40 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pani/Pana zdaniem w ciągu najbliższych 3 lat Państwa firma/ instytucja będzie doświadczać trudności związanych z koniecznością zastąpienia pracowników, którzy będą kończyć pracę ze względu na osiągnięcie wieku emerytalnego? | pytanie jednokrotnego wyboru (n=384)**



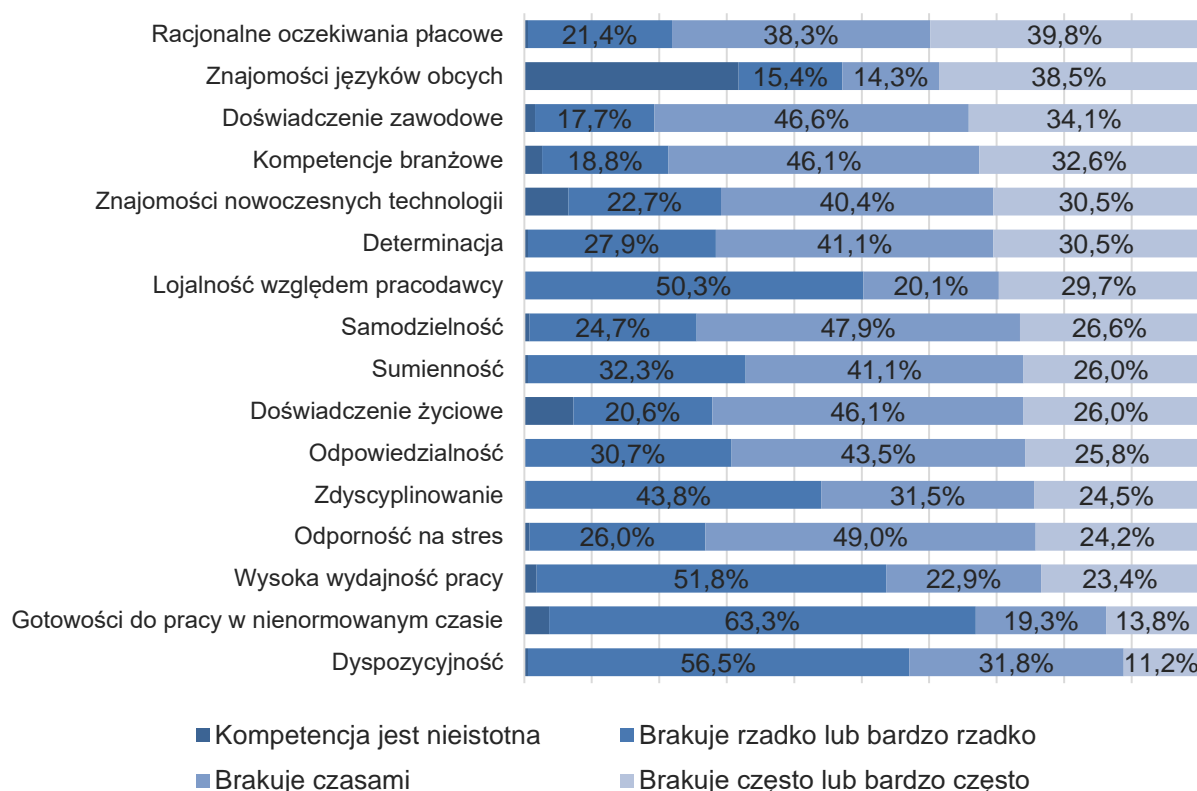
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

<sup>77</sup> Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP – wybrane zagadnienia, red. A. Richert-Kaźmierska, K. Stankiewicz, Gdańsk 2014, s. 8.



Respondentów zapytano o to, jakich kompetencji i umiejętności brakuje kandydatom aplikującym o pracę. Badani wskazali, że najczęściej są to nieracjonalne oczekiwania płacowe i brak znajomości języków obcych. Opinia ta dotyczy ogółu kandydatów, ale warto podkreślić, że przeprowadzone wywiady pogłębione (w równoległe prowadzonej części jakościowej badania) potwierdziły poniższe dane. Przedstawiciele pracodawców w trakcie wywiadów zauważali, że szczególnie często nieracjonalne oczekiwania płacowe charakteryzują młodszych kandydatów, nierzadko dopiero rozpoczynających karierę zawodową. Z kolei deficyty w obszarze znajomości języków obcych, dotyczą częściej kandydatów starszych. Jednocześnie należy podkreślić, że kompetencje językowe przez niemal 32% respondentów były wskazywane jako nieistotne, co pozwala sądzić, że osoby starsze, pomimo braków w tym zakresie, mogą znaleźć miejsce na rynku pracy, w którym ten deficyt nie będzie stanowił dla nich bariery zatrudnienia.

Wykres 41 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakich kompetencji i umiejętności brakuje kandydatom aplikującym o pracę | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

### 6.2.2. Pracownicy 50+ w organizacji

Badanych zapytano o to, jakie granice wieku definiują wg ich oceny pracowników: młodych, w średnim wieku, a także dojrzałych. Celem pytania było również ustalenie, jak kształtuje się granica wieku określająca osoby starsze na rynku pracy. **Większość pracodawców wskazała 50 r. życia jako wyznacznik dolnej przynależności do kategorii „pracowników dojrzałych”.** Najwięcej zbliżonych wskazań pracodawcy zadeklarowali wskazując dolną granicę wieku pracowników młodych i **górną granicę wieku pracowników dojrzałych tj. 65 lat.** Wynika to najpewniej z utożsamieniem tych

granic wieku z kluczowymi, wyznaczonymi prawnie, punktami w biografiach zawodowych Polek i Polaków, tj. przekroczeniem granicy pełnoletności i osiągnięciem wieku emerytalnego. Wskazuje to na silne przywiązanie do utrwalonych schematów odchodzenia pracowników z rynku pracy i brak zauważalnego wpływu dotychczasowych zmian dokonujących się na rynku pracy na postrzeganie wieku pracowników przez pracodawców. Należy jednak podkreślić, że niektórzy pracodawcy wychodzili poza tę górną granicę (przekraczając punkt wyznaczający poziom wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn) – najwyższe wskazanie dot. górnej granicy wieku pracownika dojrzałego to 80 lat. Stosunkowo najbardziej rozbieżne opinie dotyczyły górnej granicy pracowników w średnim wieku i sąsiadującej z nią dolnej granicy wieku pracowników dojrzałych, co może być sygnałem, że aktywność zawodowa pracowników w grupie wiekowej 50-60 lat nie wskazuje na występowanie wyraźnych różnic w postrzeganiu tych grup pracowników.

Tabela 15 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W Pana/ Pani opinii, jakie są granice wieku, które określają: | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)

	Pracownicy młodzi		Pracownicy w średnim wieku		Pracownicy dojrzały	
	Od lat	Do lat	Od lat	Do lat	Od lat	Do lat
Najniższe wskazania	16	20	20	35	35	45
Średnia	20	30	30	49	49	65
Najwyższe wskazania	30	45	46	60	61	80
Mediana <sup>78</sup>	18	30	30	50	50	65
Modalna <sup>79</sup>	18	30	30	50	50	65
Odchylenie standardowe <sup>80</sup>	2,69	4,40	4,44	4,67	4,63	3,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

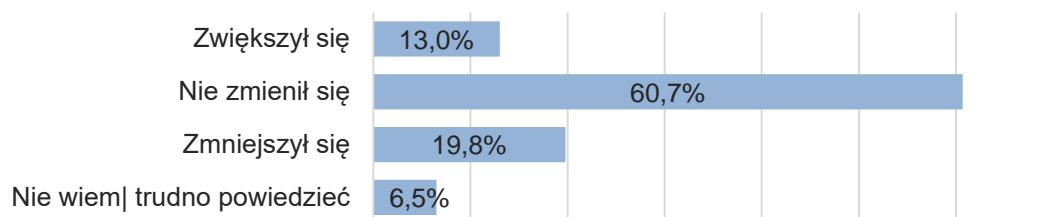
W większości firm (60,7%), które zostały objęte badaniem, w ciągu ostatnich 3 lat udział pracowników mających 50 lat lub więcej nie zmienił się. W co piątej firmie (19,8%) udział tej grupy pracowników zmniejszył się we wskazanym okresie (spadek zatrudnienia tej grupy zadeklarowała co trzecia badana firma zatrudniająca od 50-249 pracowników). Jedynie 13% firm zadeklarowało zwiększenie udziału zatrudnienia pracowników w tej grupie wiekowej, w tym najczęściej były to firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (26,7% spośród badanych firm tej wielkości). Oznacza to, że póki co trudno mówić o obserwowanych zmianach w zakresie zwiększenia aktywności zatrudnieniowej przedsiębiorstw względem pracowników 50+.

<sup>78</sup> Mediana – wartość środkowa, powyżej i poniżej której znajduje się jednakowa liczba obserwacji.

<sup>79</sup> Modalna (dominanta) – wartość o największym prawdopodobieństwie wystąpienia lub wartość najczęściej występująca w próbie.

<sup>80</sup> Odchylenie standardowe wskazuje, jak szeroko wartości jakiejś wielkości (na przykład wieku,) są rozrzucone wokół jej średniej. Mniejsza wartość odchylenia standardowego wskazuje, że obserwacje są skupione wokół średniej, większa, analogicznie wskazuje na ich rozproszenie.

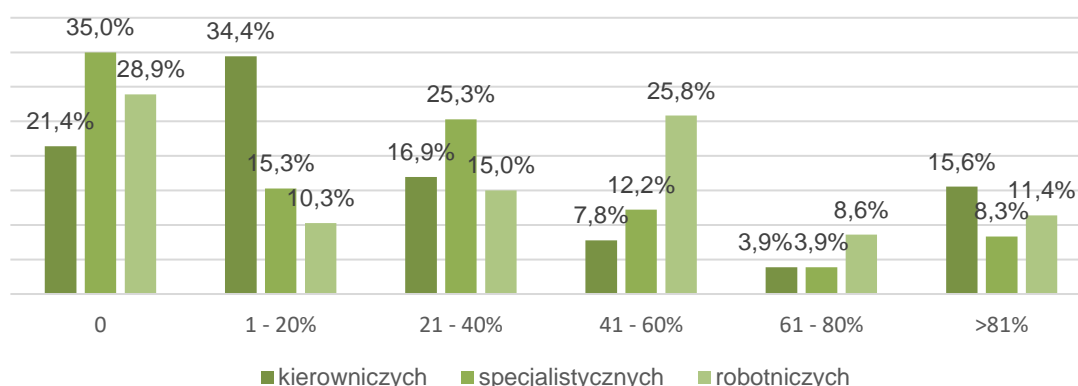
Wykres 42 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu ostatnich 3 lat udział pracowników mających 50 lub więcej lat w Państwa firmie... | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Pracodawców zapytano także o to, jaki jest przybliżony udział pracowników mających więcej niż 50 lat na trzech typach stanowisk: kierowniczych, specjalistycznych i robotniczych/ liniowych.

Wykres 43 Udział pracowników mających więcej niż 50 lat w firmach objętych badaniem na stanowiskach kierowniczych, specjalistycznych i robotniczych | pytanie jednokrotnego wyboru (N=360)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Co trzeci przedstawiciel badanych przedsiębiorstw wskazał, że w jego firmie udział osób 50+ na stanowiskach kierowniczych stanowi do 20%. W 16,9% firm udział osób na stanowisku kierowniczym mających 50 lat i więcej stanowił 21-40 procent, a w 15,6% przedsiębiorstw stanowił powyżej 81 procent kadry kierowniczej. Jeśli chodzi o specjalistów mających 50 lat i więcej, co czwarta badana firma (25,3%) deklarowała ich udział w załodze wysoko wykwalifikowanej na poziomie od 21-40 procent. Pracownicy liniowi / robotnicy w co czwartej firmie (25,8%) stanowili od 41-60 procent zatrudnionych na tym stanowisku. Natomiast co piąta firma deklarowała zatrudnienie osób powyżej 50 lat i więcej na stanowiskach robotniczych powyżej 60 procent.

Pracodawcy w ramach przeprowadzonych wywiadów IDI deklarowali, że kwestia awansów zawodowych jest zależna od kompetencji pracownika, a nie wieku. Należy jednak podkreślić, że wiek 40-50 lat uznawany jest za czas największej produktywności / dojrzałości kariery zawodowej. Pracownicy obejmujący stanowiska specjalistyczne często w toku rozwoju kariery zawodowej stopniowo obejmują także funkcje zarządcze i tym samym wchodzą w role kierowników zespołu specjalistów o mniejszym stażu pracy i doświadczeniu, zajmując stanowiska menadżerskie.





Równocześnie pracownicy mający 50 i więcej lat należą do pokolenia, w którym udział osób kończących edukację na poziomie średnim i wyższym był niższy niż w przypadku młodszych generacji pracowników. Stosunkowo częściej zatem osoby rozpoczynające karierę zawodową w latach 70-tych i 80-tych obejmowały stanowiska liniowe/robotnicze, na których wymagane jest wykształcenie zawodowe, a możliwości awansu są ograniczone.

W badaniu potwierdziła się zależność, wskazująca, że im większa firma tym bardziej różnorodna struktura zatrudnienia. Średnie i duże firmy deklarowały większy udział zatrudnienia osób 50+ na każdym stanowisku.

### 6.2.3. Ocena pracowników 50+

Na podstawie wyników badań ilościowych należy uznać, że pracodawcy mają pozytywną opinię o kategorii pracobiorców w wieku 50+. Respondenci wskazywali szereg mocnych stron tej grupy pracowników. Przede wszystkim wskazywano ich doświadczenie zawodowe i życiowe (93,2% respondentów), ale także odpowiedzialność i zdyscyplinowanie. Zdecydowanie gorzej natomiast oceniane są: wydajność pracy, determinacja i gotowość do pracy w nienormowanym czasie.

Wykres 44 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie Pana/ Pani zdaniem są mocne strony pracowników mających więcej niż 50 lat? | pytanie wielokrotnego wyboru (N=384)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Wśród słabych stron pracowników mających 50 i więcej lat akcentowano szczególnie częste problemy zdrowotne (75,3%), a także utrwalone przyzwyczajenia i nawyki (67,2%) oraz związane z wiekiem obniżenie sprawności fizycznej (65,4%). Co ciekawe, przy tak postawionym pytaniu wydajność pracy osób starszych nie stanowiła już dla respondentów problemu (12,5% wskazało ją jako słabą stronę starszych pracowników). Pracownicy po 50 roku życia nie są też uznawani za stawiających wysokie oczekiwania wobec warunków zatrudnienia (w tym finansowych).



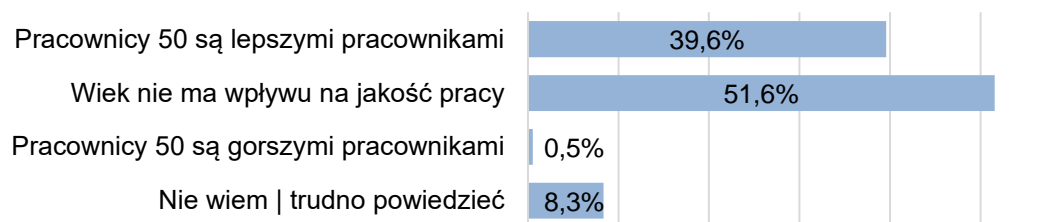
Wykres 45 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Jakie Pana/ Pani zdaniem są słabe strony pracowników mających więcej niż 50 lat?** | pytanie wielokrotnego wyboru (N=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Mimo wskazanych wyżej słabych stron pracowników 50+ bardzo niewielu pracodawców wyraziło opinie, że ta kategoria zatrudnionych to gorsi pracownicy od młodszych kadr. Można postawić tezę, że ewentualne deficyty starszych pracowników są kompensowane ich zaangażowaniem i doświadczeniem zawodowym. Co drugi respondent (51,6%) uznał bowiem, że wiek nie ma wpływu na jakość pracy (w tym 71,6% spośród badanych firm zatrudniających od 50-249 pracowników). Natomiast aż 39,6% respondentów oceniło wyżej ogólną jakość pracy pracowników mających 50 i więcej lat, w tym co druga badana firma zatrudniająca do 9 pracowników.

Wykres 46 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Jak Pan/Pani generalnie ocenia jakość pracy pracowników mających więcej niż 50 lat?** | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)

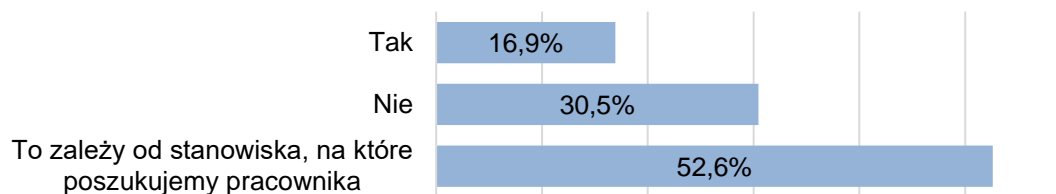


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Co trzeci przedsiębiorca zadeklarował brak znaczenia kryterium wieku podczas prowadzonych w jego firmie rekrutacji. Co ciekawe, stosunkowo niewielu pracodawców (16,9%) zadeklarowało, że w trakcie rekrutacji nowych pracowników bierze pod uwagę wiek kandydatów. Jednocześnie ponad połowa badanych (52,6%) wskazała, że zależy to od stanowiska, które chcą obsadzić pracodawcy. Wniosek ten potwierdzają informacje pozyskane od pracodawców i rekruterów) z wywiadów pogłębionych. Sugerowanie wieku kandydata jest działaniem dyskryminującym i nie może być warunkiem formułowanym

przy tworzeniu ogłoszenia o pracę. Jednak stosowane są praktyki, które pozwalają na komunikowanie oczekiwań pośrednio związanych z pożądanym wiekiem w treści samych ogłoszeń (np. wymagany dobry stan zdrowia, wskazanie, że pracodawca oferuje pracę w młodym zespole) lub weryfikowanie ich na poziomie selekcji zgłoszeń, gdy kryterium wieku bezpośrednio decyduje o wykluczeniu kandydatów (młodszych lub starszych).

Wykres 47 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy w trakcie rekrutacji nowych pracowników biorą Państwo pod uwagę wiek kandydatów? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)**

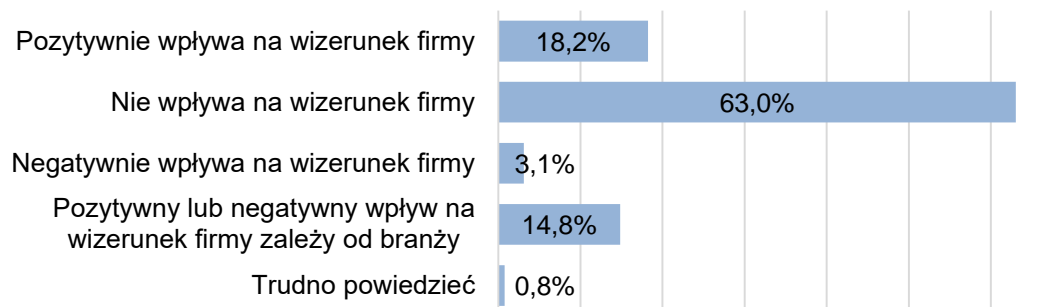


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Biorąc pod uwagę łącznie te odpowiedzi z kafeterii, które mogą skutkować dyskryminacją pracowników ze względu na wiek, to w zależności od wielkości firm wskazania respondentów wahają się w przedziale od 60,9% (dla badanych firm zatrudniających do 9 pracowników) do 83,8% (dla firm 50 - 249). Można zaryzykować stwierdzenie, że niższe wskazania wśród małych firm, mogą być wynikiem większej otwartości na zatrudnienie osób 50+ powodowanej m.in. jak wykazano wcześniej wysoką oceną jakości ich pracy. Nie mniej w dalszym ciągu w ponad połowie firm tej wielkości pracodawcy dopuszczają, że to kryterium wieku, a nie kompetencje / kwalifikacje będą miały wpływ na decyzje rekrutacyjne. Trudno również pogodzić wcześniej wyrażone deklaracje innych pracodawców nt. braku wpływu wieku na jakość pracy z udzielonymi odpowiedziami na analizowane pytanie.

Warte zauważenia są też oceny pracodawców (63%) wskazujące, że zatrudnienie osób mających 50 i więcej lat w ich opinii nie ma wpływu na wizerunek przedsiębiorstwa. Jedynie 18,2% respondentów uznało, że wpływ ten jest pozytywny, a 14,8% wyraziło opinię, że zależy to od branży. Największy korzystny wpływ zatrudnienia 50+ na wizerunek firmy zauważali pracodawcy zatrudniający powyżej 250 pracowników (niemal co trzecia badana firma 28,9%). Wskazania te wydają się odzwierciedlać fakt, że działania wizerunkowe są dostrzegane i prowadzone najczęściej w ramach polityk zarządzania dużymi podmiotami.

Wykres 48 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem zatrudnianie osób w wieku 50+: | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)



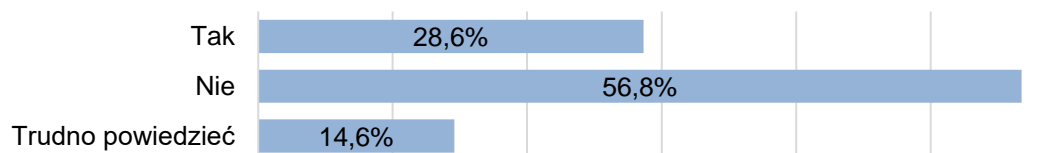
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Fakt, że zdaniem większości badanych zatrudnianie seniorów nie wpływa na wizerunek pracodawców, może nieść konsekwencje dwójakiego rodzaju. Z jednej strony ten konkretny element nie stanowi istotnej zachęty dla pracodawców, którzy mogliby chcieć poprzez politykę kadrową prowadzić także działania wizerunkowe, które mogłyby rekompensować ponoszone przez przedsiębiorstwa koszty finansowe i wyzwania organizacyjne. Jednocześnie jednak obserwacja ta daje nadzieję, że pracodawcy nie powinni czuć oporu przed zatrudnieniem seniorów z powodu braku obaw o negatywny wpływ tego faktu na wizerunek firmy jako np. podmiotu mało dynamicznego czy też nieotwartego na osoby młode.

#### 6.2.4. Wydłużanie aktywności zawodowej pracowników 50+

Zdaniem większości badanych (56,8%) wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników 50+ nie wiąże się z korzyściami dla pracodawców. Dostrzeganie wartości w wydłużaniu wieku emerytalnego było wśród respondentów zależne od wielkości przedsiębiorstwa. Im większa firma, tym więcej deklarowanych dostrzeganych korzyści z wprowadzenia takich rozwiązań.

Wykres 49 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy widzi Pan/ Pani korzyści wynikające z wydłużenia okresu zatrudnienia tych pracowników, którzy osiągnęli już wiek emerytalny? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)

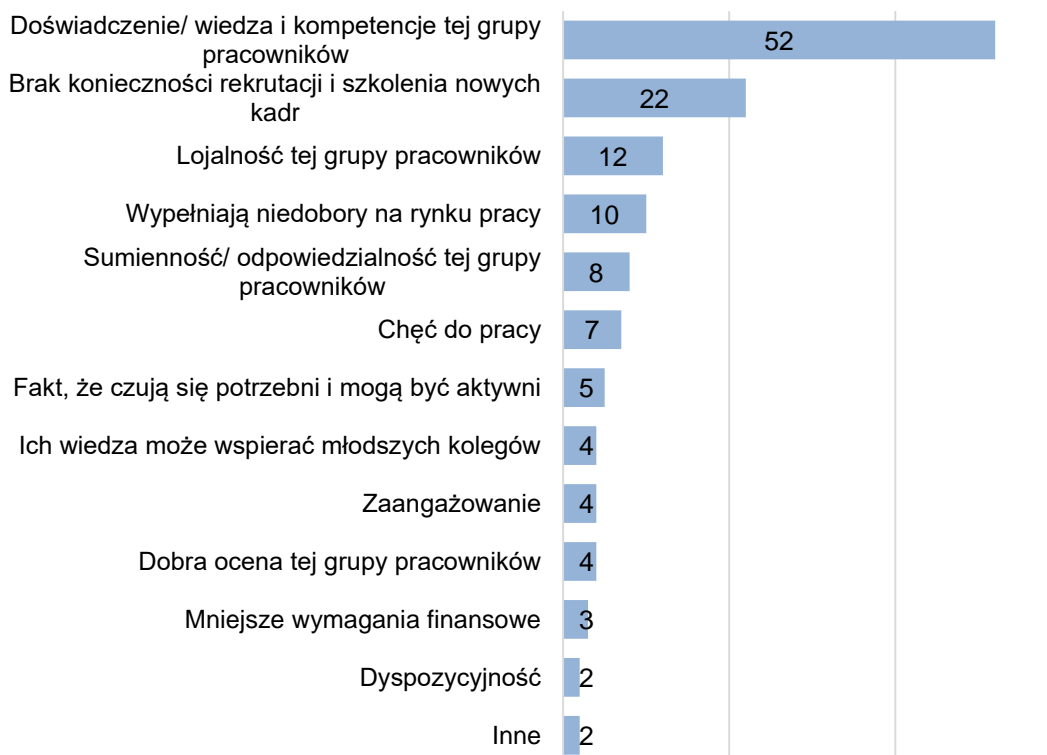


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Wśród badanych (28,5% respondentów), którzy dostrzegali pozytywne skutki wydłużenia okresu zatrudnienia pracowników, którzy osiągnęli już wiek emerytalny niemal połowa z osób jako zaletę dłuższej aktywności zawodowej wskazała możliwość dalszego wykorzystywania w organizacji wiedzy i doświadczenia najstarszych pracowników. W drugiej kolejności wskazywano na fakt, że utrzymanie pracowników 50+ niweluje

konieczność organizacji czasu i kosztochłonných procesów rekrutacyjnych i szkoleniowych oraz wdrażania nowozatrudnionych pracowników.

Wykres 50 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy widzi Pan/ Pani korzyści wynikające z wydłużenia okresu zatrudnienia tych pracowników, którzy osiągnęli już wiek emerytalny? (jakie?) | pytanie otwarte (N=110)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Ponad połowa badanych (51,1%) zatrudniających osoby 50+ pytana o przeszkody utrudniające wydłużenie ich aktywności zawodowej nie identyfikuje żadnych barier. Respondenci, którzy deklarowali trudności, nie skupiali się na ograniczeniach po stronie organizacji firmy / zarządzania, ale tych, występujących po stronie samych pracowników. Przede wszystkim w opinii respondentów kluczową przeszkodą jest brak zainteresowania samych pracowników 50+ kontynuowaniem aktywności zawodowej (22,5%) oraz braki kompetencyjne tej grupy pracowników (11,1%). Co ciekawe, część z badanych (6,9%) uznała, że młodszy pracownicy nie są chętni do współpracy z osobami 50+. Dopiero w ostatniej kolejności wskazywano na cechy starszych pracowników, które wynikają ze zmian związanych z wiekiem tj. zbyt wolne tempo pracy czy rosnące obciążenia finansowe dla firmy związane z częstszą absencją pracowników 50+. Należy jednak podkreślić, że głosy te padały stosunkowo rzadko (4,2%).



Wykres 51 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Jakie przeszkody utrudniające wydłużenie aktywności zawodowej pracowników 50+ występują w Państwa firmie? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=360)**

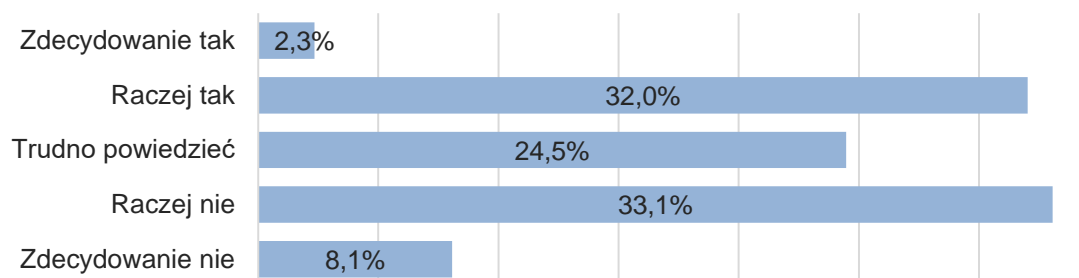


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Pomimo że wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż pracodawcy pozytywnie oceniają pracowników 50+, to ich zainteresowanie programami wspierającymi wydłużenie aktywności zawodowej jest niewielkie. Tylko 2,3% przebadanych pracodawców zadeklarowało, że są zdecydowanie zainteresowani skorzystaniem z takich programów. Większość firm pozostaje niepewna swojego stanowiska wobec tego typu ofert. Co czwarta badana firma nie ma jasnego zdania w tej kwestii i wskazała odpowiedź „trudno powiedzieć”. Natomiast co trzecia spośród badanych firm niezbyt pewnie odnosi się do swoich ewentualnych decyzji względem przyjęcia lub nieprzyjęcia tego rodzaju wsparcia. 8,1% badanych zdecydowanie odrzuca korzystanie z takich rozwiązań.

Gotowość do korzystania z wsparcia w tej formie jest zależna od wielkości firmy. Warto podkreślić, że duży udział firm udzielających odpowiedzi trudno powiedzieć stanowiły firmy zatrudniające od 10 do 49 i od 50 do 249 pracowników, co wskazuje na potencjał i możliwość wpływu poprzez kampanie informacyjne, promocyjne na decyzje tych podmiotów.

Wykres 52 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy są Państwo zainteresowani skorzystaniem z programów wspierających wydłużanie aktywności zawodowej pracowników? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Równocześnie badani wyrazili zdecydowanie większe zainteresowanie innymi formami wspierania procesu wydłużania aktywności zawodowej starszych pracowników. Wciąż co trzeci pracodawca deklaruje, że nie jest zainteresowany żadną formą wsparcia (w tym co drugi pracodawca zatrudniający do 9 osób biorący udział w badaniu). Jednak pozostali przedstawiciele firm z entuzjazmem przyjęli pomysły twardego wsparcia skierowanego ku tej grupie zatrudnionych w postaci dofinansowania wynagrodzeń pracowników 50+ (49,0%) i szkoleń dla nich (39,1%). Małe zainteresowanie formami wsparcia wpływającymi na sposób zarządzania i myślenia o organizacji świadczy o niegotowości przedsiębiorstw do zmian w podejściu do zarządzania kadrami.

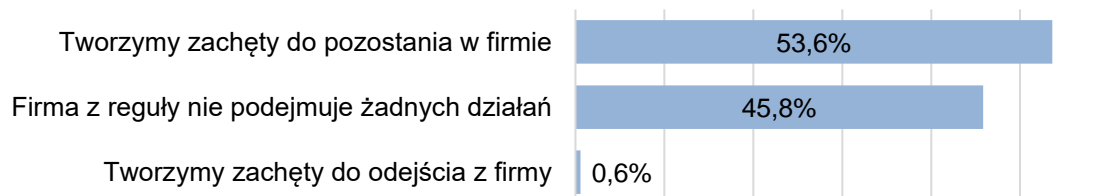
Wykres 53 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Z jakich form wspierania procesu wydłużania aktywności zawodowej chcieliby Państwo skorzystać? | pytanie wielokrotnego wyboru (N=384)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Co wymaga podkreślenia, ponad połowa z respondentów zatrudniających osoby 50+ (53,6%) wskazała także, że ich firmy tworzą zachęty do kontynuowania aktywności zawodowej przez pracowników, którzy nabyli uprawnienia emerytalne. Niemniej, aż 45,8% podmiotów nie podejmuje żadnego rodzaju działań w tym kierunku.

Wykres 54 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Proszę powiedzieć, jaka jest najczęstsza praktyka w Państwa firmie wobec osób, które nabywają uprawnienia emerytalne? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=360)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Jak pokazuje poniższy wykres, najczęściej wdrażanym działaniem mającym na celu wydłużenie aktywności zawodowej osób pracujących w wieku ponad 50 lat przez pracodawców są szkolenia zawodowe umożliwiające aktualizację wiedzy (55,3%).



Badanie pokazało, że aż 41,4% pracodawców umożliwia także korzystanie z elastycznych godzin pracy. Najbardziej stosowane są działania mające charakter doradczy, takie jak konsultacje doradcy zawodowego (10,0%), umożliwienie pracy zdalnej / telepracy (5,8%) oraz programy umożliwiające wydłużenie okresu aktywności zawodowej czy wsparcie psychologiczne (4,7%). Wyniki wskazują, że pracodawcy nie oferują szerokiego wachlarza narzędzi wsparcia. Co czwarty pracodawca (25,3%) deklaruje korzystanie tylko z jednej formy, a jedynie 15 przedsiębiorców zadeklarowało korzystanie z więcej niż 4 form wsparcia. Jednocześnie 26,4% pracodawców zatrudniających osoby 50+ nie podejmuje żadnych działań, które mogłyby stanowić pracowników 50+ zachętę do przedłużenia aktywności zawodowej.

**Wykres 55 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie formy wsparcia mające na celu wydłużenie aktywności zawodowej osób pracujących w wieku ponad 50 lat stosowane są w Państwa firmie? | pytanie wielokrotnego wyboru (N=360)**



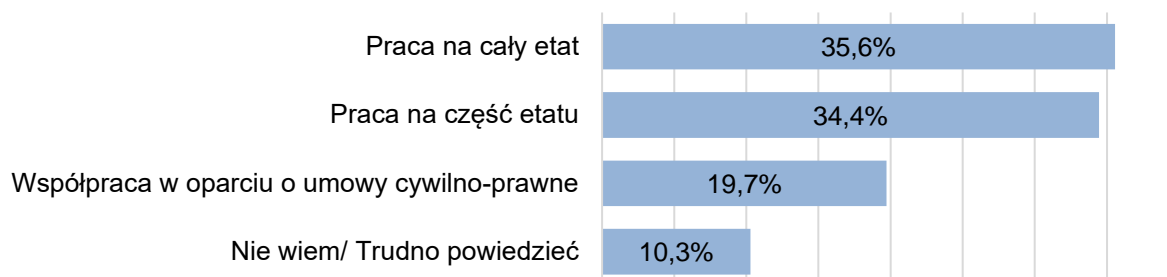
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Firmy preferują zatrudnianie pracowników, którzy nabyli uprawnienia emerytalne, w oparciu o umowę o pracę w wymiarze całego (35,6%) lub części etatu (34,4%). Fakt, że pracodawcy preferują współpracę z osobami 50+ na podstawie umów o pracę (na cały lub część etatu), należy uznać za okoliczność sprzyjającą podtrzymywaniu aktywności zawodowej tej grupy. Większa niż w przypadku umów cywilno-prawnych stabilność współpracy i posiadanie ubezpieczenia społecznego znacząco podnosi atrakcyjność



pracy dla starszych pracowników, gdyż bezpieczeństwo i stabilizacja zawodowa jest dla nich istotną wartością (zwłaszcza gdy podejmowanie zatrudnienia jest dla nich koniecznością ze względów finansowych). Podkreślali to również pracodawcy i eksperci rynku pracy w wywiadach pogłębionych

**Wykres 56 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaką formę zatrudnienia preferuje Państwa firma w stosunku do osób, które nabyły uprawnienia emerytalne, ale pozostają w firmie? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=360)**



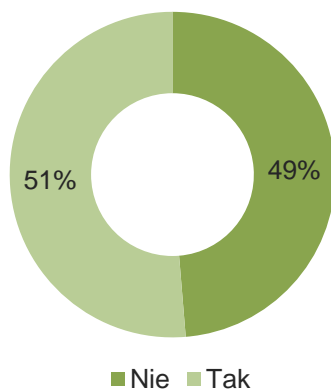
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

#### 6.2.5. Strategie zarządzania kadrami

Podmioty objęte badaniem zostały zapytane także o funkcjonujące / wdrożone w ich firmach procedury związane z zarządzaniem kadrami.

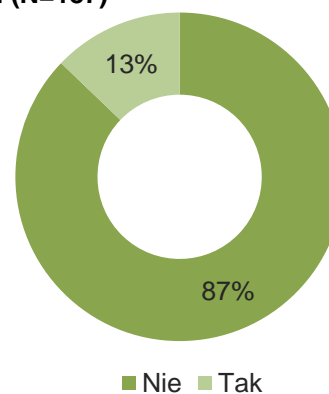
Jak pokazało badanie, w połowie badanych firm (51,3%) istniały sformalizowane procedury okresowej oceny pracowników. Procedury posiadało 86,7% spośród badanych firm zatrudniających powyżej 250 pracowników oraz 74,3% spośród firm 50-249. Takie działania są istotnym elementem polityki kadrowej przedsiębiorstw zapewniającym rzetelną ocenę pracy personelu (póki co w niewielkim stopniu wdrażane w małych firmach, ich wdrożenie zadeklarowało jedynie 23,8% spośród badanych firm zatrudniających do 9 pracowników). Należy je traktować jako mechanizm przeciwdziałający wykluczeniu zawodowemu ze względu na wiek czy płeć, bowiem wszelkie decyzje kadrowe dotyczące kształtowania wynagrodzeń czy decyzji o zakończeniu współpracy powinny mieć swoje uzasadnienie w rzeczowej ocenie wartości pracownika przez pryzmat rzeczywistych efektów jego pracy. Warto równocześnie zauważyć, że zdecydowana większość firm, w których procedur takich nie ma (49%), nie planuje ich także wdrażać w przyszłości.

Wykres 57 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy w Państwa firmie istnieją sformalizowane procedury okresowej oceny pracowników?** | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Wykres 58 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy planują Państwo opracowanie sformalizowanej procedury okresowej oceny pracowników?** | pytanie jednokrotnego wyboru (N=187)

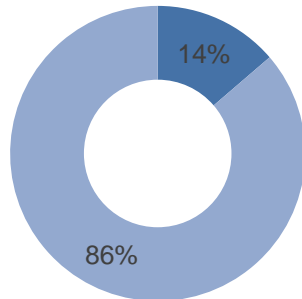


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa, uzasadniając brak planów wdrożenia sformalizowanych procedur oceny pracowników, wskazywali przede wszystkim, że w ich ocenie (80%) nie ma potrzeby sporządzania takiej oceny, najczęściej nie przedstawiając szerszej argumentacji. 16% respondentów wskazywało na zbyt małą liczbę pracowników, która eliminowała w ich ocenie konieczność podejmowania takich rozwiązań. Na podstawie informacji z wywiadów pogłębionych z ekspertami i pracodawcami można przyjąć, że szczególnie w mniejszych organizacjach ocena pracowników jest dokonywana na bieżąco przez właścicieli firm, którzy nadzorują bezpośrednio ich pracę. Systematyczna ocena i sformalizowane procedury znajdują natomiast swoje zastosowanie i są chętnie wykorzystywane w przypadku organizacji o rozbudowanych strukturach i hierarchii.

W tych organizacjach, gdzie są wdrożone procedury oceny pracowników, zatrudnieni mają dostęp do kryteriów stosowanych podczas oceny okresowej (86%). Nawet jednak podmioty, które nie udostępniały do tej pory ww. kryteriów, deklarowały plany, aby to zmienić. Należy pozytywnie ocenić firmy otwierające się na informację zwrotną w procesie ewaluacji pracy. W zależności od atmosfery i kultury organizacyjnej firmy, może to stanowić istotnie motywujący aspekt pracy, umożliwiający pracownikowi wzmocnienie pożądanых postaw.

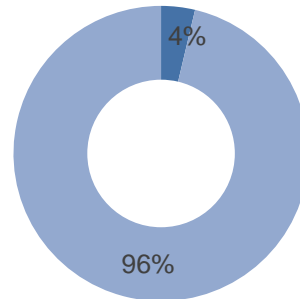
Wykres 59 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy pracownicy mają dostęp do kryteriów oceny stosowanej podczas okresowej oceny? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)**



■ Nie ■ Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Wykres 60 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy planują Państwo udostępnić kryteria oceny okresowej pracownikom? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=27)**

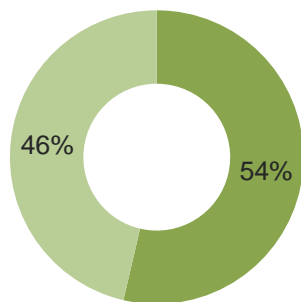


■ Nie ■ Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Także znaczący odsetek firm (46%) deklaruje, że posiada sformalizowane ścieżki kariery. Wśród firm (54%), w których nie funkcjonują ścieżki kariery, aż w 87,3 % nie jest także planowane ich utworzenie.

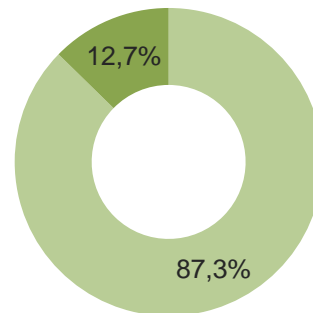
Wykres 61 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy w Państwa firmie istnieją sformalizowane ścieżki kariery? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)**



■ Nie ■ Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Wykres 62 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy planują Państwo opracować ścieżki kariery? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=206)**



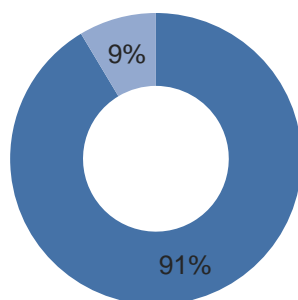
■ Tak ■ Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Przedstawiciele firm, w których nie funkcjonują ścieżki kariery i nie jest planowane ich opracowanie, zapytano o przyczyny takich decyzji. Zdecydowana większość pytaných (76%) wskazała, że nie ma takiej potrzeby, 20% respondentów doprecyzowało, że wynika to z faktu niewielkiej liczby zatrudnionych i płaskiej struktury organizacyjnej.

Badanie pokazało, że zdecydowanie najmniej powszechnym działaniem z zakresu zarządzania kadrami jest stosowanie programów i strategii zarządzania wiekiem. Jedynie 9% z badanych przedstawicieli firm zadeklarowało, że w ich przedsiębiorstwach funkcjonują tego rodzaju rozwiązania. Tylko 14% firm nieposiadających strategii zarządzania wiekiem planuje je opracować.

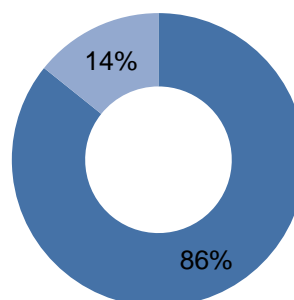
Wykres 63 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy w Państwa firmie funkcjonuje program/strategia zarządzania wiekiem?** | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)



■ Nie ■ Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Wykres 64 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy planują Państwo opracować program/strategię zarządzania wiekiem w organizacji?** | pytanie jednokrotnego wyboru (N= 351)

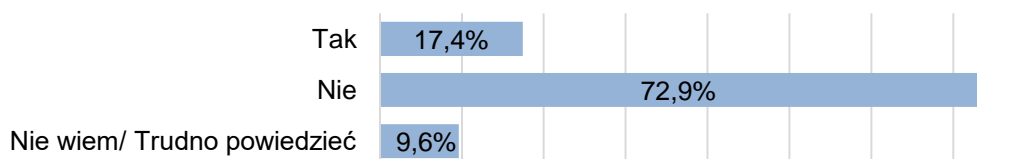


■ Nie ■ Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

W świetle wyników badania należy uznać, że pracodawcy nie są przekonani o celowości i wartości dodanej płynącej z faktu posiadania strategii zarządzania wiekiem.

Wykres 65 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy byliby Państwo zainteresowani opracowaniem dedykowanemu firmie programu zarządzania wiekiem?** | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Jedynie 17,4% respondentów wskazało, że byłoby zainteresowanych opracowaniem dedykowanej firmie strategii zarządzania wiekiem. W tym przypadku również otwartość na tego typu rozwiązania uzależniona jest od wielkości firmy. Im większa firma, tym większa inicjatywa w podejmowanym działaniu na rzecz zarządzania wiekiem i zainteresowanie wdrażaniem takich rozwiązań w przyszłości.

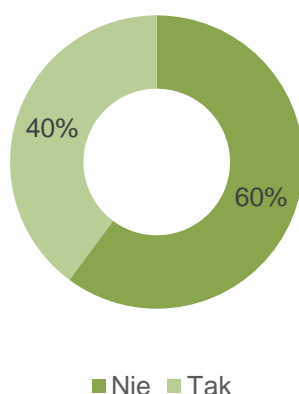
#### 6.2.6. Znajomość terminu „srebrna gospodarka”

O niskim poziomie świadomości wśród pracodawców nt. rozwiązań podejmowanych w kontekście wyzwań będących skutkiem procesu starzenia się społeczeństwa oraz



wynikających z efektów tego procesu szans i zagrożeń świadczy nie tylko niewielki poziom zainteresowania opracowywaniem planów zarządzania wiekiem. Jedynie 40% badanych zadeklarowało znajomość terminu „srebrna gospodarka”. Wskazuje to na konieczność podjęcia wyzwania i upowszechniania koncepcji silver economy w polityce regionalnej i lokalnej, wizerunku osób starszych jako konsumentów specyficznych produktów i usług, czy informowania o konsekwencjach procesów starzenia się społeczeństwa dla gospodarki i rynku.

Wykres 66 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zna Pan/ Pani termin „srebrna gospodarka”? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw

Przedsiębiorcy, którzy znali termin srebrnej gospodarki najczęściej 65,6% kojarzyli go z zapewnieniem możliwości pracy osobom starszym, możliwością podejmowania pracy dodatkowej i rozwiązaniami, których celem jest zwiększenie rynku pracy dla osób starszych / seniorów. 23,2% z nich wskazywało na podejmowanie działań skierowanych na przedłużenie aktywności zawodowej osób w wieku emerytalnym i przedemerytalnym. 17,2% przedstawiciele firm zwracało uwagę na aspekt na tworzenia warunków zatrudnienia, tworzenia miejsca pracy dedykowanych seniorom. Inne odpowiedzi pojawiały się stosunkowo rzadziej, tzn. możliwość przedłużenia wykorzystania potencjału, doświadczenia zawodowego osób starszych (4,6%), produkcja i usługi kierunkowane na osoby starsze (5,3%), działania pracodawców i tworzenie rozwiązań, aby zniechęcić pracowników do przechodzenia na emeryturę i utrzymać ich w aktywności zawodowej (4,0%) oraz starzenie się społeczeństwa (3,3%).

### 6.2.7. Podsumowanie

Analizując stosunek pracodawców do grupy pracowników 50+, zwraca uwagę brak zbieżności deklaracji z realnie podejmowanymi działaniami. Pracodawcy bowiem dostrzegają liczne zalety pracowników 50+, które wpisują się w oczekiwania, jakie są stawiane osobom zatrudnianym. Wysoko oceniają ich jakość pracy lub deklarują, że wiek nie ma w ich ocenie wpływu na jakość świadczonej pracy. Jednocześnie jednak firmy nie wdrażają sformalizowanych ścieżek kariery, które dają zatrudnianym poczucie bezpieczeństwa i długoletnią perspektywę współpracy pracownika z daną organizacją. Niezwykle rzadko stosowanym rozwiązaniem są także plany zarządzania wiekiem, które

mogą być dla pracodawców narzędziem wspierającym pełne wykorzystanie potencjału pracowników 50+.

Należy uznać, że aktywizacja zawodowa osób 50+ może stanowić realną odpowiedź na potrzeby wielkopolskiego rynku pracy i niwelować deficyty po jego podażowej stronie. Zwraca bowiem uwagę fakt dużej zbieżności cech przypisywanych pracownikom 50+ z tymi, jakich brakuje rekrutowanym kandydatom. Bardzo wyraźnym tego przykładem jest doświadczenie zawodowe, które było najczęściej wskazywaną przez pracodawców mocną cechą pracowników 50+, a jednocześnie jest jednym z często obserwowanych wśród rekrutowanych osób deficytem. Także determinacja, samodzielność, sumienność są cechami, których u swoich potencjalnych pracowników poszukują pracodawcy, a które większość z nich wskazała jako mocną stronę osób 50+. Starsi pracownicy, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań są cenieni jako osoby doświadczone, sumiennie i odpowiedzialnie podchodzące do zleczanych im zadań. Podkreślana jest także ich samodzielność i dyspozycyjność, a także lojalność względem pracodawcy, której w ocenie pracodawców często brakuje młodszemu kadrom.

Obraz pracowników 50+ naturalnie nie byłby pełen bez wskazania dostrzeganych słabych stron tej grupy. Pracodawcy zwracali uwagę na pogarszanie stanu zdrowia i związane z nim obniżenie sprawności fizycznej, a także, mogące stanowić obciążenie dla pracy zespołu przyzwyczajenia i nawyki, które ograniczają gotowość do zmian i dostosowania się do wymagań nowego pracodawcy lub stanowiska. Zaznaczyć należy, że prowadzone badania jakościowe wykazały, że opinie te często opierają się w znacznej mierze na stereotypach i nie zawsze mają odzwierciedlenie w rzeczywistości, nie mniej są one na tyle utrwalonymi wzorcami postrzegania starszych pracowników, że większość pracodawców nawet w świetle dostrzeganych problemów rekrutacyjnych deklaruje, że nie są przekonani co do korzyści wynikających z wydłużenia okresu zatrudnienia pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny. Co więcej kryterium wieku często decyduje o podejmowanych wyborach rekrutacyjnych. Pokazuje to jak istotne jest więc wprowadzanie rozwiązań przeciw działaniom dyskryminacyjnym ze względu na wiek oraz stereotypowej ocenie zdolności pracowników w wieku powyżej 50 lat przez pracodawstwo oraz kampanie dotyczące świadomości wieku.

Z proponowanych rozwiązań na rzecz wydłużania aktywności zawodowej pracodawcy preferują działania nastawione na uczenie się pracowników, a nie uczenie się organizacji. Nowych inicjatyw wymagają więc również te obszary, które pozwolą na promowanie zatrudnienia osób starszych i zarządzania wiekiem poprzez platformy wymiany doświadczeń samych przedsiębiorców. Wydaje się, że jedynie bezpośrednia wymiana doświadczeń biznesowych (wymiana wiedzy nt. wdrożonych już rozwiązań i przede wszystkim realnych korzyści, jakie w ramach prowadzonej działalności odnotowują przedsiębiorstwa realizujące politykę zarządzania wiekiem czy współpracę z pracownikami po osiągnięciu wieku emerytalnego) może oprócz bezpośrednich motywacji finansowych oferowanych pracodawcom mieć wpływ na zmianę postaw przedsiębiorców i menadżerów do zmiany dotychczasowych modeli biznesowych i realizacji podobnych działań w swoich organizacjach.

Po narzędzia zarządzania wiekiem sięgają częściej firmy duże. Trzeba jednak podkreślić, że możliwość zarządzania wiekiem istnieje w każdej firmie, również w mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających do 9 osób, w których z racji niewielkich



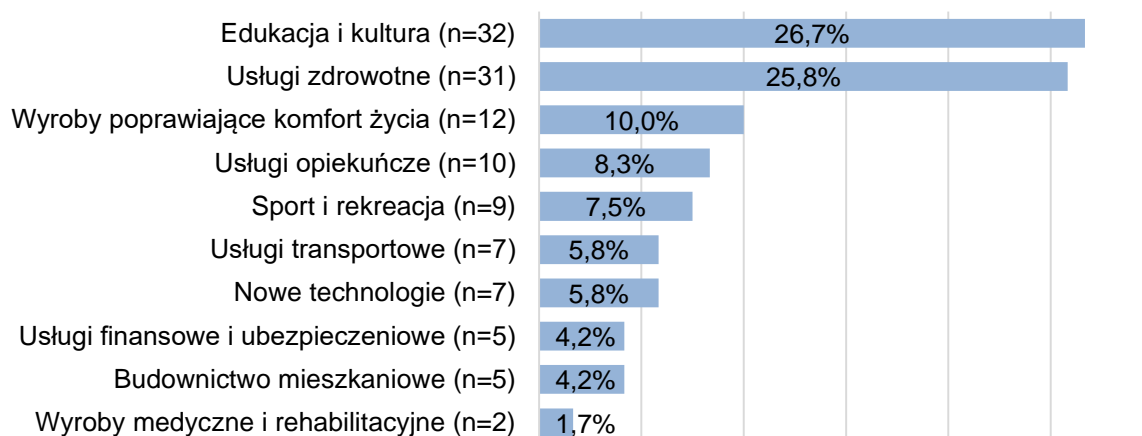
rozmiarów nie ma działu zajmującego się zarządzaniem kadrami, a decydującą rolę w kształtowaniu kwestii personalnych pełni przede wszystkim członek zarządu lub właściciel firmy. Wydaje się, że zwłaszcza dla tej grupy kluczowe znaczenie w utrzymaniu konkurencyjności rynkowej może mieć zdolność zatrzymywania doświadczonych pracowników i efektywnego wykorzystywania potencjału ich wiedzy. Należy więc włączać te firmy w tworzone przedsięwzięcia (dedykować im kampanie promocyjne przedstawiające narzędzia do zarządzania wiekiem i wspierać w tworzeniu partnerstw, które mogłyby im być pomocne w zakresie podejmowania wyzwań / rozwiązywania pojawiających się problemów w zakresie zarządzania wiekiem tj. firmami szkoleniowymi, instytucjami otoczenia biznesu czy podmiotami trzeciego sektora).

### 6.3. Opis wyników badania ilościowego z przedstawicielami przedsiębiorstw sektora „srebrnej gospodarki” (CATI)

#### 6.3.1. Charakterystyka podmiotów

Większość podmiotów sektora „srebrnej gospodarki”, które zostały objęte badaniem funkcjonuje w segmentach edukacyjnym i kulturalnym (26,7%), a także w obszarze usług zdrowotnych (25,8%).

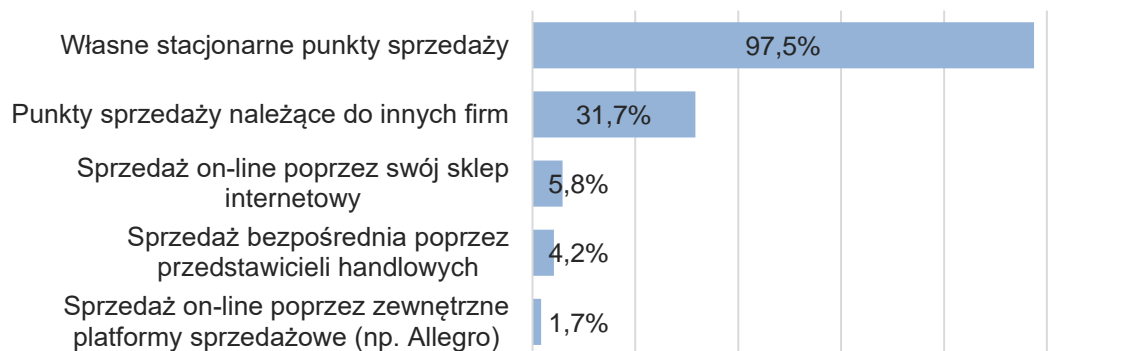
Wykres 67 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakim segmencie „srebrnej gospodarki” funkcjonuje Państwa firma? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Badane firmy deklarowały, że docierają do klientów w tradycyjny sposób. Niemal wszystkie (97,5%) przedsiębiorstwa posiadają własne, stacjonarne punkty sprzedaży. Co trzecie korzysta z punktów sprzedaży należących do innych firm. 7,5% firm prowadzi sprzedaż on-line przez swój sklep internetowy lub przez portale sprzedażowe. 4,2% prowadzi sprzedaż bezpośrednią poprzez przedstawicieli handlowych.

Wykres 68 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie kanały sprzedaży wykorzystuje Państwa firma? | pytanie wielokrotnego wyboru (N=120)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

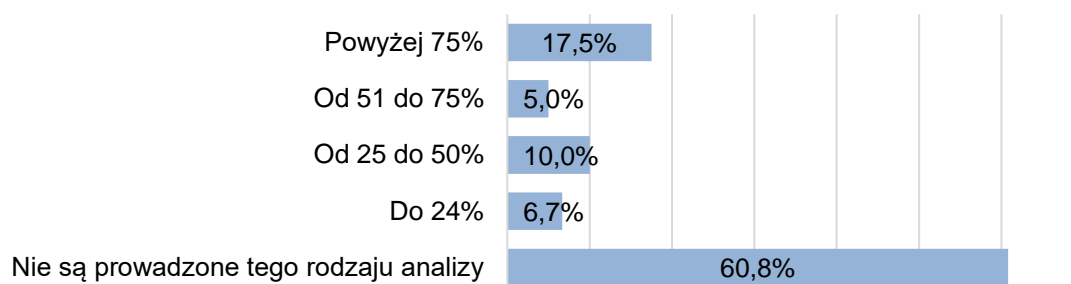
Jeżeli chodzi o kanały sprzedaży dominujące w prowadzonej działalności 75,8% firm wskazało na własne punkty sprzedaży, 23,3% na punkty sprzedaży należące do innych firm, a 0,8% na działalność online poprzez swój sklep internetowy. Bariere prowadzenia działań w sektorze „srebrnej gospodarki” w postaci trudności w dotarciu do osób starszych zadeklarowało 18,3% firm. Miała ona największe znaczenie wśród firm działających w sektorach związanych z edukacją i kulturą oraz nowymi technologiami, co może wskazywać, na problemy nie z bezpośrednią dystrybucją / dostępnością ww. usług, a ich charakterem i możliwością skutecznego zachęcenia do korzystania z nich przez seniorów.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że deklarowane kanały sprzedaży w kontekście obsługi klientów – seniorów są adekwatne do ich oczekiwań. Potwierdzają to badania, które wskazują na tradycyjne podejście starszych konsumentów do obsługi osobistej (szczególnie w momencie zakupu usługi, ale także na etapach obsługi przed i pozakupowej). Cenią oni kontakt bezpośredni, a kontakt telefoniczny, a szczególnie internetowy postrzegają jako mniej zasobny w informacje niż kontakt osobisty<sup>81</sup>. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że wraz ze wzrostem sektora i coraz większą aktywnością młodszych generacji seniorów wykazujących większe zaufanie do korzystania z technologii cyfrowych, udział pozostałych kanałów dystrybucji będzie zyskiwał na znaczeniu.

Wśród badanych firm działających w sektorze „srebrnej gospodarki” w regionie jedynie 14,2% prowadziło działalność dedykowaną wyłącznie dla seniorów. 7,5% deklarowało, że seniorzy są głównymi, ale nie wyłącznymi odbiorcami ich usług. 78,3% firm prowadzi działalność o szerszym charakterze. Należy zauważyć, że 60,8% deklaruje, że mimo dedykowania usług i profilowania chociażby części oferty do seniorów nie monitoruje, jaki udział w przychodach firmy stanowi sprzedaż produktów lub świadczenie kierowanych dla tej grupy klientów.

<sup>81</sup> M. Lipowski, M. Angowski, *Preferencje wyboru kanałów marketingowych przez seniorów*, „Handel wewnętrzny” 2017, nr 3 (368), t. II, s. 358.

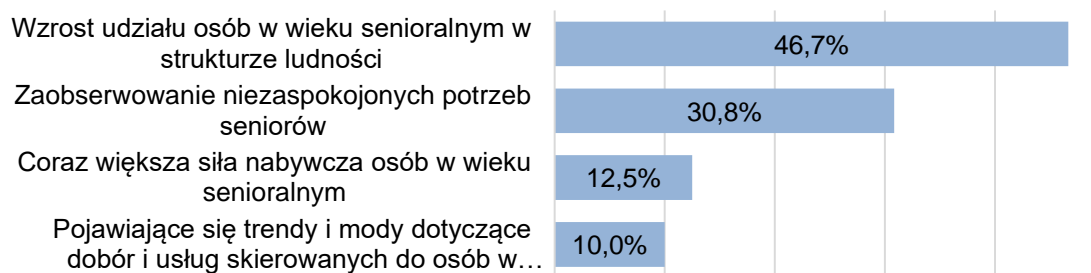
Wykres 69 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaki przybliżony udział w przychodach firmy stanowi sprzedaż produktów lub świadczenie usług dedykowanych seniorom? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Dominującymi motywami rozpoczęcia aktywności biznesowej w tym obszarze był wzrost udziału osób w wieku senioralnym w strukturze ludności (46,7%), a także dostrzeżenie rosnących potrzeb tej grupy jako klientów, które zdaniem badanych nie były w pełni zaspokajane (30,8%). Jeśli chodzi o respondentów, wskazujących na coraz większą siłę nabywczą osób w wieku senioralnym na rynku (12,5%), to przede wszystkim byli to przedstawiciele firm zajmujący się usługami zdrowotnymi i opiekuńczymi oraz produkujących nowe technologie oraz wyroby poprawiające komfort życia. Wyniki te sygnalizują podział wydatków w budżecie seniora tzn. inwestycje w zdrowie i wyroby poprawiające bezpośredni komfort życia stanowią pierwsze potrzeby przed wydatkami m.in. na edukację i kulturę.<sup>82</sup>

Wykres 70 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Co było motywem rozpoczęcia działalności w obszarze „srebrnej gospodarki”? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

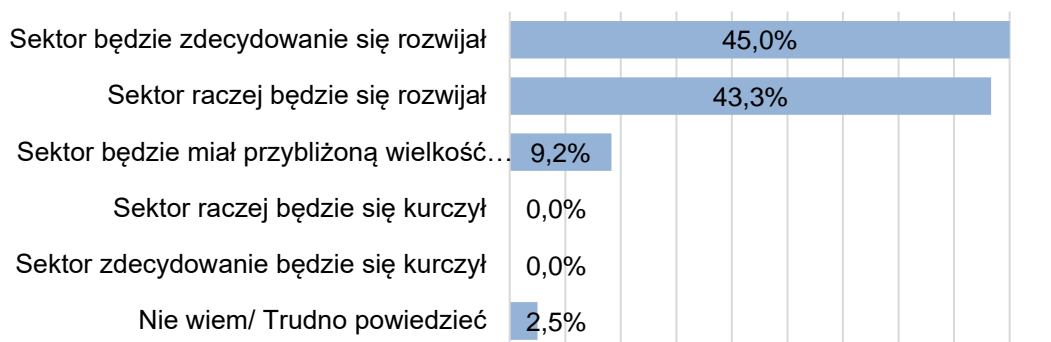
<sup>82</sup> Wg raportu GUS w 2018 r. W strukturze miesięcznych wydatków gospodarstw domowych, w skład których wchodziły jedynie osoby w wieku 60 lat i więcej, 27,0% ogółu wydatków stanowiły wydatki na żywność i napoje bezalkoholowe, 22,0% – wydatki na użytkowanie mieszkania lub domu i nośniki energii, a 8,6% to wydatki związane ze zdrowiem. Patrz: *Sytuacja osób starszych w Polsce w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.



### 6.3.2. Perspektywy rozwoju sektora srebrnej gospodarki

Badani byli zgodni, co do oceny perspektyw rozwojowych sektora srebrnej gospodarki. Aż 88,3% badanych wskazało, że w ich ocenie sektor ten będzie się rozwijał. Warto podkreślić, że żaden z badanych przedsiębiorców nie udzielił odpowiedzi, że ten dział gospodarki będzie w jego ocenie tracił na znaczeniu.

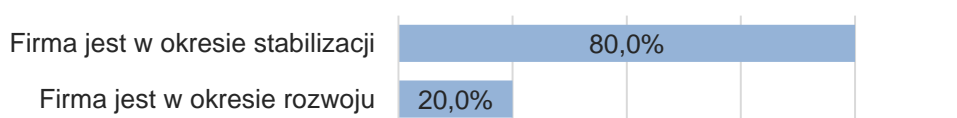
Wykres 71 **Jak Pan/ Pani ocenia ogólnie perspektywy rozwojowe sektora „srebrnej gospodarki” w Polsce w perspektywie 10 lat? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

20% badanych przedsiębiorców wskazało, że ich firmy obecnie znajdują się w fazie rozwoju. Zdaniem większości badanych (80%) ich firmy są aktualnie w okresie stabilizacji. Niemniej biorąc pod uwagę fakt, że operują one na perspektywnym rynku, może to być ich atutem i sprzyjać podejmowaniu działań rozwojowych (inwestycji w zespół, poszerzania portfolio produktów, poszukiwania nowych kanałów komunikacji z klientami).

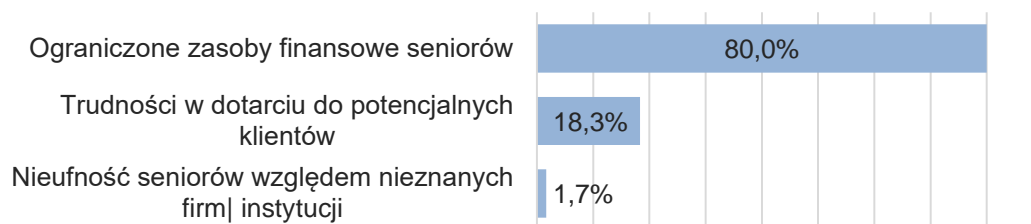
Wykres 72 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy, biorąc pod uwagę aktualny stan firmy, określiliby Pan/ Pani go jako: | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Przyczyną wyżej opisanej sytuacji może być również fakt, że osoby obsługiwane przez sektor srebrnej gospodarki to klienci o stabilnych i stałych, ale mimo wszystko niewielkich przychodach. Trudno mówić więc o przewidywanych dynamicznych zmianach w możliwościach nabywczych i konsumpcyjnych tej grupy na dużą skalę. Potwierdzają to odpowiedzi (80%) wskazujące, że największym wyzwaniem w świadczeniu usług i sprzedaży produktów tej grupie odbiorców są właśnie ograniczone zasoby finansowe seniorów.

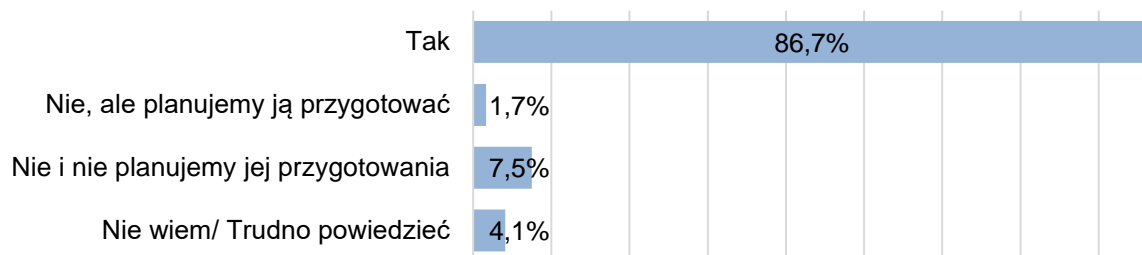
**Wykres 73 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Co jest największym wyzwaniem w procesie oferowania usług/ sprzedaży produktów grupie seniorów? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Większość z badanych firm (86,7%) deklaruje, że posiada aktualną strategię rozwoju firmy. Można zauważyć, że im większa firma tym większa aktywność w tym zakresie, nie mniej wysokie wskazania dotyczą zarówno firm od 10-49 pracowników (82,5% spośród badanych firm tej wielkości) jak i firm zatrudniających powyżej 250 pracowników (90,7%).

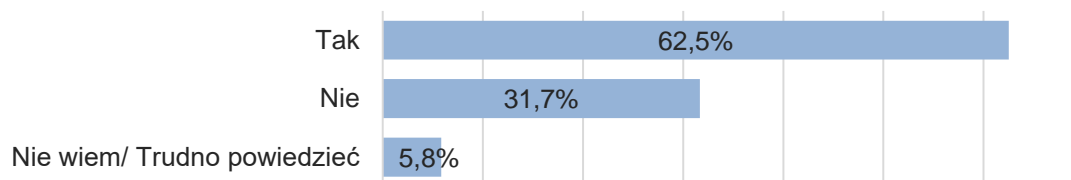
**Wykres 74 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy posiadają Państwo aktualną strategię rozwoju firmy? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Podobnie większość z firm (62,5%) zadeklarowała, że prowadzi badania i analizy zapotrzebowania na produkty i usługi. W tym zakresie również nie widać dużych odchyleń co do standardów działania firm uzależnionych od wielkości firmy.

**Wykres 75 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy firma prowadzi badania rynku/ analizy zapotrzebowania na produkty i usługi? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)**

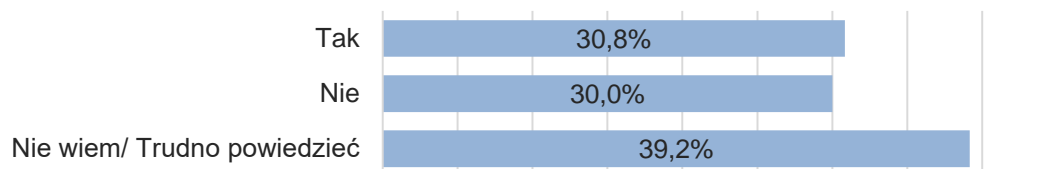


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Warto zauważyć, że rozkład odpowiedzi na pytanie o plany poszerzania oferty jest niemalże równy. Prawie co trzecia badana firma (30,8%) zakłada, że w ciągu najbliższych 3 lat wprowadzi do swojej oferty nowe produkty lub usługi. Kolejna jedna trzecia badanych firm nie ma takich planów. Niemal 40% firm biorących udział w badaniu nie

potrafili udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Wyniki te są zastanawiające w kontekście tego, że większość firm posiada strategię rozwoju i prowadzi badania zapotrzebowania.

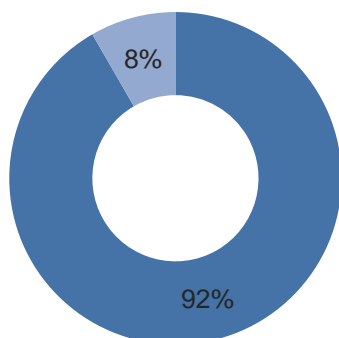
**Wykres 76 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy planują Państwo w ciągu najbliższych 3 lat wprowadzić do swojej oferty nowe produkty lub usługi kierowane do seniorów? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

W ramach przeprowadzonego badania zapytano również przedstawicieli firm działających w sektorze „srebrnej gospodarki” o znaczenie nagród i certyfikatów – wyróżnień w zakresie działalności na rzecz „srebrnego sektora”. Blisko połowa (48,3%) ankietowanych wskazała, że tego rodzaju wyróżnienia mogą budować przewagę konkurencyjną firm działających w tym sektorze. Jednak, aż 41,7% wyraziło opinię, że nagrody nie stanowią elementu budującego przewagę nagradzanych podmiotów nad jego konkurentami działającymi w obszarze „srebrnej gospodarki”. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być ograniczona działalność promocyjna tego typu nagród. 90% firm uczestniczących w badaniu zadeklarowało, że nie słyszało o istnieniu takich nagród. Warto zauważyć, że tylko niewielki odsetek firm uczestniczących w badaniu (8,3%) słyszał w ogóle o nagrodach lub certyfikatach (m.in. takich jak np.: Znak Jakości OK SENIOR, nagrody SilverEco, czy Ageing Well International Awards) wręczanych firmom działającym w obszarze srebrnej gospodarki. Nie mniej żadna z firm nie potrafiła podać nazwy konkretnego certyfikatu / nagrody / inicjatywy. Posiadała jedynie skojarzenia związane z nagrodami za regionalną działalność i współpracę z instytucjami w tym m.in. z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej, czy Uniwersytetami Trzeciego Wieku. Nie były to jednak skojarzenia związane z certyfikacją jakości oferowanych „produktów” i „usług” a wizerunkowym potwierdzeniem zaangażowania w działalność na rzecz osób starszych.

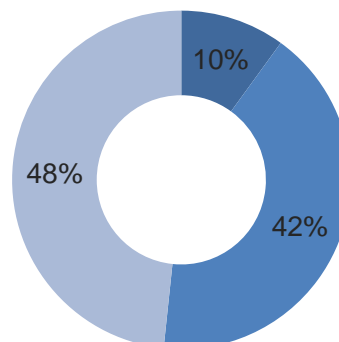
Wykres 77 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy słyszeli Państwo o nagrodach lub certyfikatach wręczanych firmom działającym w obszarze „srebrnej gospodarki”? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)



■ Nie ■ Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Wykres 78 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana / Pani zdaniem nagrody lub certyfikaty budują przewagę konkurencyjną firm działających w obszarze „srebrnej gospodarki”? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)



■ Nie wiem/ Trudno powiedzieć ■ Nie ■ Tak

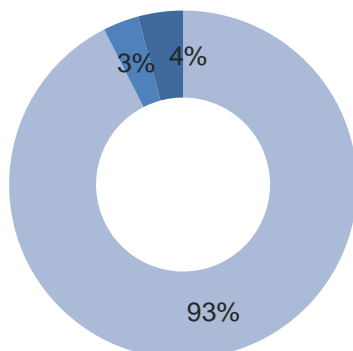
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

### 6.3.3. Perspektywy zatrudnienia w sektorze srebrnej gospodarki

Sytuacja kadrowa firm objętych badaniem jest w ocenie respondentów zadowolająca. Zdecydowana większość z nich (92,5%) dysponuje wystarczającą liczbą pracowników. Spośród firm deklarujących braki w zasobach pracowników (7,5%), tylko 4,2% planuje zatrudnić nowych pracowników.

Także większość respondentów (65%) wysoko oceniła dostępność na lokalnym rynku pracy pracowników znających specyfikę sektora „srebrnej gospodarki”. Na deficyty dostępności ww. pracowników w regionie wskazało 25,8% badanych. Najwięcej wskazań dotyczyło firm wśród sektorów zajmujących się: budownictwem mieszkaniowym, produkcją wyrobów poprawiających komfort życia jak i usługami opiekuńczymi. Jest to interesujące w kontekście ogólnych braków kadrowych w regionie w tym niektórych specjalizacji przynależących do „srebrnej gospodarki”.

Wykres 79 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy dysponują Państwo wystarczającą liczbą pracowników?** | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)



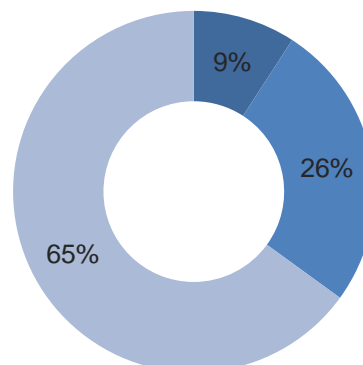
■ Tak

■ Nie, ale nie planujemy zatrudniania nowych pracowników

■ Nie, ale planujemy zatrudnienie nowych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Wykres 80 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy na rynku pracy w regionie są dostępni pracownicy znający specyfikę „srebrnego sektora”?** | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)



■ Nie wiem/ Trudno powiedzieć ■ Nie ■ Tak

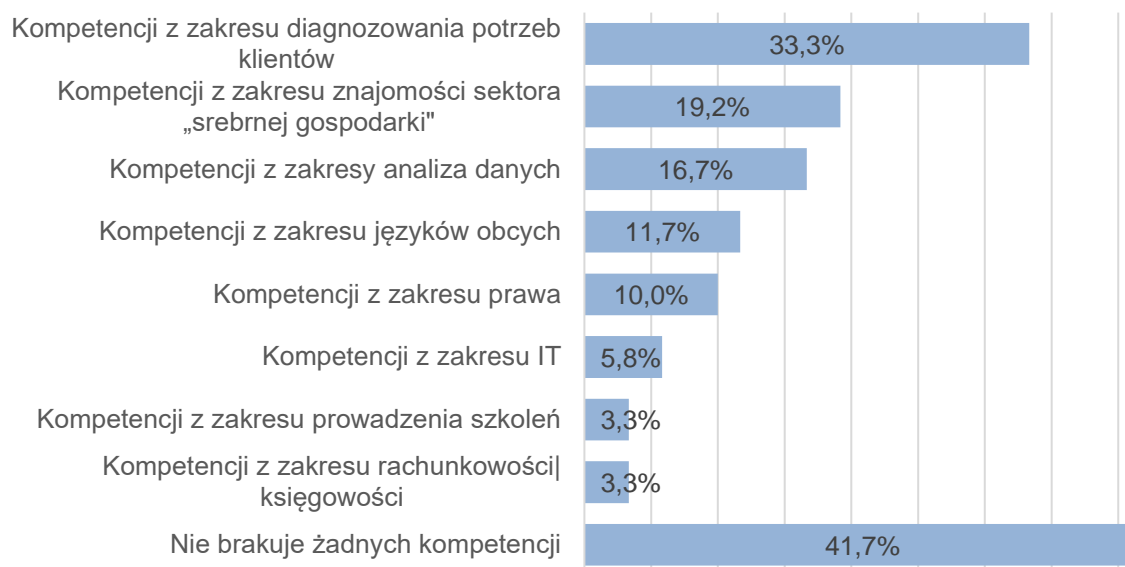
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Niemal połowa (41,7%) respondentów uważa, że pracownicy ich firm są odpowiednio przygotowani i w kontekście prowadzonej działalności firmy nie dostrzegają żadnych deficytów kompetencji w zespole. Co trzeci respondent wyraził opinię, że w jego zespole brakuje kompetencji z zakresu diagnozowania potrzeb klienta. 19,2 % ankietowanych wskazało na deficyty w zakresie kompetencji z zakresu znajomości sektora „srebrnej gospodarki”. Te dwa obszary kompetencji i deficyty w ich zakresie mogą mieć bezpośredni wpływ na możliwość rozwoju firmy (jej usług i produktów) w ramach sektora srebrnej gospodarki. Pozostałe wskazania dotyczyły kompetencji sprzyjających ogólnemu rozwojowi organizacji tj. kompetencji z zakresu analiz danych (16,7%), języków obcych (11,7%), prawa (10,0%) czy IT (5,8%).





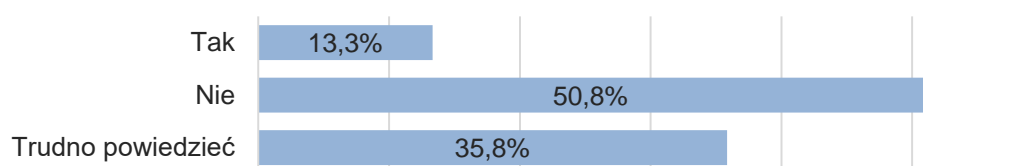
Wykres 81 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakich kompetencji brakuje w Państwa zespole? | pytanie wielokrotnego wyboru (N=120)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Rozwój sektora srebrnej gospodarki łączy się zwykle nie tylko perspektywami rozwojowymi dla istniejących firm, ale również z przestrzenią do tworzenia nowych miejsc pracy. Przynajmniej część z nich jak wskazują przewidywania Ekspertów mogłaby zostać obsadzona przez starszych pracowników, mogących lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania klientów sektora. Jak wskazano wcześniej, mimo prognozowanego przez przedstawicieli sektora wzrostu „srebrnej gospodarki” tylko 13,3% z nich wyraża przekonanie, że przyczyni się on do zwiększenia zapotrzebowania na konkretne zawody / specjalizacje. Warto odnotować, że aż 35,8% badanych nie udzieliło odpowiedzi na pytanie. To interesująca obserwacja, wskazuje bowiem, że ponad 1/3 przedstawicieli sektora nie ma wykrystalizowanej wizji jego rozwoju. Ta część badanych podziela opinię, że będzie się on rozwijał, co wynika między innymi z obserwowanych tendencji demograficznych (ale również z rozwoju technologicznego pozwalającego na wprowadzanie nowych produktów i usług oraz ze zmian wzorców kulturowych odnoszących się do starości). Jednocześnie jednak rozwój nie jest kojarzony ze zmianami w samej strukturze branży, których wyrazem będzie właśnie wzrost zapotrzebowania na nowe zawody i specjalizacje.

Wykres 82 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy według Państwa rozwój „srebrnej gospodarki” zwiększy zapotrzebowanie na konkretne zawody/ specjalizacje? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)

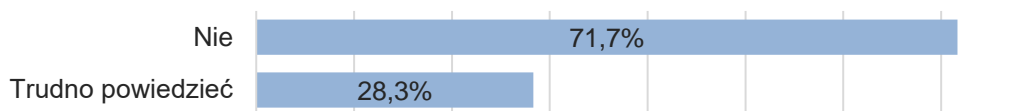


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

Respondenci, którzy przewidują, że wzrośnie zapotrzebowanie na wybrane zawody, wskazali na szereg profesji zaspokajających przede wszystkim potrzeby opiekuńcze i związane z ochroną zdrowia seniorów. Wymieniono takie specjalizacje jak: fizjoterapeuci, rehabilitanci, masażyści, lekarze (w tym lekarze geriatrzy), pielęgniarki, opiekunowie / asystenci osób starszych, specjaliści z zakresu opieki paliatywnej. Jeden z badanych wskazał także na prognozowany przez niego wzrost zapotrzebowania na usługi kucharzy posiadających wiedzę na temat zasad prawidłowego żywienia seniorów.

Badanych zapytano także o to, czy rozwój „srebrnej gospodarki” wygeneruje zapotrzebowanie na całkowicie nowe zawody i specjalizacje. Żaden z badanych nie wyraził opinii, że rozwój rynku wygeneruje zupełnie nowe profesje odpowiadające na potrzeby tego sektora. Jednocześnie aż 28,3% badanych nie potrafiło zająć jednoznacznego stanowiska i udzielić konkluzywnej odpowiedzi.

**Wykres 83 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy według Państwa rozwój „srebrnej gospodarki” wygeneruje zapotrzebowanie na całkowicie nowe zawody/ specjalizacje? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=120)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw działających w sektorze „srebrnej gospodarki”

#### 6.3.4. Podsumowanie

Sektor srebrnej gospodarki jest obecnie w początkowej fazie rozwoju tak na poziomie ogólnopolskim<sup>83</sup>, jak też na terenie objętego badaniem województwa wielkopolskiego. Stan ten potwierdzali w różnych wypowiedziach eksperci w ramach wywiadów indywidualnych

Myślę, że ciągle tzw. silver economy rozumiana bardzo szeroko, np. brakiem ogromnym w Poznaniu, w Polsce jest ofert komercyjnych dla seniorów. Przykładowo biznes jeszcze nie widzi seniora jako dobrego klienta, nie oferuję mu np. idzie senior do sklepu i chce kupić ciuch, czy nogi puchną i są szersze i to biznes na to nie patrzy. Jedyne co się zaczyna dziać to troszkę z nowymi technologiami, czyli telefony bardziej dostępne dla seniorów. Powoli to może gdzieś rusza.

Należy uznać, że sektor ten dopiero buduje swoją wewnętrzną identyfikację. Symbolem tego może być fakt niewielkiej świadomości istnienia sektorowych nagród i wyróżnień, które mogą dla firm i instytucji być wartościowymi potwierdzeniami jakości ich pracy i rzetelności, a także aktywności w sektorze.

<sup>83</sup> Wg raportu: *Gospodarka senioralna w Polsce – stan i metody pomiaru*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, największym odsetkiem podmiotów w 2016 r prowadzących działalność senioralną w poszczególnych segmentach głównego rodzaju działalności charakteryzował się w kraju segment usług opiekuńczych. Spośród jednostek prowadzących tego typu działalność aż 78,7% zadeklarowało świadczenie usług na rzecz osób w wieku senioralnym. Następnie usługi zdrowotne 51,5%, usługi finansowe i ubezpieczeniowe 26,7%, usługi transportowe 23,9%, działalność jednostek niekomercyjnych pozostałych 19,3%, wyroby medyczne i rehabilitacyjne 16,7%, sport i rekreacja 10,8%, edukacja i kultura 4,6%, nowe technologie 1,7%, wyroby poprawiające komfort życia 1,6%, budownictwo mieszkaniowe 0,3%.

Wśród badanych firm działających w sektorze „srebrnej gospodarki” w regionie, co piąta deklaruje, że seniorzy są głównymi odbiorcami ich usług, w tym 14,2% prowadzi działalność dedykowaną wyłącznie dla seniorów. Główną przyczyną podjęcia decyzji inwestycyjnych w zakresie działalności senioralnej dla badanych firm był rozwojowy charakter tego rynku.

Rozwój podmiotów sektora w opinii badanych przedstawicieli przedsiębiorstw powstrzymują ograniczone zasoby finansowe docelowej grupy klientów. Producenci i usługodawcy nie posiadają jeszcze wypracowanych modeli szybkiej reakcji na trendy demograficzne oraz wynikające z tego zmiany potrzeb konsumentów. Co trzecia badana firma zakłada, że w ciągu najbliższych 3 lat wprowadzi do swojej oferty nowe produkty lub usługi. Tyle samo firm nie ma takich planów, a 40% firm nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Najprawdopodobniej ze względu na niepewność rynku, problemy cenowe, utrwalone modele biznesowe, rozwiązania wypracowane dla srebrnej gospodarki pozostają często produktami niszowymi. Wiele branż wpływających na rozwój sektora (np. robotyka domowa) znajduje się dopiero w fazie rozwoju.<sup>84</sup> Biorąc pod uwagę rozwojowy charakter rynku (wzrost liczby konsumentów, ich zamożności, oraz zmiany wzorów konsumpcji), należy przyjąć, że stopniowo będzie rósł w portfolio firm udział produktów odpowiadających na potrzeby różnych generacji seniorów, którzy będą świadomie poszukiwać towarów i usług zaspokajających ich potrzeby związane z choćby poprawą komfortu codziennego życia czy realizacją pasji i zainteresowań. Korzystne oceny perspektyw rozwoju sektora podzielała również większość badanych przedstawicieli firm (88,3%). Żaden z badanych przedsiębiorców nie udzielił odpowiedzi, że ten dział gospodarki będzie w jego ocenie tracił na znaczeniu.

Korzystny kontekst dla rozwoju oferty srebrnej gospodarki / srebrnego sektora oprócz realizacji programów krajowych m.in. programu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej Wieloletni Senior+ na lata 2015-2020 czy regionalnych programów dotowanych ze środków unijnych tworzy prowadzona regionalna polityka senioralna<sup>85</sup>. Warto tu wspomnieć takie inicjatywy jak np. "Miejsce Przyjazne Seniorom"<sup>86</sup>, której celem jest promowanie / certyfikowanie miejsc działających na terenie Poznania takich jak np. kawiarnie, sklepy, instytucje kulturalne, użyteczności publicznej, odpowiadających na potrzeby starszych mieszkańców, czy Karta seniora – Poznańska Złota karta seniora<sup>87</sup> / gminne karty seniora<sup>88</sup>, które za pomocą zniżek na oferty i produkty stanowią ułatwienie dostępu dla seniorów do różnego rodzaju usług i towarów oferowanych przez instytucje

<sup>84</sup> [https://www.nist.gov.pl/files/zalacznik/1547640555\\_EKSPERTYZA%2070.pdf](https://www.nist.gov.pl/files/zalacznik/1547640555_EKSPERTYZA%2070.pdf)

<sup>85</sup> Do podejmowanych inicjatyw w regionie należą *Program na Rzecz Osób Starszych do roku 2020 roku*, Miejska Rada Seniorów (ciało doradcze prezydenta miasta), Centrum Inicjatyw Senioralnych. Poznań znajduje się również w grupie miast, które należą do międzynarodowej sieci miast przyjaznych starzeniu. Poznań był drugim miastem w Polsce, który wstąpił do takiej sieci miast przyjaznych starzeniu. (do sieci należą też dwa miasta z regionu Oborniki i Ostrow Wielkopolski).

<sup>86</sup> <https://centrumis.pl/miejsce-przyjazne-seniorom3.html>

<sup>87</sup> <http://mrs.poznan.pl/wp-content/uploads/2020/02/senioralni-2020-03.pdf> Kartę Seniora – Poznańską Złotą Kartę w 2020 r. posiadało już ponad 25,5 tys. Osób, stanowi ona część Programu Poznań Viva Senior czyli pakietu ofert i usług skierowanych do najstarszych mieszkańców miasta. Znalazły się wśród nich takie usługi jak np. „Taksówka dla seniora”, „Złota Rączka dla seniora”, „Książka dla seniora” czy „Pudełko Życia”.

<sup>88</sup> Gminne karty seniora funkcjonują m.in. w Poznaniu, Obornikach, Kole, Śremie, Kościelcu, Rogoźnie, Kępnie, Czerwonaku, Ryczywołach, Koninie, Ostrowie Wielkopolskim.

i podmioty. W regionie organizowane są również największe w Polsce targi produktów i usług dla seniorów Targi VIVA seniorzy odbywające się na terenie Międzynarodowych Targów Poznańskich. (w samym 2019 roku - 10 edycja, wydarzenie zgromadziło ponad 100 wystawców)<sup>89</sup>.

Ocena sytuacji kadrowej firm jest w opinii respondentów zadowolająca. Badani potwierdzili też, w większości, dysponowanie wystarczającą liczbą pracowników o niezbędnych kwalifikacjach. Co więcej, przedsiębiorcy wyrażali przekonanie, że na lokalnym rynku pracy są dostępni pracownicy znający specyfikę sektora „srebrnej gospodarki”. Należy więc uznać, że w krótkookresowej perspektywie badane firmy będą w stanie zapewnić odpowiednią ilość przygotowanej do pracy kadry. Naturalnie, rozwój branży i jej prawdopodobna przyszła specjalizacja każe zapytać o przygotowanie osób do pełnienia nowych ról i zawodów – niemniej na obecnym etapie żaden z badanych nie wyraził opinii, że rozwój rynku wygeneruje zupełnie nowe profesje, które będą odpowiadać na pojawiające się potrzeby tego sektora. Warto dodać, że eksperci uczestniczący w badaniu Focus, prognozowali, że dobrą praktyką (która może zyskiwać na popularności) jest zatrudnianie starszej kadry w przedsiębiorstwach, w których klientami są osoby zaawansowane wiekowo, lub w takich, które dostarczają produktów i/lub usług specyficznych ze względu na wiek (na przykład w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym). Zakłada się bowiem, że starszy pracownik może lepiej zaspokoić potrzeby i oczekiwania starszego klienta.

Jednym z kluczowych elementów srebrnej gospodarki są tzw. białe miejsca pracy. To stanowiska i/lub czynności podejmowane m.in. w lecznictwie, ochronie zdrowia farmaceutyce, w jednostkach medyczno – opiekuńczych i na stanowiskach paramedycznych oraz w przemyśle produktów (wyrobów i usług) medycznych. W opinii badanych, w ramach rozwoju sektora zwiększy się zapotrzebowanie przede wszystkim na kształcenie fachowej kadry w obrębie medycyny i opieki nad osobami starszymi.

Warto wspomnieć, że oferta uczelni wyższych w regionie w ostatnich latach poszerzyła się o nowe kierunki studiów przygotowujące do wykonywania zawodów w ramach srebrnego sektora. Są to m. in. animacja osób 50 plus na Akademii Wychowania Fizycznego<sup>90</sup>, pedagogika, specjalność pedagogika opiekuńczo-wychowawcza i praca z rodziną na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz studia podyplomowe: gerontologia<sup>91</sup> na Wydziale Studiów Edukacyjnych UAM, geriatra i gerontologia z elementami opieki paliatywnej<sup>92</sup> na Uniwersytecie Medycznym im. Karola Marcinkowskiego, Studium Pedagogiki Opiekuńczej i Gerontologii na Wyższej szkole zarządzania i komunikacji<sup>93</sup>.

---

<sup>89</sup> [https://www.vivaseniorzy.pl/pl/dla\\_mediow/](https://www.vivaseniorzy.pl/pl/dla_mediow/)

<sup>90</sup> <https://www.awf.poznan.pl/pl/rekrutacja-kierunki-animacja-50-plus> Absolwent tego kierunku jest przygotowany do pracy z zakresu animacji, organizacji wolnego czasu oraz wsparcia rozwoju społecznego, kulturalnego i fizycznego osób z grupy wiekowej 50+. Będzie mógł tworzyć ofertę usługową m.in. w zakresie opieki, animacji i edukacji.

<sup>91</sup> <http://wse.home.amu.edu.pl/podyplomowe/gerontologia/>

<sup>92</sup> <https://www.ump.edu.pl/komunikat/nabor-na-studia-podyplomowe-geriatria-i-gerontologia-z-elementami-opieki-paliatywnej>

<sup>93</sup> <https://www.wskiz.edu/studia-podyplomowe/studium-pedagogiki-opiekunczej-i-gerontologii>

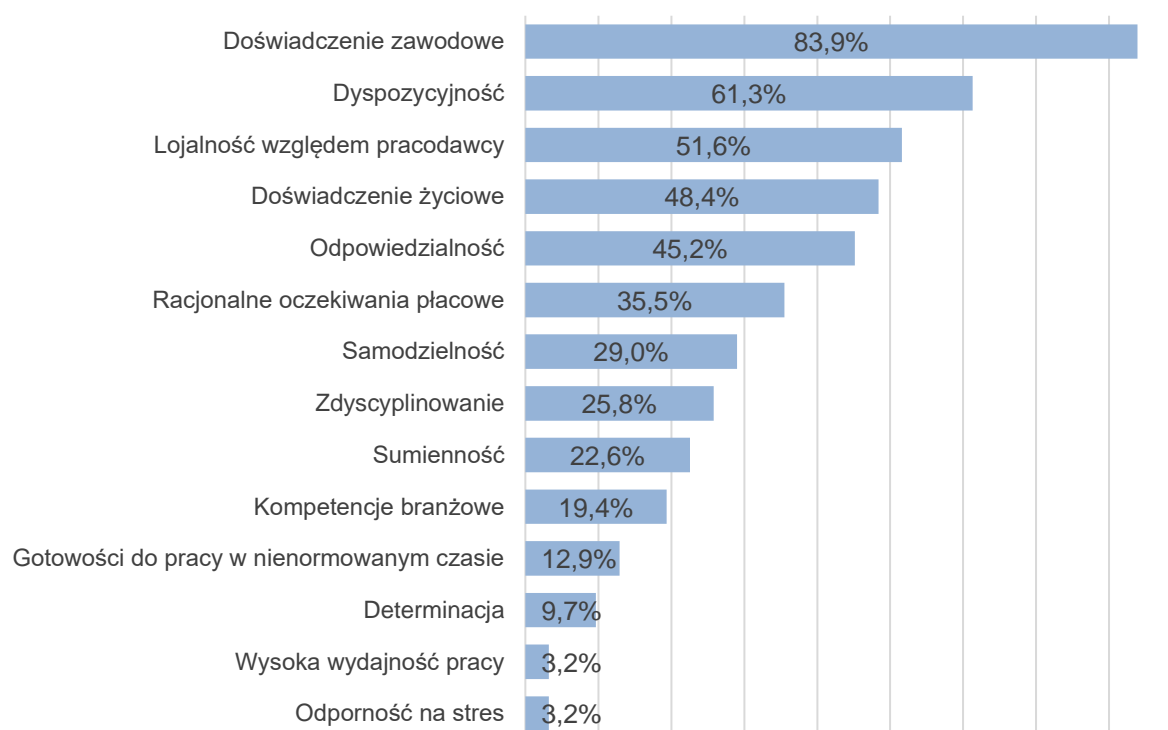


## 6.4. Opis wyników badania ilościowego (CAWI) i jakościowego (IDI)<sup>94</sup> z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy.

### 6.4.1. Wizerunek pracowników 50+

Osoby badane, reprezentujące powiatowe urzędy pracy, na podstawie swojego doświadczenia i obserwacji sformułowały bardzo korzystną ocenę pracowników mających 50 i więcej lat. Wskazywali oni szereg mocnych stron pracowników 50+. Najczęściej (83,9%) podkreślano ich doświadczenie zawodowe. Zwracano także uwagę na inne walory tej grupy pracowników, takie jak: dyspozycyjność (61,3%) i lojalność względem pracodawcy (51,6%). Odpowiedzi te podzielali również eksperci PUP biorący udział w wywiadach pogłębionych.

Wykres 84 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie Pana/ Pani zdaniem są mocne strony pracowników 50+? | pytanie wielokrotnego wyboru (N=31)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy.

Mimo tych pozytywnych ocen, opinia przedstawicieli powiatowych urzędów pracy na temat postrzegania atrakcyjności pracowników 50+ na rynku pracy była mocno podzielona. Niemal połowa ankietowanych 45,2% wyraziła opinię, że pracownicy 50+ nie są atrakcyjni dla pracodawców z regionu. W ocenie większości badanych, osoby 50+ są pozytywnie oceniane pod względem atrakcyjności zawodowej. 25,8% ankietowanych było przekonanych o dobrej ocenie i dostrzeganym potencjale tej grupy przez

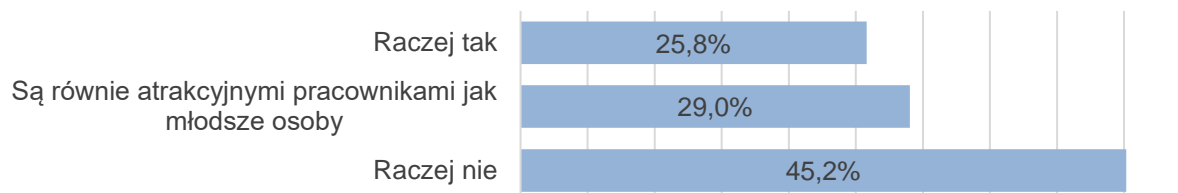
<sup>94</sup> Zrealizowano 5 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami PUP w Kaliszu, Koninie, Lesznie, Pile i Poznaniu





pracodawców, a 29,0% wskazała, że są oni równie atrakcyjnymi pracownikami na rynku pracy jak młodsze osoby.

Wykres 85 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy według Pana/ Pani pracownicy 50+ są generalnie atrakcyjnymi dla pracodawców z regionu pracownikami? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=31)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy

Eksperti w ramach wywiadów pogłębionych wskazywali na zmiany zachodzące na rynku pracy będące m.in. efektem deficytu kadr na rynku pracy, które w ich ocenie przyniosły polepszenie sytuacji osób starszych i ich szans na zatrudnienie / dłuższą aktywność zawodową.

Kiedyś tak było tak i tak, się mówiło – musi być młody i doświadczony... to się zmieniło jakieś 5 lat temu i tak sobie myślę, że głównie liczy się wykształcenie; musi mieć tą wiedzę, ale już ten wiek, ta młodość- nie jest tak bardzo znaczący...zwracają mniejszą uwagę (Ekspert PUP)

Podkreślali również, że oprócz indywidualnych przekonań pracodawcy, dużo zależy od kwalifikacji i stanowiska pracy.

W ocenie Ekspertów pracodawcy, którzy są niechętni zatrudnianiu osób starszych często dają temu wyraz w tworzonych ofertach pracy, pośrednio wskazując na swoje oczekiwania

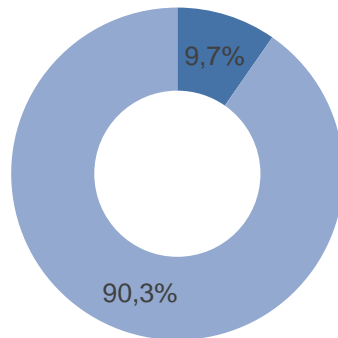
Powiem panu, że nawet jak sama przeglądam oferty, to też np. piszą, że dołącz do młodego zespołu, więc to tak jakby każdy sam rozszyfruje (Ekspert PUP)

W ocenie ankietowanych pracowników PUP pracodawcy mają obawy przed zatrudnianiem pracowników mających 50 lub więcej lat (90,3%), a co więcej, grupie tej przypisywane są negatywne cechy niepokrywające się z rzeczywistością. Zdecydowana



większość, bo aż 71,0% urzędników wyraziło opinię, że spotyka się ze stereotypami dotyczącymi tej grupy pracowników.

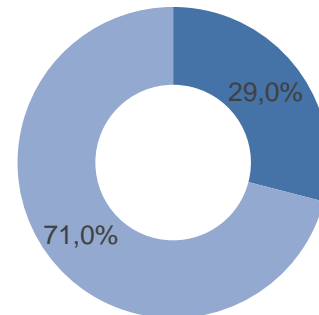
Wykres 86 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy pracodawcy według Pana/ Pani mają obawy przed zatrudnianiem pracowników 50+? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=31)**



■ Nie ■ Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy

Wykres 87 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy spotyka się Pan/ Pani ze stereotypami dotyczącymi pracowników 50+? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=31)**



■ Nie ■ Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy

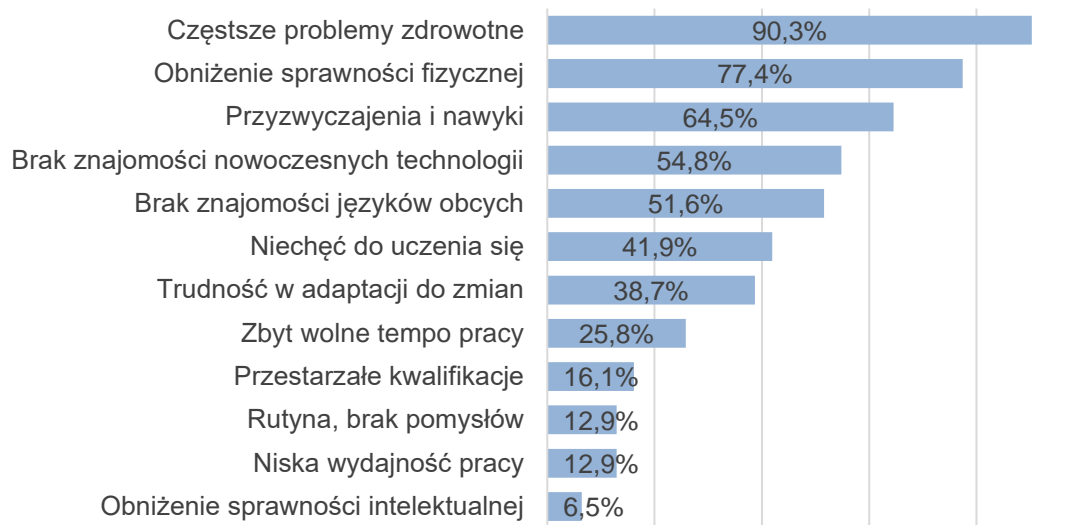
Odpowiedzi te znalazły też swoje potwierdzenie w opinii ekspertów w wywiadach pogłębionych, według których osoby starsze są postrzegane przez pracodawców jako takie, które generują problemy.

Obawiają się, moim zdaniem, że będzie im chodzić na zwolnienia... to na pewno... rozmawiając z pracodawcami, też na targach, to właśnie boją się, że osobę zatrudnią, a ona już po dwóch dniach poszła na zwolnienie, (...) czy sobie dadzą radę, bo nie ukrywamy osoby takie starsze mają swoje nawyki, swoje przyzwyczajenia (...) trudno jakby im się dostosować do zmian, oni są bardzo oporni na nowości, na przyswajanie jakiejś nowej wiedzy. Oni uważają, że już wiedzą lepiej, bo już tyle popracowali. (...) no i to też, czy będą wydajni... bo niekótóra praca wymaga tego, że musi być sprawność fizyczna, i niestety tempo też .. (Ekspert PUP)

Ograniczenia zdrowotne to na pewno, nieumiejętność jakby dostosowania się do realiów na rynku pracy i tego jak teraz te realia na rynku pracy wyglądają. Nieumiejętność zaprezentowania się, nieumiejętność właśnie zaadoptowania się w nowym środowisku. (Ekspert PUP)

Wśród cech stanowiących „słabe strony” pracowników 50+ przedstawiciele PUP wskazywali przede wszystkim na te związane bezpośrednio z wiekiem, tj. częstsze problemy zdrowotne (90,3%), a także obniżenie sprawności fizycznej (77,4%). Być może wpływ na taki rozkład odpowiedzi ma również profil osób 50+, które najczęściej rejestrują się w PUP (wykwalifikowani pracownicy średniego szczebla i niskowykwalifikowani pracownicy, wykonujący często pracę wymagającą wysiłku fizycznego), którzy ze względu na wiek często mają trudność z podjęciem pracy w zawodzie. Najniższe wskazania dotyczyły: obniżenia możliwości poznawczych (6,5%), niskiej wydajności pracy oraz rutynowego podejścia do zadań (12,9%) jak i przestarzałych kwalifikacji (16,1%).

Wykres 88 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie Pana/ Pani zdaniem są słabe strony pracowników 50+? | pytanie wielokrotnego wyboru (N=31)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy

Dodatkową trudność w aktywizacji części osób 50+ (zwłaszcza po dłuższej nieobecności na rynku pracy) wg ekspertów PUP stanowią również ich indywidualne postawy m.in. niska motywacja do podjęcia pracy / powrotu na rynek pracy, nastawienie na „przeżyczenie -dotrwanie do emerytury” oraz wypalenie zawodowe.

Mogłabym tak na palcach policzyć, ile mam takich osób, które rzeczywiście chcą podjąć pracę, bo reszta osób jest, nie wiem czy rzeczywiście, czy kłamią, schorowana... przynoszą nam co chwilkę jakieś zaświadczenia czy zwolnienia lekarskie (...) tutaj problemem, w mojej ocenie, jest to, że nie chcą, i to, że są te ograniczenia zdrowotne (Ekspert PUP)

Myślę, że (obecnie) system tak źle znowu nie działa, jeśli chodzi o tę grupę osób. W urzędach pracy w większość osoby, które są po 50 roku życia, to nie są od wczoraj czy od roku, one są dłużej. to jeszcze są zaszłości z lat 90-tych...gdzieś ta grupa była zapomniana i te osoby na tyle, tak długo w tym siedzą [długotrwale bezrobotni], że one innego życia nie znają i wyciągnąć je z tego trybu jest niezwykle ciężko (Ekspert PUP)

Barierę w zatrudnieniu stanowią również błędne przekonania osób 50+ zarówno na temat własnej osoby (dotyczące poziomu własnych umiejętności, możliwości poznawczych), jak i sytuacji na rynku pracy (wynikające również z przyzwyczajzeń związanych z dotychczas pełnionymi stanowiskami i doświadczeniem zawodowym).

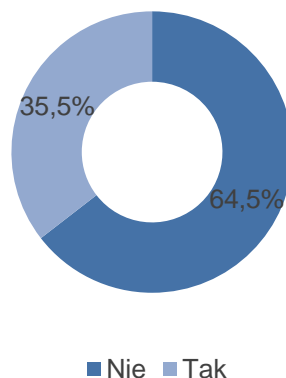
Mam takiego jednego pana, który pracował właśnie (...) na stanowisku wysoko kierowniczym... (...) i on na przykład był bardzo oporny (...) rynek pracy się zmienia, inne są realia, musi się pan dostosować, inaczej musi się pan zaprezentować na rozmowie kwalifikacyjnej, inaczej przygotować CV... on w ogóle był bardzo zdziwiony...wszystko na nie, po czym (...) były targi pracy i jak mu jeden pracodawca zwrócił uwagę, drugi.... to rzeczywiście przyszedł mówi: (...), pani ma rację, że troszeczkę muszę zmienić moje nastawienie, moje myślenie... (Ekspert PUP)

Wskazywano też na obawy części osób 50+, co do pracy w młodym zespole, niechęć do konkurowania z osobami młodymi w miejscu pracy, czy brak zgody na fakt, by ich przełożonym była osoba młodsza wiekiem (na tę kwestię zwracały uwagę niemal wszystkie kategorie ekspertów w badaniach jakościowych w tym pracodawcy).

Niektóre osoby starsze, nie chcą pracować w zespole z młodymi... dlatego, że oni uważają (...) „co ty mi powiesz, czy czego nauczysz tak”, albo na przykład nie chcą, żeby właśnie osoba młodsza od tego pracownika zarządzała nim. No nie wiem, może [to jest obawa, że] on jest mniej wartościowy, że go nie docenią, że jest już niepotrzebny, że już za chwilę pójdę, wyrzuci mnie... bo nie znam jakiejś tam tych nowości (Ekspert PUP)

Mimo wcześniej wskazywanych atutów osób 50+ jako pracowników większość (64,5%) z ankietowanych wskazało, że nie widzi korzyści wynikających z wydłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny.

Wykres 89 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy widzi Pan/ Pani korzyści wynikające z wydłużenia okresu zatrudnienia pracowników, którzy osiągnęli już wiek emerytalny? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=31)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy

Pracownicy powiatowych urzędów pracy, którzy dostrzegali korzyści (35,5%) z przedłużenia aktywności zawodowej tej grupy, zwracali uwagę na ich duże kompetencje, długoletnie doświadczenie życiowe i zawodowe (wiedzę pragmatyczną, którą wnoszą do organizacji), dystans do problemów zawodowych / sytuacji kryzysowych, brak konieczności ponoszenia kosztów przez pracodawcę na przyuczenie nowych pracowników oraz możliwość transferu wiedzy między różnymi pokoleniami pracowników (intermentoring).

Podkreślano też korzyści wynikające z dłuższej aktywności zawodowej dla samych pracowników tj. możliwość uzyskania wyższych świadczeń emerytalnych oraz świadomość bycia potrzebnym, co przekłada się na lepszą jakość życia. Potwierdzali to również Eksperti PUP uczestniczący w wywiadach pogłębionych wskazując, że dla części osób starszych duże znaczenie odgrywa potrzeba samorealizacji i pracy, która jest dla nich źródłem poczucia własnej wartości.

[Osoby starsze] potrzebują kontaktu (...) potrzebują wyjścia..., bo na przykład twierdzą, że jeżeli siedzą w domu to spada im samoocena... uważają, że są do niczego, bo nie ma tam wnuków, tak się zadziało (...) cały czas gdzieś szukają... zapisują się na różnego rodzaju szkolenia bezpłatne, (Ekspert PUP)

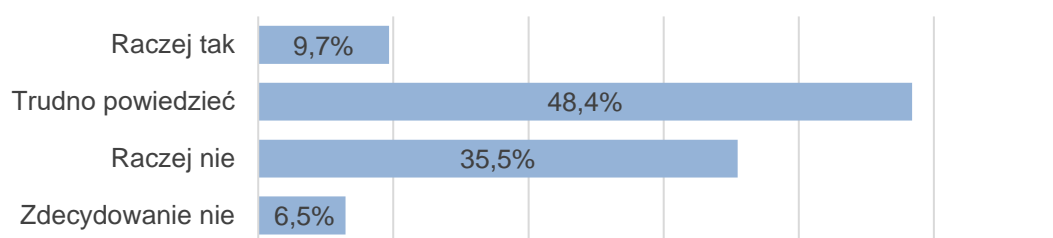
Eksperti PUP wskazywali, również że część osób może mieć trudności w uzyskaniu lub utrzymaniu zatrudnienia po uzyskaniu praw emerytalnych, jeśli będą poszukiwali pracy dorywczej czy elastycznego zatrudnienia, ze względu na niewielką ich ilość takich ofert na rynku pracy.

Są inne oczekiwania... tej grupy 50+ do 60 i tej grupy, która jest na emeryturze...(...). Współpracując z Centrum Inicjatyw Senioralnych w Poznaniu, robiliśmy badania wśród pracodawców, ponieważ uzyskaliśmy informację, że seniorzy są zainteresowani podejmowaniem, ale prac dorywczych... oni chcieliby, żeby to było kilka godzin w tygodniu, czy kilka dniennie, w zależności też od tego jakie mają zobowiązania... No i okazało się w badaniu, że pracodawcy są zainteresowani przyjęciem seniorów, brakuje rąk do pracy więc dlaczego nie? Oni są gotowi ich przyjąć, ale nie mają prac dorywczych... są prace pełnoetatowe, albo jeżeli, to są prace w bardziej elastycznych godzinach, to często są to stanowiska, które wiążą się na przykład z dobrym stanem zdrowia, a tego już seniorzy zwykle nie mają... (Ekspert PUP)

#### 6.4.2. Aktywizacja pracowników 50+

W ocenie pracowników PUP (42%) pracodawcy w niewielkim stopniu lub nie są zainteresowani korzystaniem z programów wspierających wydłużanie aktywności zawodowej pracowników. Jedynie 9,7% badanych przedstawicieli PUP dostrzega ich aktywność w tym zakresie. Jednocześnie blisko połowa (48,4%) ankietowanych nie potrafiła zająć jednoznacznego stanowiska i odpowiedzieć na to pytanie, wybierając opcję „trudno powiedzieć”.

Wykres 90 **Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zauważa Pan/ Pani zainteresowanie ze strony pracodawców skorzystaniem z programów wspierających wydłużanie aktywności zawodowej pracowników? | pytanie jednokrotnego wyboru (N=31)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy

Warto podkreślić, że eksperci PUP biorący udział w wywiadach pogłębionych wskazywali na konieczność większego promowania istniejących form (instrumentów) wsparcia zatrudnienia osób 50+ kierowanych do pracodawców z uwagi na niską świadomość nt. dostępnych narzędzi i rozwiązań.

Niektórzy pracodawcy nie wiedzą, jakie mają korzyści z tego. Że też mogą skorzystać z jakichś ulg... od nas mogą skorzystać, na doposażenie stanowiska pracy dla 50+, na jakieś prace interwencyjne, na refundację, jak zatrudnią osoby powyżej 50 roku życia, wydaje mi się, że tego brakuje, że pracodawcy nie mają wystarczającej takiej wiedzy... (Ekspert PUP)

Pracownicy PUP zostali poproszeni o wskazanie w ich ocenie pięciu najskuteczniejszych działań, którymi pracodawcy mogliby efektywnie wspierać aktywność zawodową swoich starszych pracowników. Najczęściej wskazywano na wprowadzenie bezpłatnych pakietów medycznych dla pracowników - 83,9%, umożliwienie korzystania z elastycznych godzin pracy 80,6%, szkolenia zawodowe pozwalające aktualizować wiedzę - 77,4%, szkolenia komputerowe oraz wdrażanie programów dla pracowników w wieku przedemerytalnym - 67,7%.





Wykres 91 Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Jakie formy wsparcia sprzyjające wydłużeniu aktywności zawodowej osób 50+ powinni wdrażać pracodawcy (proszę wskazać 5 najskuteczniejszych)? | pytanie wielokrotnego wyboru (N=31)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy

Jak wskazywali Eksperti PUP ważna jest również otwartość na zmiany w organizacji pracy i tworzeniu stanowisk, które powinny uwzględniać zmieniające się wraz z wiekiem możliwości pracowników.

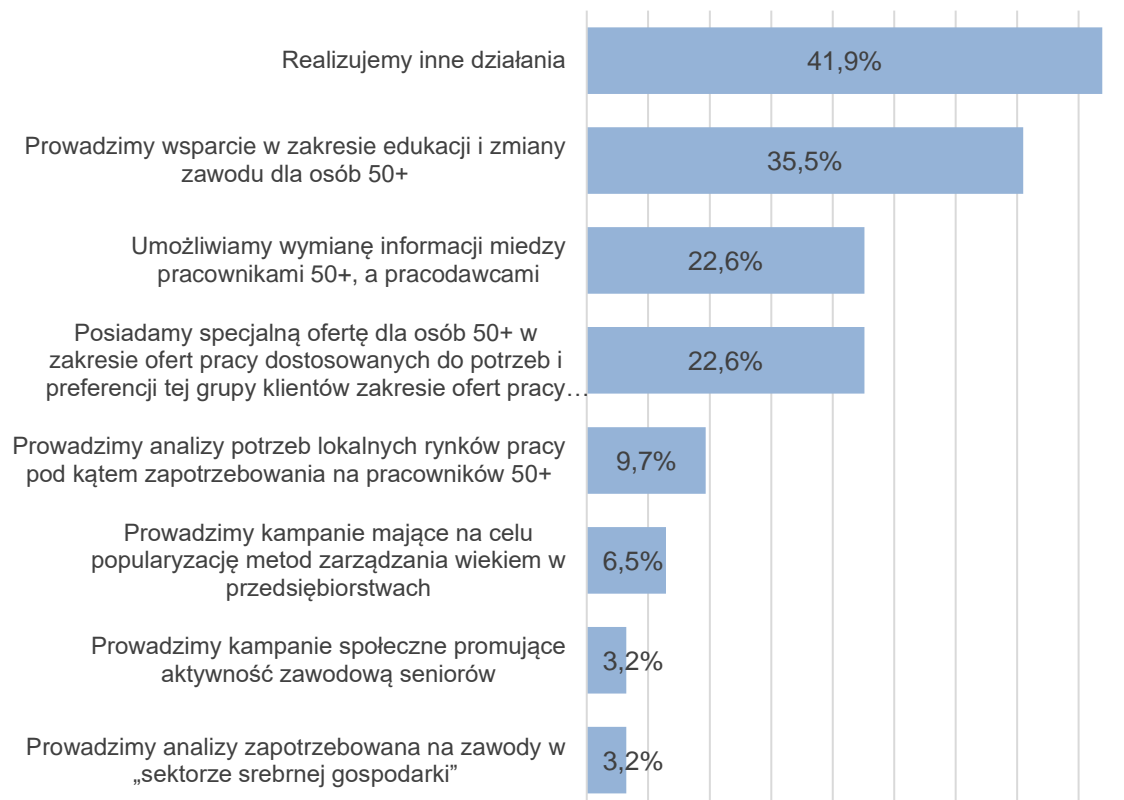
(...) ... myślę, że wielu pracodawców mogłoby zatrudnić osobę 50 plus, tylko, że pewna część zadań na tym stanowisku wiąże się na przykład z dobrym stanem zdrowia, ale gdyby tą część wyłączyć z tego stanowiska no to wtedy senior mógłby być zatrudniony... (Ekspert PUP)

Ponadto podkreślano potrzebę aktualizacji kwalifikacji / kompetencji pracowników w trakcie zatrudnienia. Znajomość rynku przez pracodawcę i odpowiedzialność za pracownika powinna skutkować zapewnieniem pracownikom podnoszenia ich kwalifikacji zawodowych, by utrzymywać ich konkurencyjność na rynku pracy.

#### 6.4.3. Działania wspierające aktywność zawodową osób 50+ prowadzone przez Urząd

Publiczne służby zatrudnienia podejmują działania wspierające pracowników 50+. Powiatowe urzędy pracy w województwie wielkopolskim wspierają m.in. najstarszych pracowników w procesie podnoszenia i zmiany kwalifikacji (35,5%), umożliwiają wymianę informacji między pracownikami 50+, a pracodawcami jak i posiadają specjalną ofertę dla osób 50+ w zakresie ofert pracy dostosowanych do potrzeb i preferencji tej grupy klientów (22,6%).

Wykres 92 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie działania wspierające aktywność zawodową osób 50+ są prowadzone przez urząd? | pytanie wielokrotnego wyboru (N=31)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy

Wśród innych prowadzonych działań wspierających (41,9 % odpowiedzi) wskazano takie jak:

- wdrażanie systemu zachęt finansowych (refundacja kosztów wynagrodzenia, kosztów utworzenia stanowiska pracy) dla pracodawców za zatrudnianie osób 50+,
- finansowanie staży dla osób powyżej 50 roku życia,
- organizowanie spotkań informacyjnych dla osób po 50 roku życia, których tematyka obejmuje: usługi i instrumenty rynku pracy możliwe do zastosowania oraz techniki poszukiwania pracy,
- organizację indywidualnej informacji zawodowej.

Eksperti PUP w wywiadach jakościowych podkreślali konieczność wprowadzenia ścisłej współpracy między pracodawcami, a powiatowymi urzędami pracy celem profilowania oferowanych przez PUP szkoleń do potrzeb pracodawców.

Odpowiednio dostosowane szkolenia, racjonalne, a nie tak, że osoba 50 plus będzie robiła sobie, nie wiem... jakiś taki kurs, który kompletnie się do niczego nie przyda (...) to wymaga współpracy przedsiębiorców, na pewno instytucji, które się zajmują zatrudnieniem... (Ekspert PUP).

Trzeba by było zacząć od tego, że jeżeli mamy tworzyć jakiegokolwiek programy to muszą one iść we współpracy. Pracodawców trzeba w to włączyć i osoby 50 plus..., żeby te dwie grupy poznały siebie, poznały swoje potrzeby, poznały swoje ograniczenia, poznały swoje możliwości, przede wszystkim (Ekspert PUP)

Ponadto wskazywali na duże znaczenie (z punktu widzenia efektywnego aktywizowania starszych grup pracowników) podejmowania działań wpływających na świadomość pracodawców na temat korzyści płynących z zatrudnienia osób 50 / 60+ oraz funkcjonujących stereotypów. Działalność PUP obecnie w sposób ograniczony może uwzględniać w swych działaniach monitorowanie lokalnych rynków pracy pod względem zapotrzebowania na pracowników 50+, tworzenie analiz zapotrzebowania na zawody „srebrnej gospodarki” czy prowadzenie kampanii / konferencji promujących aktywność zawodową seniorów. Istnieje potrzeba rozszerzenia działań w tym zakresie w regionie i przede wszystkim wsparcie pracy PUP w tym zakresie.

Są programy, są to programy unijne dla osób po 50 r. ż, są staże czy prace interwencyjne ...natomiast zatrzymanie tych osób nadal jest bolączką. Staramy się te osoby promować, ale nadal chyba brakuje jakiegoś konkretnego, może lepszego dofinansowania dla pracodawców, może konferencji, które pokazywałyby przykłady dobrych praktyk, dowodów na to, że są pracodawcy, którzy zatrudniają osoby właśnie po 50 i wyżej. Tak żeby pracodawcy, którzy wahają, się mają jakieś obawy, mogli w sposób namacalny porozmawiać, zobaczyć, jak to funkcjonuje u innych pracodawców (Ekspert PUP)

Jak wspominałam wcześniej nie tylko slogany i plakaty, ale takie konferencje, gdzie pracodawcy, którzy już zatrudniają te osoby mogły się wypowiedzieć, a nawet pokazać tych pracowników.... (..) być może gdyby były konferencje w pakiecie takich właśnie akcji promujących osoby po 50 roku życia, być może pracodawcy bliżej się przyjrzeni temu i wtedy chętniej zatrudniali.... (Ekspert PUP)

Eksperti PUP uczestniczący w wywiadach pogłębionych podkreślali również potrzebę podejmowania działań w zakresie: tworzenia szkoleń dostosowanych do tempa pracy osób starszych i ich możliwości poznawczych; niwelowania problemów braku transportu publicznego, który bywa przeszkodą dla seniorów w dojeździe do pracy czy też oferowania dofinansowań za przedłużenie aktywności zawodowej mimo osiągnięcia wieku emerytalnego.

W ocenie Ekspertów (zgodnie również z oczekiwaniami pracodawców wyrażonymi w badaniu) najbardziej pożądane i efektywne są wszystkie działania, które łączą się z większymi niż dotychczas ulgami finansowymi dla pracodawców, które bezpośrednio obniżą koszty zatrudnienia osób 50+. Wśród propozycji przeważały takie zachęty jak: dofinansowanie części wynagrodzeń pracowników 50+ z funduszy zewnętrznych, ulga w płaconych składkach na ubezpieczenie społeczne, dopłata ze strony państwa do stanowiska pracy oraz poszerzenie dostępu do szkoleń Krajowego Funduszu Szkoleniowego (zwiększenie udziału środków przeznaczanych na KFS i jego większa promocja). Eksperti wskazywali również że prowadzone na poziomie centralnym działania powinny uwzględniać możliwość zmiany sposobu wydatkowania środków Funduszu Pracy. W sytuacji niskiego bezrobocia należałoby rozważyć wykorzystanie tych środków w większym zakresie jako wsparcie dla utrzymania aktywności zawodowej pracujących niż wsparcia osób poszukujących pracy.

#### 6.4.4. Podsumowanie

Respondenci reprezentujący powiatowe urzędy pracy, na podstawie swojego doświadczenia zawodowego i obserwacji, sformułowali bardzo korzystną ocenę pracowników 50+. Wskazywali, że dostrzegają liczne zalety tej grupy wynikające zarówno z doświadczenia zawodowego i życiowego, jak też swoistego etosu pracy bazującego na odpowiedzialności, zdyscyplinowaniu, sumienności i lojalności względem

pracodawcy. Jednocześnie podkreślali duże trudności w aktywizacji zawodowej tej grupy wiekowej (zwłaszcza osób, które dłuższy czas były nieobecne na rynku pracy). Część z nich wynika z indywidualnych postaw osób 50+. W ocenie ok. 45% pracowników PUP grupa ta jest postrzegana jako nieatrakcyjna na rynku pracy. Dodatkowo funkcjonujące stereotypy i obawy pracodawców dotyczące stanowią barierę w uzyskaniu przez nich zatrudnienia.

Głównym wyzwaniem aktywizacji osób 50+ w regionie jest monitorowanie zapotrzebowania na pracowników w tej grupie wiekowej na lokalnych rynkach pracy oraz organizacja kampanii dedykowanych pracodawcom promujących zarządzanie wiekiem i dostępne instrumenty finansowe wspierające przedsiębiorstwa w tym zakresie. Przekonanie pracodawców do podjęcia wysiłku wprowadzenia zmian w organizacji pracy wymaga upowszechnienia „dobrych praktyk” i ciągłego rozwoju instrumentów wsparcia finansowego dla pracodawców. Powiatowe urzędy pracy prowadzą działania szkoleniowe umożliwiające rozwój kompetencji i kwalifikacji najstarszych grup pracowników. Świadczą usługi dla pracodawców w zakresie pozyskania pracowników 50+ jak i umożliwiają wymianę informacji między pracodawcami, a pracownikami. Niezmiernie ważne jest jednak wypracowywanie większej współpracy PUP z pracodawcami celem zwiększenia efektywności proponowanych działań.

## 6.5. Opis wyników badań jakościowych z przedstawicielami pracodawców w regionie zatrudniających powyżej 250 pracowników w regionie.

### 6.5.1. Zmiany rynku pracy i wyzwania rekrutacyjne

Pracodawcy dostrzegają trudności w rekrutacji pracowników i wyrażają obawy, że problem ten będzie narastał. Jednak na obecnym etapie ich przyczyn identyfikują bezpośrednio z narastającymi trendami demograficznymi związanymi ze starzeniem się społeczeństwa (spadek liczby narodzin, rosnący udział osób w wieku poprodukcyjnym), ale w radykalnym spadku w ostatnich latach poziomu bezrobocia (drenażem talentów) i migracjami, które dodatkowo zmniejszają pulę dostępnych pracowników<sup>95</sup>.

No, my dopiero zaczynamy to odczuwać, na etapie rekrutacji, poszukiwania kandydatów. Bo jeżeli wcześniej właśnie każda firma w branży handlu skupiała się na młodszym pracowniku, to teraz liczba tych młodych pracowników na rynku pracy jest dużo mniejsza. I tak, tą tendencję odczuwamy, a więc to też jest naszym wyzwaniem, żeby powiększyć tą pulę kandydatów, tą różnorodność wiekową. [Pracodawca]

Tak naprawdę, największe wyzwanie, jeśli chodzi o zatrudnienie, to są osoby w średnim wieku z doświadczeniem. To są osoby, których jest najmniej z tego, co widzę na rynku, takich dostępnych. [Pracodawca]

Jednocześnie dostrzegany jest fakt, że udział pracowników 50+ w ogólnej liczbie osób zatrudnionych rośnie, co wymusza na pracodawcach nawet jeśli nie planowanie strategii

---

<sup>95</sup> Warto zauważyć, że od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej migrantami są najczęściej osoby najbardziej poszukiwane przez pracodawców, tj. młodzi ludzie o wysokich kwalifikacjach (Grabowska-Lusińska, Okólski 2008, Narodowy Spis Powszechny 2011).

zarządzania wiekiem, to wprowadzanie rozwiązań wspierających dłuższą aktywność zawodową osób 50+ w organizacjach.

Znaczy to obserwujemy od kilku lat, odsetek osób w wieku 50+ rośnie i nie sądzimy, żeby miał przestać rosnąć. To wiadomo, są też kwestie prawne, typu wiek emerytalny i tak dalej, wiadomo, że to się będzie zmieniało, ale raczej nie sądzimy, że będzie się skracał, raczej obserwujemy, że osoby osiągające wiek emerytalny zostają jeszcze w firmie. Tych osób będzie coraz więcej. I też to sprawia, że my teraz też coraz bardziej szukamy pewnych takich strukturalnych sposobów na to żeby, z perspektywy firmy chodzi o to, żeby zatrzymać wiedzę i doświadczenie w firmie. [Pracodawca]

Natomiast myślę, że istotną kwestią to jest to że obserwujemy, że ten odsetek pracowników 50+ rośnie. Także oni sukcesywnie stają się coraz bardziej procentowo liczną grupą wśród załogi. No i to sprawia, że podejście do zarządzania i do organizacji pracy innych elementów no musimy stopniowo zmieniać, czy uwzględniać, no bo siłą rzeczy no musimy odpowiadać na potrzeby. Więc tego typu wyzwania obserwujemy. [Pracodawca]

Sytuacja na rynku pracy wymusza na pracodawcach aktywne poszukiwanie pracownika. Należy podkreślić, że z racji wielkości podmiotów uczestniczących w wywiadach IDI, tj. firmy 250+, ich sytuacja kadrowa jest lepsza niż np. firm średnich bowiem są w stanie „zainwestować” w rekrutację i przyciągać młodego (wysoko wykwalifikowanego) pracownika. Pracodawcy wskazywali, że korzystają z narzędzi, które pozwalają im na efektywne pozyskiwanie tych kandydatów, tj. m.in. współpraca ze szkołami w ramach klas patronackich, uczelniami wyższymi w ramach studiów dualnych czy biurami karier. Można powiedzieć, że firmy te przyzwyczyły się już do korzystania z tego rodzaju rozwiązań i akceptują ponoszone przez siebie na cel nakłady ze względu na wysoką szansę zwrotu poniesionych inwestycji w postaci zatrudnienia młodego pracownika.

W kontekście zapytań o rekrutację osób 50+ pracodawcy zgodnie deklarują, że wiek kandydata nie stanowi dla nich bariery, liczą się jedynie poszukiwane kompetencje.

Wiek nie jest decydującym w tym momencie argumentem. Myślę właśnie, że liczy się osobowość, chęć do pracy, chęć podejmowania wyzwań, bo no też nie wszystkie te osoby w wieku 50+ tych wyzwań nie chcą podejmować (...) jeżeli nam w trakcie rozmowy rekrutacyjnej ta osoba dobrze się prezentuje, to myślę, że to wiek nie ma znaczenia. [Pracodawca]

Zdarza się, jednak, że pracodawcy sygnalizują, że na niektóre stanowiska związane z rozwijającą się technologią lub nowoczesnymi metodami zarządzania procesami, kandydatów w wieku 50+ po prostu nie ma, gdyż są to nowe sektory działalności, w których kształcą się głównie młodzi. O powodzeniu w rekrutacji decyduje również charakter stanowiska, na który aplikuje kandydat.

Różnicowanie występuje na etapie samej rekrutacji, jednak wynika to z cech kandydatów, które mogą, lecz nie muszą być powiązane z ich wiekiem. Jeśli stanowisko wymaga wysokiej sprawności fizycznej lub określonego poziomu stanu zdrowia (np. zdrowego wzroku), to naturalnie rośnie prawdopodobieństwo, że zatrudnione zostaną osoby młode. Odwrotna sytuacja zachodzi w przypadku rekrutacji na stanowiska wymagające posiadanie długoletniego doświadczenia. W tych przypadkach większe szanse będą mieć osoby z doświadczeniem zawodowym, co wyklucza osoby młode, dopiero rozpoczynające karierę zawodową. [Pracodawca]

Oczywiście, wszystko zależy też od stanowiska, bo tak jak wcześniej powiedziałam, że czasami możemy się obawiać, czy ta osoba przejdzie badania wstępne w zależności od właśnie zajmowanego stanowiska. Natomiast jeśli chodzi o stanowiska takie typowo specjalistyczne przyjmujemy osoby 50+ z racji właśnie tego, że posiadają duże doświadczenie. [Pracodawca]



Na podstawie udzielonych odpowiedzi można zauważyć, że badani pracodawcy reprezentują dwa podejścia do prowadzonych rekrutacji.

Pierwsza grupa nie uwzględnia w toku rekrutacji i selekcji kandydatów kryterium wieku. Globalnie największy udział w rynku pracy stanowią osoby w średnim wieku więc komunikacja firm jest tak projektowana (zarówno pod względem kanałów dotarcia do odbiorców, jak też samej treści), by najskuteczniej trafić do tej najszerzej grupy potencjalnych pracowników. Na podstawie rozmów z pracodawcami można postawić tezę, że nie wynika to z niechęci do rekrutowania osób 50+, a raczej ze swoistej ekonomiki procesu rekrutacyjnego i faktu, że musi być on optymalizowany w sposób zapewniający skuteczne dotarcie do możliwie szerokiego kręgu potencjalnych pracowników.

I to jest naturalne, bo skoro pracowników młodszych jest 90% trudno komunikację kierować do 10% zawsze. To często się przejawia tym, niech pani sobie spojrzysz np. na ogłoszenia o pracę, to one często wizualnie, podejrzewam, bardzo często są bardziej atrakcyjne dla młodszych pracowników niż dla starszych. Często firmy podają, że praca w młodym dynamicznym zespole. Dla pracownika 50+ to wcale nie jest zaleta. A to po prostu jest powszechne. To wszędzie jest. To taki slogan, który już się tam wrzuca. Albo na zdjęciach są tam, nie wiem, młodzi uśmiechnięci ludzie w wieku powiedzmy 30 lat wizualnie, no to też adresowane jest raczej do młodszego pokolenia. [Pracodawca]

Nie, nie mamy tutaj żadnych kryteriów z tym związanych. Natomiast prawda jest taka, że na rynku dostępnych jest znacznie więcej pracowników młodszych i siłą rzeczy większość osób, które biorą udział w rekrutacji to są pracownicy młodszy, powiedziałbym, olbrzymia większość. Natomiast wiek nigdy nie jest to przeszkoda. To znaczy jeśli pracownik ma kompetencje i umiejętności, to i zdolność do pracy, to nie ma nie ma to problemu. [Pracodawca]

Druga grupa przyznaje, że ze względu na braki kadrowe podejmuje próby uwzględnienia grupy wiekowej 50+ w kanałach rekrutacyjnych. Jednak często bez sukcesów. Podkreślano fakt (na co zwracali również uwagę rekruterzy w wywiadach IDI), że osoby powyżej 50 roku życia (nawet wysoko wyspecjalizowani), jeśli już podjęli zatrudnienie, to rzadko aktywnie szukają nowego miejsca zatrudnienia. Dodatkowo nie tworzą sieci kontaktów zawodowych na portalach internetowych, które ułatwiłyby do nich dostęp rekruterom.

Teraz pracujemy właśnie nad strategią rekrutacji, w ogóle takim targetowaniem starszych osób, no to ciężko je znaleźć. Tak, to jest wyzwanie. Szukamy właśnie, gdzie te osoby starsze czerpią te informacje. Zupełnie inne kanały. na przykład urząd pracy, z którym teraz zaczynamy razem pracować, nie jest takim oczywistym, pierwszym kanałem, bo niestety szukanie pracy przez urząd pracy dla starszych pracowników nie jest pierwszą opcją, a na przykład jak często wybieramy Internet, wszystkie te portale do rekrutacji no to one też nie są najbardziej popularne wśród osób 50 plus, a więc my tak naprawdę analizujemy już, gdzie spędzają czas, gdzie mogą zauważyć tą ofertę pracy. [Pracodawca]

Nam brakuje jakby źródła w ogóle pozyskiwania tych pracowników. W ogóle jak sobie myślę o tej grupie, no to nawet nie wiem z jakiego źródła pozyskać tych pracowników. Kiedyś myśleliśmy o urzędach pracy, ale myśleliśmy, że też już nie bardzo, więc jakby same źródło pozyskiwania tych pracowników jest trudne tak naprawdę dzisiaj do ustalenia. [Pracodawca]

Mogłyby się zdecydować na przykład, nie wiem, na zmianę pracy, może by była to nie wiem, praca bliżej ich miejsca zamieszkania. Mogłyby być jakieś lepsze warunki finansowe, a nawet możliwości douczenia, zrobienia czegoś nowego. Natomiast jakby, no to są też osoby, których nie



ma nigdzie w mediach, więc nie ma jak dotrzeć tak naprawdę. Jeżeli się same gdzieś tam nie ujawnią, to trudno jest do tej grupy dotrzeć. [Pracodawca]

Wypowiedzi respondentów wskazywały również na fakt, że mimo podejmowania współpracy z PUP często nie udawało się wypracować zadowalających efektów. Sytuacja na rynku pracy (zwłaszcza przy niskim bezrobociu w regionie) oraz specyfika funkcjonowania PUP skutkuje tym, że osoby 50+ znajdujące się w rejestrach bezrobotnych mają często przestarzałe kwalifikacje (tym samym nie mogą zostać zaangażowane w rekrutacje na specjalistyczne stanowiska) lub dały się poznać pracodawcom jako niechętne do podejmowania zatrudnienia.

#### 6.5.2. Mocne strony i deficyty pracowników 50+/60+

Warto w tym miejscu podkreślić, że pracodawcy cenią pracowników 50+ przede wszystkim na ich doświadczenie zawodowe, ale także ze względu na swoisty etos pracy, tj. lojalność względem pracodawcy, solidność, dojrzałe traktowanie obowiązków, sumienność i zaangażowanie oraz dzielenie się posiadaną wiedzą.

Mamy pracowników 50+, mówię tu o pracownikach wysoko wyspecjalizowanych, którzy mają bardzo bogatą wiedzę i doświadczenie i praktycznie znalezienie pracownika drugiego na rynku jest niemożliwe. [Pracodawca]

Lojalność, to przede wszystkim, zaangażowanie i to też wynika właśnie z naszych wyników wewnętrznych ankiet, że własni starsi pracownicy to są najbardziej zaangażowani pracownicy i lojalni, i też to doświadczenie, i wiedza, którą mają, posiadają, jest bardzo cenne, bo też mamy po prostu swoją rotację i kiedy przychodzą nowi pracownicy, no to właśnie starsi są tacy, którzy wprowadzają i podzielą się swoim doświadczeniem i wiedzą. [Pracodawca]

Tak, tak, bo my prawie nie mamy rotacji starszych pracowników. U nas w ogóle w firmie jest tendencja, że osoby w średnio starszym wieku pracują 10, 15, 20 lat, oni nie odchodzą. I my też wszelkie staranie do tego dokładamy, żeby utrzymać starszych pracowników i pracodawców, ale ta lojalność i również chęć pozostania z jednym pracodawcą, to jest ważne [Pracodawca]

Wielu rozmówców podkreślało fakt, że stałość w zatrudnieniu osób 50+ pozwala w bardziej przewidywalny sposób zarządzać firmą, niweluje problemy związane z koniecznością ponawiania procesów rekrutacyjnych czy też de facto stratą czasu przeznaczonego na przeszkalanie i wdrażanie nowozatrudnionych osób.

Nie bez znaczenia jest także fakt, że również same osoby 50+ się zmieniają, ich mentalność, styl życia. Należy podkreślić, że ludzie w wieku okołoemerytalnym są przeciętnie w lepszej ogólnej kondycji niż w przeszłości i na szeregu stanowisk mogą być dla firm równie lub w podobnym stopniu użyteczni, co pracownicy młodszy.

Ta osoba starsza na dzień dzisiejszy jest inna niż ona była 10, 15 lat temu, a więc teraz idzie też na plus, że jeżeli na przykład wcześniej, 10 lat temu, nie mogliśmy wyobrazić sobie osoby w wieku 55 lat pracującej na foodzie, w restauracji na przykład, bo to jest też taka fizyczna praca, to teraz ta osoba zupełnie inaczej radzi sobie. [Pracodawca]

Pracodawcy wskazywali jednak również na trudności i wyzwania związane z codziennym funkcjonowaniem w firmach starszych pracowników. Najczęściej sygnalizowanym problemem był fakt pogarszającego się stanu zdrowia osób po 60 roku życia, co wpływa na liczbę absencji związanych z chorobami lub koniecznością wizyt u lekarza w godzinach pracy. Zdarzali się jednak pracodawcy, którzy podkreślali, że obecnie młodsze generacje pracowników również mają już duże problemy zdrowotne.

Natomiast jeżeli chodzi o tę kwestię zdrowotną, to też jest tak, że ten system opieki zdrowotnej nie jest idealny, więc jeśli ktoś wraz z wiekiem napotyka na coraz więcej dolegliwości zdrowotnych, może mniejszych, może jakiś tam, ale to trzeba, nie wiem, się umówić na wizytę, potem czekać, tam pewnie w przychodni nie przyjmą od ręki, tylko może trzeba wziąć cały dzień, mnie nie ma, i tak dalej. [Pracodawca]

Pierwsze otwarcie tego takiego powiedzmy projektu wyzwania demograficznego, bo on się tak nazywał zaowocowało takim hasłem, że mamy stanowiska 50+. My wtedy (...) wymyśleliśmy system oceny stanowisk i mieliśmy zwartościowane stanowiska, które uznaliśmy za lepsze. I początkowo mówiliśmy tak, te lepsze będą dla starszych. Trochę się przeliczyliśmy, dlatego że na terenie firmy pracują wiele chorych osób a młodych [Pracodawca]

W przeszłości stan zdrowia i mniejsza wydajność stanowiły jednak większą barierę w podejmowaniu pracy przez osoby w wieku 50+. Zwłaszcza na stanowiskach wymagających wysokiego poziomu sprawności fizycznej (oczywiście zależy to od stopnia rozwoju technologicznego firmy). Niemniej pracodawcy podkreślali, że wiele działań z biegiem lat się automatyzuje i coraz częściej pracowników fizycznych wspierają maszyny.

Czy jest cięższa? Niekoniecznie. Dlatego, że te maszyny w tej chwili też są już coraz bardziej nowocześniejsze i one tak naprawdę niektóre już są obsługiwane komputerowo. Trzeba po prostu, oczywiście trzeba znać maszynę (...) maszyny są coraz nowocześniejsze i prowadzi się je z pulpitu sterującego, więc nie jest to jakaś ciężka praca fizyczna. [Pracodawca]

Rodzi to natomiast inne wyzwanie. Ujawnia się inny deficyt znacznej liczby pracowników 50+, a mianowicie niewielki poziom kompetencji technologicznych. Pracodawcy wskazywali, że wyzwaniem jest zarówno brak umiejętności, jak też opór lub lęk przed ich poszerzaniem. Wskazuje to istotną różnicę między pracownikami ze starszych generacji i osobami młodszymi, w szczególności tzw. cyfrowymi tubylcami, którzy od najmłodszych lat są przyzwyczajeni do używania technologii informacyjnych i posiadają intuicję technologiczną pozwalającą szybko przyswajać umiejętności obsługi urządzeń.

Natomiast na pewno nie są zainteresowane nauką języków z reguły. Nie czują tutaj potrzeby. Natomiast my widzimy, jak mają bardzo duży problem, jeżeli chodzi o obsługę komputerów, posługiwanie się różnymi programami. Tutaj jest na pewno, cały czas widzimy strach tych osób. [Pracodawca]

W przypadku niektórych zawodów dłuższa przerwa w wykonywaniu zawodu, a tym samym brak aktualizacji wiedzy (brak znajomości aktualnie stosowanych technologii), eliminuje często osoby starsze z wykonywania zawodu.

No, produkcyjnych tak, ale jak przyjdzie na takiego już informatyka, no, czy jak przyjdzie na mechanika, no to ja akurat nie rozmawiam z tymi ludźmi no, ale kierownik, co mi przekazuje, no to mówi, że nie, bo np. właśnie tam odpadają u niego osoby starsze, bo no nie znają już tego sprzętu. Nawet no tutaj mają problem z dotykowym ekranem. [Pracodawca]

Pracownicy 50+ zdaniem pracodawców mają również mniejszą skłonność do rozwoju i wychodzenia poza wypracowane schematy działania. Chociaż należy podkreślić, że często wskazywano na to, że o tych cechach nie decyduje wiek, a indywidualne predyspozycje i osobowość pracownika.

My cały czas my jesteśmy teraz taką firmą w transformacji, to dotyczy działań, procesów, różnych rzeczy, które pracownik wykonuje na co dzień i wymaga tej zmiany, chęci tej zmiany, raczej tutaj

taka świadomość, chęć uczenia się, próbowania, popełniania błędów to właśnie wyzwanie dla starszych pracowników. [Pracodawca]

Tak samo na tych stanowiskach, które wymagają obsługi komputera i mnóstwa tych programów, ale to nie wiek decyduje, ale raczej chęć tej osoby do uczenia się, otwartość, umiejętności. [Pracodawca]

Okazuje się, że dla tych firm, które podejmują wyzwanie zarządzania pracownikami, np. na produkcji celem przyuczenia pracowników do pracy na różnych stanowiskach (by poszerzyć zakres ich umiejętności, zmienić zakres obciążeń związanych z pracą przy konkretnych maszynach) właśnie nastawienie / postawa pracowników bywa największym wyzwaniem.

Najtrudniejsze jak się okazuje w tym wszystkim jest ludzi o tym poinformować, żebyśmy mieli taki sam stan wiedzy (...), że właściwie to, co się oferuję to jest tak naprawdę, żeby ułatwić pracę, zwiększyć możliwość rotacji, bo na to też zwracamy bardzo dużą uwagę, żeby pracownik nie pracował tylko i wyłącznie na jednym stanowisku i wykonywał pracę, która dla niego jest nudna i monotonna, [z obciążeniem w jednej pozycji], ale z kolei pracownicy niejednokrotnie nie odbierają tego tak [Pracodawca]

Natomiast rosnące wraz z wiekiem przywiązanie osób starszych do stabilizacji lub niechęć do podejmowania przez część pracowników 60+ pracy na stanowiskach, które wiążą się z większą odpowiedzialnością nie było oceniane przez pracodawców jako słaba strona tych pracowników. Co więcej pracodawcy deklarowali, że mają świadomość konieczności innego zarządzania starszymi pracownikami ze względu na ich odmienne motywacje i potrzeby.

Chęć stabilizacji niż dalszego rozwoju. Po prostu priorytety się zmieniają. Też inaczej już ludzie patrzą na swoją karierę w firmie, inne rzeczy oczekują, to też sprawa, że inaczej trzeba motywować, inaczej trzeba z nimi rozmawiać. [Pracodawca]

Ci pracownicy sześćdziesiąt plus nie chcą za bardzo już wiązać się z jakimiś stanowiskami, z odpowiedzialnością i tam najczęściej musimy przyjmować ludzi już w młodszych. No i tutaj jest już nasza rola żeby dostosować, tak, zatrudnić tą osobę na stanowisko takiego kierownika zmiany, który będzie umiał odpowiednio podejść do takiej osoby sześćdziesiąt plus żeby też skorzystać z jej doświadczenia, ale przy okazji też delegować zadania aby zrealizować i żeby po prostu dane procesy odpowiednio chodziły [Pracodawca]

Starsi pracownicy myślą bardziej o stabilizacji, powoli o emeryturze. O tym żeby mieć bezpieczeństwo i spokój, a niekoniecznie nowe wyzwania, jakieś tam emocjonujące zmiany na stanowiskach, etc. Więc oczywiście w kontekście wynagrodzenia, czy innych benefitów inne rzeczy ich interesują. To sprawia że musimy po prostu bardzo elastycznie podchodzić do tych kwestii administracyjnych żeby też odpowiedzieć na ich potrzeby, a one są różne po prostu. [Pracodawca]

W trakcie wywiadów zwrócono też uwagę na wyzwanie, jakim dla starszych pracowników może być akceptowanie zwierzchnictwa młodszych przełożonych. W świetle wyników prowadzonych rozmów nie można sformułować wniosku, że problem ten jest powszechny. Niemniej wątek potencjalnego oporu pracowników przed akceptowaniem młodszych przełożonych jest ryzykiem, które należy brać pod uwagę na etapie budowania zespołów.

Osoby starsze też, jeżeli podlegają młodemu dyrektorowi, nie zawsze potrafią się podporządkować, nie zawsze potrafią się zaangażować w młody zespół, nawiązać z nim



właściwych relacji i oczywiście może to wpływać na atmosferę w pracy i prowadzić do takich sytuacji konfliktowych. [Pracodawca]

No właśnie, to próbowanie nowych rozwiązań, bycia zarządzanym przez osoby młode, bo właśnie większość osób na tych stanowiskach menadżerskich to są osoby młodsze, a więc to jest takie wyzwanie. [Pracodawca]

Warto podkreślić jednak, że akurat umiejętność pracy w zespole jest traktowana przez pracodawców jako mocna strona osób 50+.

Jeżeli mówimy no właśnie o zaletach no to wsparcie, chęć współpracy, bo właśnie starsze osoby są takie, że lubią, potrafią i chcą pracować w zespole, w przeciwieństwie do młodszych, które dążą do jakiejś takiej indywidualizacji, więc to jest plus [Pracodawca]

### 6.5.3. Działania wspierające wykorzystanie potencjału pracowników 50+

Na podstawie rozmów z pracodawcami można postawić tezę, że są oni zainteresowani podtrzymaniem aktywności zawodowej starszych generacji pracowników. Fakt ten wynika zarówno z kontekstu tworzonego przez rynek pracy, jak też pozytywnego odbioru tej grupy pracowników.<sup>96</sup>

Przeprowadzone wywiady pokazały, że większość badanych firm jest dopiero na etapie tworzenia strategii działania wobec osób 50+. Przedstawiciele firm, w większości deklaruwali, że nie odczuwają jeszcze trudności związanych z odchodzeniem pracowników na emeryturę lub nie są one obecnie zagrożeniem dla funkcjonowania firm. Niemniej część z nich zaczyna tworzyć strategie działania, aby się na tę sytuację w perspektywie następnych lat przygotować. Przewidują trudności zarówno w kontekście konieczności zastąpienia wybranych specjalistów w wieku emerytalnym, posiadających unikalne kompetencje i kwalifikacje związane ze specjalizacją branży i konkretnej firmy (co wiąże się z kilkuletnim „kształceniem” nowego pracownika w strukturach firmy) jak i konieczności zarządzania personelem 50+ ze względu na postępujące starzenie się struktury wieku pracowników.

Większość badanych firm monitoruje strukturę wieku zatrudnionych pracowników i uwzględnia te informacje przy budowaniu zespołów pracowniczych. Firmy, które deklarowały brak takiego działania, wyróżniała młoda struktura wieku pracowników.

Analizujemy stan zatrudnienia w różnych jednostkach pod kontem tego jak wygląda struktura wiekowa, bo my musimy identyfikować takie działy, gdzie jeżeli ten odsetek będzie zbyt duży to istnieje dla nas ryzyko, że ci pracownicy zaczną odchodzić na emeryturę i będziemy bardzo mocno tracić kompetencję i wartościowych ludzi. Więc w takich sytuacjach my musimy szczególną uwagę poświęcić właśnie żeby być może jakiegoś młodszego pracownika w ten zespół wprowadzić, albo może z innego działu żeby ten przepływ wiedzy następował, no bo wiadomo, to jest proces, który się dzieje, że nie możemy sobie pozwolić żeby np. 5 kluczowych pracowników w jednym dziale przeszło na emeryturę, bo to dla nas będzie bardzo trudne. [Pracodawca]

---

<sup>96</sup> Należy mieć na względzie, że uczestniczące w badaniu firmy (250+) dysponują zasobami, które pozwalają im na wprowadzanie rozwiązań i innowacji w zakresie zarządzania kadrami w sposób znacznie bardziej swobodny niż mogą to czynić firmy małe i średnie, chociażby dzięki różnorodności stanowisk, posiadaniu działów HR itp. Niektóre firmy zwracały uwagę, że nawet one mimo dużych struktur borykają się z brakiem środków finansowych na wspieranie pracowników w zakresie np. możliwości rozbudowania oferty dostępnych benefitów czy tworzenia przykładowych miejsc opieki dla dzieci pracowników itp.



Monitorujemy co prawda ilość osób przechodzących na emeryturę i tak dalej, żeby tutaj ten odpływ kadr w jakiś sposób [ograniczyć]. No rozmawiamy z pracownikami jak mogą, żeby zostawali. Sam dyrektor ekonomiczny prowadzi rozmowy, szczególnie w jakichś takich grupach, na których szczególnie nam zależy. Natomiast no takiej stricte polityki jakby zarządzania wiekiem nie mamy. [Pracodawca]

Badane firmy w większości deklarowały, że nie posiadają strategii zarządzania wiekiem w tym szczególnej polityki względem pracowników 50+. Firmy niejako intuicyjnie podejmują działania w tym obszarze wykorzystując możliwości dostępne w zasobach danej organizacji np. możliwość elastycznego zatrudnienia, zapewnienia opieki zdrowotnej czy rotacji stanowiskowej pracowników. Wiele rozwiązań uwzględnia wszystkich pracowników, a nie jedynie najstarsze grupy zatrudnionych, co jest korzystne ze względu na długofalowe efekty takich działań.

Tych osób będzie coraz więcej. I też to sprawia, że my teraz też coraz bardziej szukamy pewnych takich strukturalnych sposobów na to żeby (...) zatrzymać wiedzę i doświadczenie w firmie, przekazać ją sprawnie na te, że tak powiem, młodsze pokolenia, które wchodzi i zapewnić taką ciągłość. To jest wyzwanie i ponieważ tych pracowników będzie więcej i te wyzwania będą się coraz częściej pojawiały. [Pracodawca]

Tak naprawdę [formalnych] praktycznych rozwiązań, z tego co ja wiem i słyszę nie ma, bo jeszcze na co dzień pracodawcy nie do końca odczuwają taką potrzebę. [Pracodawca]

Jednym z obszarów działań firm, uwzględniających potrzeby pracownika 50+, są warunki zatrudnienia, tj. uwzględnienie okresu próbnego przy zatrudnieniu, zatrudnienie w oparciu o stabilną umowę oraz elastyczny czas pracy.

Zatrudniamy dwa miesiące wcześniej, żeby był czas na przyuczenie, na podszlifowanie umiejętności. (...) jest im łatwiej wejść w tę firmę. Nie ma takiej sytuacji że jestem jeszcze mało doświadczony, wyzwanie trudniejszej pracy i sobie nie radzę na początku. To może zniechęcić, zrezygnować. To też jest dla nich na pewno korzystne. [Pracodawca]

Jeszcze parę lat temu zatrudnialiśmy przez agencję pracy tymczasowej. Zrezygnowaliśmy z tego. Zaoferowaliśmy własne umowy. To zawsze dla pracownika jest większa pewność (...). Ja myślę, że szczególnie właśnie dla pracowników starszych, którzy tej stabilizacji potrzebują, to ma znaczenie, że ja mam umowę, bezpośrednio od firmy. [Pracodawca]

My mamy bardzo elastyczną formę pracy. Można pracować na część etatu i można pracować też na cały etat. Są osoby, które wybierają sobie 1/3 etatu, 1/2 etatu. Są po prostu różne opcje i właśnie w tej bazie osób starszych, też takich, które są na emeryturze, oni sobie dorabiają w ten sposób. (...) Nie mamy takich ograniczeń, że osoby w takim i takim przypadku mogą pracować tylko na taką część. Ta część etatu jest wybierana ze względu na sytuację finansową ze strony pracownika. [Pracodawca]

Aby w pełni wykorzystać potencjał starszych generacji pracowników, ważne są działania umożliwiające pracownikom 50+ aktywność zawodową w zakresie dopasowanym do zmieniającej się wydolności i potrzeb wynikających z procesów starzenia. Pracodawcy wskazywali na podejmowane przez siebie działania w obszarze:

profilaktyki zdrowia<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Profilaktyka zdrowia i poszerzone pakiety dostępu do usług zdrowotnych były oceniane przez pracodawców jako szczególnie atrakcyjna zachęta zatrudnienia dla pracowników 50+. Nawet jeśli nie dysponowali takimi rozwiązaniami, uważali je za pożądane.

My u nas w firmie dla pracowników wykupujemy opiekę medyczną. I to fajnie. Też parę razy robiliśmy takie akcje, nie wiem, przyjeżdża do nas jakiś lekarz i robi badania słuchu. Kto chciał i stwierdził: „A to mogę sobie zbadać słuch i zobaczyć”, no i on tam oczywiście robił badanie krótkie, nie jakąś całą rozbudowaną diagnostykę, 5-10 minut,. [Pracodawca]

### **ergonomii stanowisk pracy i dostosowania stanowisk do możliwości pracownika 50+**

W naszym przedsiębiorstwie funkcjonując dział ergonomii (...) robimy wszystko, żeby miejsce pracy było na tyle dobre, aby w minimalnym stopniu wpływało na stan zdrowia pracownika. (...) Wszystkie stanowiska pracy, we wszystkich zakładach mamy ocenione jako czerwone, żółte, zielone. Czerwone to jest takie, które ma wysoką punktację in minus i może powodować nieprawidłowości w zdrowiu u pracownika. Żółte to jest stanowisko akceptowalne, a zielone to jest super. I my mamy za zadanie likwidacje wszystkich czerwonych. Na to czy czerwone stanowisko, jest czerwone czy nie, wpływa punktacja, a ona wywodzi się z tego czy pracownik dźwiga, czy się schyla, ile razy na minutę, czy używa dużych sił itd. Więc nasza jest już taka w tym głowa, żeby to stanowisko przerobić na te dwie inne kwalifikację. W związku z tym idea jest taka, żeby ci ludzie w ramach tych stanowisk mieszały się [Pracodawca]

Osoby, które z jakiś względów nie pasują do stanowiska pracy albo praca powinna odbywać się szybciej, dana osoba nie nadaje albo nie ma takiego zakresu wykonywanych ruchów albo te nie wiem kucanie, zginanie się no nie odpowiadają jej umiejętnościom, bo ma schorzenia, które przeciwności są to my przenosimy dana osobę na stanowisko pracy inne. [Pracodawca]

Bardzo często osoby starsze, które pracują na stanowiskach nauczyciel, pedagog, są już zmęczone. Bardzo często sygnalizują one, że ok mogą wykonywać czynności przy dzieciach, ale bardzo często rezygnują z wypełnienia dokumentów, czyli chcą bardziej pomocnicze czynności wykonywać. [Pracodawca]

### **współpracy międzypokoleniowej i mentoringu**

Pracujemy nad współpracą międzypokoleniową. Jest bardzo dużo różnych, dodatkowych aktywności, które właśnie promują tą współpracę. Mamy coś takiego jak mentoring, gdzie młodym ludziom udzielają pomocy starsi. [Pracodawca]

Przede wszystkim takie osoby, które przekazują [wiedzę], odchodząc na emeryturę. W ciągu jednego lub dwóch lat [przed odejściem na emeryturę], przekazuje swoje umiejętności i swoje kompetencje innym młodszym osobom, niektórzy wręcz piszą instrukcję – zeszyty.. [Pracodawca]

Talent Week, to jest taki tydzień uczenia się. Będziemy robić takie spotkania różnych pokoleń, będziemy właśnie mówić o tych wszystkich wyzwaniach, które mamy, jak lepiej pracować, co my zyskamy jako zespół pracując właśnie w takim zróżnicowanym zespole wiekowo. Też tam jest mnóstwo aktywności, które angażują właśnie starszych pracowników i pokazują, jakie są korzyści. No na przykład będzie live stream. Mamy sklepy w prawie każdym kraju i będą również starsi pracownicy z Korei, oni robili takie wywiady o swojej pracy codziennej i tak w różnych, różnych krajach. [Pracodawca]

### **szkoleń pracowniczych**

Przede wszystkim, my jako pracodawca wspieramy i jesteśmy otwarci, żeby inwestować. To nie jest tak, że osoba starsza to jest koniec rozwoju zawodowego i wszelkich starań dokładamy, żeby pokazać właśnie, że nam zależy, żeby ta osoba się rozwijała i pokazujemy też jakie korzyści z tego płyną. [Pracodawca]

Pracujemy, żeby właśnie dostosować tę ofertę szkoleniową do potrzeb osób starszych, bo w tej chwili można to robić przez platformę, online i my teraz pracujemy nad tym, żeby uwzględnić potrzeby starszych pracowników, którzy nie zawsze potrafią skorzystać z tej platformy. (...)

Nauczyć, tak, żeby oni również mogli z tego korzystać, ale również szukamy rozwiązań takich offline. [Pracodawca]

#### aktywności społecznej seniorów

My wychodzimy naprzeciw pokoleniu 50 plus i przymierzamy się do tego... Od 3 lat u nas jest, taki program Klub Seniora.... do klubu seniora mogą dołączyć do nas osoby, które przeszły na emeryturę i to co oczywiście dobrowolne. Takie osoby zapraszamy na wszystkie nasze główne .... uroczystości, że tak powiem.... to jest inicjatywa dla osób które były wewnątrz organizacji, ale też chcemy mieć z nimi cały czas kontakt i podtrzymujemy ten kontakt. [Pracodawca]

#### 6.5.4. Działania współpraca z pracownikami w wieku emerytalnym / przejścia na emeryturę

Pracodawcy podkreślali, że obecnie przedłużenie współpracy z pracownikami najczęściej wynika z inicjatywy i deklaracji zainteresowania przedłużeniem zatrudnienia przez pracownika. Jeśli chodzi o formę przedłużania zatrudnienia wymiar i forma zatrudnienia najczęściej pozostaje bez zmian.

No tak. Wiek to jest tylko liczba. To jest tylko moment. I teraz my mówimy, że zawsze to jest prawo do przejścia na emeryturę, nie obowiązek, jeśli ktoś chce pracować dłużej, to będzie pracował dłużej. [Pracodawca]

Jesteśmy otwarci na te osoby, które przechodzą na emeryturę i dajmy na to chcą jeszcze z nami zostać...., to one podejmują decyzję.... czy zostają w organizacji czy przechodzą na emeryturę [Pracodawca]

Znaczący w żaden sposób ich nie zachęcamy, nie wypychamy, nie zmieniamy im stanowisk, nie zmieniamy im umowy, nie zmieniamy form zatrudnienia, i tak dalej. No po prostu pracują dalej. [Pracodawca]

Praca, jaką wykonuje większość pracowników jest wyczerpująca fizycznie i znaczna część z nich po osiągnięciu wieku, który uprawnia ich do odejścia na emeryturę, a nawet wcześniejszą emeryturę, na tę emeryturę odchodzi. I jest to zrozumiałe biorąc pod uwagę obowiązki/ pracę, jaką wykonywali. Zdarza się, że po pewnym czasie (2-3 miesiącach) osoba, która odeszła na emeryturę deklaruje chęć powrotu do pracy (gdyż odpoczęła) – w takiej sytuacji jest najczęściej przyjmowana, gdyż są to osoby posiadające cenną wiedzę i doświadczenie. [Pracodawca]

Pracodawcy podkreślali, że bardzo ważna jest dla nich przewidywalność tego procesu m.in. ze względu na czas potrzebny na zastąpienie pracownika. Są świadomi, że w razie ewentualnych trudności, zmiany planów życiowych pracownika, konfliktów na linii pracodawca – pracownik, osoba z uprawnieniami emerytalnymi może w każdym momencie wypowiedzieć pracę.

Dla nas tutaj najbardziej istotna jest pewna przewidywalność. Nie chcemy sytuacji w której pracownik z dnia na dzień przechodzi na emeryturę. No to jest takie ryzyko, że pracownik chce sobie jeszcze pracować, i pracuje, wszystko fajnie, ale nagle stwierdza: dobra, to już jednak rezygnuję. I wtedy odchodzi praktycznie z dnia na dzień. [Pracodawca]

Wśród rozwiązań, które w opinii respondentów byłyby cenne w kontekście procesu nabywania praw emerytalnych wskazywano najczęściej stopniowe przechodzenie na emeryturę. Umożliwiłoby to stworzenie swoistego buforu między okresem pełnej aktywności zawodowej i całkowitym jej zaniechaniem. Kolejne to brak ponoszenia kosztów przez pracodawcę za nieobecności związane ze zwolnieniami lekarskimi osób starszych, unormowany krótszy czas pracy. Podnoszono również kwestie narracji polityki

państwa nt. obowiązku świadczenia pracy przez obywateli do starości i weryfikacji systemu wsparcia socjalnego, który często demotywuje do pojęcia zatrudnienia osoby bezrobotne czy bierne zawodowo w okresie przedemerytalnym.

Nie mamy mechanizmów stopniowego przechodzenia na emeryturę. I tutaj przez to rozumiem takie mechanizmy, które mówią, np. zdobyłem uprawnienia emerytalne, więc przechodzę na pół etatu, ale już dostaję pół emerytury. I jakoś sobie mogę tam jeszcze dwa lata popracować, czuję się potrzebny, firma ma czas na znalezienie pracownika, ale nie ma tego szoku. Bo teraz jest szok. [Pracodawca]

No dla mnie na pewno właśnie zapisanie być może jakiegoś krótszego czasu pracy, gdzieś to unormowanie w przepisach. Być może w ogóle zrezygnowania z ponoszenia przez pracodawców kosztów nieobecności związanych ze zwolnieniami lekarskimi. To jest wydaję mi się byłoby ciekawe dla obydwu stron. Być może zwiększenie wymiaru urlopów. [Pracodawca]

Problem związany z polityką zatrudnieniową osób 50+ uwzględniającą „ochronę przedemerytalną” nie był poruszany przez pracodawców często. W ocenie pracodawców zapisy te mogą wspierać dysfunkcyjne postawy u pracowników, utwierdzając ich w postawie „przeczekania do emerytury”, ale nie jest to powszechny trend.

Aspekt prawny jedyny, który tutaj mi przychodzi na myśl jest taki, że są pracownicy w trakcie ochrony przedemerytalnej (...). Zdarzały się indywidualne przypadki pracowników, którzy powiedzieli: a ja jestem w ochronie tutaj, nic mi, że tak powiem, nie możecie zrobić. Tak bardzo potocznie mówiąc. Więc zaczynały sobie te obowiązki traktować bardziej luźno, tak to powiem, ale to są indywidualne przypadki i nie zrzucam tego na karb jakiegoś trendu, czy bardziej powszechnej sytuacji, nie uważam. [Pracodawca]

## **6.6. Opis wyników badań jakościowych z pośrednikami pracy pracującymi w agencjach zatrudnienia w regionie**

### **6.6.1. Zmiany rynku pracy**

Rekruterzy podobnie jak pracodawcy, zwracali uwagę na fakt, że na terenie województwa wielkopolskiego zauważalne są rosnące trudności w rekrutacji pracowników.

Ja to nazywam „rynkiem braku rąk do pracy” (...) w Poznaniu i generalnie w Wielkopolsce możemy już mówić śmiało po prostu o braku rąk do pracy. Stąd też taki napływ jeżeli chodzi o cudzoziemców, którzy tutaj na tym rynku żyją, pracują... [Agencja zatrudnienia]

Natomiast rzeczywiście widzimy dużą trudność w pozyskaniu tego, takiego przedziału trzydzieści pięć i pięćdziesiąt, takich ludzi, którzy już mają doświadczenie zawodowe, są specjalistami i faktycznie mogą odpowiadać za jakiś obszar bardzo samodzielnie. Mniejszy problem jest z osobami mniej doświadczonymi [Agencja zatrudnienia]

Szczególnie problematyczny jest nabór wykwalifikowanych pracowników reprezentujących zawody i specjalizacje, które od lat 90-tych cieszyły się coraz mniejszym zainteresowaniem młodych osób decydujących o ścieżce swojego rozwoju edukacyjnego, a następnie zawodowego. Skokowy wzrost w tamtym czasie popularności kształcenia średniego i wyższego, spadająca liczba szkół zawodowych przyczyniły się do powstania luki pokoleniowej w wielu profesjach, w których zakłócono naturalny dopływ nowych zasobów kadrowych.

Na terenie Wielkopolski borykamy się z problemem związanym trochę z demografią, czyli z tym, że społeczeństwo gdzieś tam się starzeje i są braki w takich zawodach, jak... nie wiem, ślusarze,



pielęgniarki, tak, czy murarze, czy jacyś ustawiacze, dlatego że te osoby są coraz starsze. Z kolei wśród młodych osób nie ma takich kompetencji, nie ma takich kwalifikacji. [Agencja zatrudnienia]

Zdaniem badanych, aktywizacja zawodowa osób 50+ jest pozytywnym trendem, a także stanowi gospodarczą konieczność. Mają oni świadomość trendów demograficznych i wskazują, że otwarcie się pracodawców na najstarszych pracowników jest niezbędne, by utrzymać stan zatrudnienia w firmach.

Jest takie pojęcie, już nawet funkcjonuje właśnie, silver tsunami, które wielkimi krokami nadchodzi, bo Polska i polska gospodarka jest skazana na to, żeby aktywizować i zatrudniać pracowników w wieku nawet, no, pięćdziesiąt pięć, sześćdziesiąt plus. Brak tych rąk do pracy spowolni naszą gospodarkę i nie pozwoli nam się rozwijać. [Agencja zatrudnienia]

Mamy rynek pracownika, o tym wszyscy świetnie wiedzą, w związku z tym otwartość, powiedziałabym, firmy na zdobycie kompetencji, których potrzebują, nieważne czy to będzie ich wymarzony pracownik, w wieku nie wiem 20-30 lat... jeżeli jest osoba starsza, która te kompetencje ma, powiedziałabym, że pewna otwartość u klientów jest... [Agencja zatrudnienia]

### 6.6.2. Pracownicy 50+ /60+ na rynku pracy

Zdaniem badanych, osoby mające 50 i więcej lat są atrakcyjnymi pracownikami. Specjaliści ds. zatrudnienia, podobnie jak wszystkie grupy ekspertów uczestniczące w badaniu, podkreślali przede wszystkim ich doświadczenie. Zarówno to związane z kompetencjami ściśle branżowymi, jak i doświadczenie życiowe, które także buduje potencjał pracownika. Zwracali uwagę na fakt, że dzisiejszy pracownik w wieku przedemerytalnym cieszy się najczęściej znacznie lepszym stanem zdrowia niż ich rówolalek sprzed dwóch, trzech dekad. Często są to zatem osoby w pełni aktywne zawodowo, które mają potencjał porównywalny do młodszych generacji zatrudnionych.

Przedstawiciele agencji zatrudnienia byli zdania, że chociaż część obaw pracodawców może mieć swoje uzasadnienie i pracownicy starsi pod niektórymi względami mogą ustępować młodym osobom (np. siłą fizyczną, znajomością języków czy kompetencjami informatycznymi), to w przypadku wielu stanowisk deficyty te nie są istotne. Co więcej, często mogą być one bilansowane innymi cechami osób 50+, które w ich ocenie są rzadkie u ich młodszych kolegów.

Młodzi i starsi mają swoje plusy i minusy, tak? Jeżeli chodzi o odporność psychiczną, jestem skłonna powiedzieć, że starsi mają zdecydowanie większą. Natomiast jeżeli chodzi o elastyczność i otwartość na zmianę, to jest cecha przypisywana raczej młodszemu pokoleniu. [Agencja zatrudnienia]

Osoby starsze podchodzą do pracy z dużym szacunkiem. Kultura osobista i taka etyka wykonywania zawodu często jest trochę wyższa. [Agencja zatrudnienia]

Specjaliści ds. zatrudnienia podobnie jak pracodawcy, zwracali szczególną uwagę na lojalność pracowników 50+ i ich przywiązanie do miejsc pracy. Poszukiwanie stabilizacji życiowej powoduje, że są mniej roszczeniowi i bardziej skłonni do negocjowania warunków zatrudnienia.

Naszym zdaniem, zdecydowanie są to pracownicy, którzy są wartościowi, dlatego że we wszystkich możliwych tutaj badaniach, czy naszych wewnętrznych publikowanych, wynika, że pracownicy pięćdziesiąt plus są bardziej lojalni, a ich przywiązanie do firmy jest dużo wyższe, ich doświadczenie i życiowe, i zawodowe z całą pewnością jest tutaj bardzo, bardzo dobre. [Agencja zatrudnienia]



Pracownicy 50+ cenią sobie life – work balance, stabilizację, w związku z czym są bardziej skłonni zrezygnować lub zgodzić się na niższe wynagrodzenie, niż pierwotnie oczekiwali w zamian za zapewnienie że będzie stabilność zatrudnienia, dodatkowe benefity pozapłacowe, opieka medyczna itd. [Agencja zatrudnienia]

Mimo dostrzeganych przez badanych korzyści wynikających z zatrudnienia osób 50+ dla organizacji pracy w firmach, wskazywali oni, że ich doświadczeń wynika, że wielu pracodawców czuje lęk / niechęć przed zatrudnianiem starszych pracowników.

Pracodawcy jeszcze dzisiaj w dużej mierze też, jak gdyby odpychają od siebie tą myśl, że tych rąk fizycznie do pracy faktycznie brakuje, tak? I bardzo często podchodzą ze swojej perspektywy jedynym zasadnym, czyli czynnikiem ekonomicznym i tego, ile ich będzie kosztował starszy pracownik. (...) Podchodzą do tematu, że ten starszy będzie kosztował więcej, bo w niego zainwestują, natomiast ta inwestycja się w żaden sposób nie zwróci. [Agencja zatrudnienia]

Ze względu na wynagrodzenia wolą osoby młodsze ponieważ zakładają, że to wynagrodzenie będzie niższe (z mniejszym doświadczeniem po prostu) Osoby bardziej doświadczone są bardziej wymagające finansowo po prostu. [Agencja zatrudnienia]

No ale siłą rzeczy, żeby każdy proces rekrutacyjny ułożyć odpowiednio i dobrać odpowiednie zasoby, my doprecyzowujemy bardzo mocno te profile i na etapie tego doprecyzowania, to odbywa się dosyć asekuracyjnie ze strony naszych partnerów biznesowych. Chodź są i tacy, którzy komunikują wprost i to bardzo mocno wprost. Raczej jest tendencja do chęci nawiązania współpracy z osobami młodszymi niż pięćdziesiąt. (...). [Agencja zatrudnienia]

Często się spotykamy z taką blokadą, że ktoś mówi „będzie mi trudno zarządzać kimś starszym ode mnie”, więc cały czas gdzieś oscylujemy w tych oczekiwaniach wiekowych, mimo że one nie są jakoś formalnie stawiane, ale jakby to czego pracodawca oczekuje wskazuje często na tę grupę wiekową. [Agencja zatrudnienia]

Badani potwierdzali, że większa otwartość pracodawców dotyczy zatrudnienia osób starszych z wysokimi kwalifikacjami. W ich ocenie dużo zależy również od branży. Obserwują jednak, że sytuacja powoli się zmienia i choć występuje tendencja do preferowania młodszych pracowników, część pracodawców coraz częściej decyduje się na zatrudnianie starszych generacji kandydatów.

Mniej to ma znaczenie, jeśli chodzi o wiek i takie obawy w przypadku takich stanowisk manufakturujących, engineering'owych gdzieś, czy logistyczny, tak? Czy plan manager'ów czy quality manager'ów, tych wszystkich osób, które gdzieś tam zarządzają rzeczami związanymi z produkcją czy logistyką, czy jakością. Bo faktycznie tutaj jest bardzo ważne doświadczenie, więc tu mniej, ale jeżeli miała wskazać w drugą stronę to na pewno IT, na pewno taka branża powiedzmy e - commerce czy reklamowa to tutaj myślę, że te team'y budowane są w sposób bardzo specyficzny, ale często są takie „fleksowe”, takie luźne, więc się wymieniają, miksują pomiędzy sobą w zależności od projektu. W takim podejściu, no to tutaj faktycznie jest ta blokada. [Agencja zatrudnienia]

Tak jak wcześniej faktycznie, gdzieś tam było nastawienie na takich młodych pracowników, tak w ostatnim czasie zauważyliśmy coś takiego, że chyba nawet bardziej doceniani, czy bardziej preferowani są pracownicy starsi, gdyż są po prostu pewniejsi, bardziej angażujący się w pracę. [Agencja zatrudnienia]

My akurat też prowadzimy sporo projektów dla takiej najwyższej kadry menadżerskiej i tu też widzimy spore zapotrzebowanie, dlatego że to wynika z tego okresu, w którym teraz jesteśmy i związanego z sukcesją wielu firmach gdzie Ci właściciele, którzy trzydzieści, dwadzieścia pięć zakładali firmy, dzisiaj chcą się wycofywać do rad nadzorczych i często nie mają komu przekazać



tych film albo nie chcą przekazać, w związku z tym szukają kogoś do zarządzania firmą z zewnątrz i to z kolei jest duża szansa dla osób, które właśnie są takim wieku dojrzałym. [Agencja zatrudnienia]

### 6.6.3. Stereotypy i bariery zatrudnienia dotyczące pracowników 50+

Warto zauważyć, że opinie rekruterów stają w opozycji do wyników badań ilościowych zrealizowanych z pracodawcami, a także, co interesujące z przedstawicielami PUP jeśli chodzi o ocenę obszaru problemów zdrowotnych pracowników 50+. Zdaniem osób również monitorujących kwestie kadrowe w przedsiębiorstwach, opinia o problemach zdrowotnych starszych pracowników jest stereotypem i nie znajduje odzwierciedlenia w faktach.

Z naszych badań i statystyk przygotowanych wynika, że jednak częstszym odsetkiem L4 mogą się wyróżnić ci młodszy niż ci starsi. [Agencja zatrudnienia]

Często sygnalizowaną obawą względem pracowników 50+ jest również kwestia dotycząca przyzwyczajzeń i nawyków, które mogą im utrudniać elastyczne dopasowanie do specyfiki nowego miejsca pracy i wymagań pracodawców. W opinii rekruterów, często także i ta obawa ma swoje źródła w stereotypach. Zauważono, że to właśnie pokolenie obecnych 50 i 60-latków jest generacją, dla której zmiana była immanentną cechą okresu ich aktywności zawodowej. Ostatnie 30 lat to nie tylko czas istotnych zmian politycznych i gospodarczych, okres tworzenia gospodarki rynkowej, ale to także epoka rewolucji cyfrowej i powszechnej komputeryzacji, którą de facto dzisiejsi 50-latkowie wprowadzali.

A do tego jeszcze obserwowały całą tę rewolucję, taką cyfrową czy internetową, więc oni tak naprawdę, mimo że często jest takie zdanie, że oni się nie przystosowują do nowych technologii, no to tak naprawdę osoby pięćdziesiąt plus czy pięćdziesiąt pięć plus, to one tak naprawdę musiały włożyć największy wkład, żeby w ogóle się przestawić, tak? Na to, że są telefony komórkowe, że nie ma faxu, że jest mail, że są laptopy (...) To są osoby, które się szybko przystosowują. [Agencja zatrudnienia]

[Jest obawa], że to będą osoby, którym się nie będzie chciało, a także, że są już ukształtowane przez inne miejsca, (...) mają pewne naleciałości, pewne zachowania, które w tych nowych młodych organizacjach mogą być nieakceptowane i bardzo często gdzieś coś tego typu opinie słyszę. Oczywiście one nie są prawdziwe. Jeżeli to zestawiamy z faktycznym takim poczuciem, przekonaniem i chęcią życia tych osób w wieku pięćdziesiąt plus, to to nie jest prawdą [Agencja zatrudnienia]

Eksperti potwierdzili natomiast, że hamulcem zatrudnienia osób starszych mogą być trudności generowane przez zapisy dotyczące tzw. okresu „ochronnego”. Problemy wynikają zarówno z postaw części osób starszych względem powierzanych im obowiązków jak i braku właściwego zarządzania przez pracodawców, pracownikami będącymi już w wieku przedemerytalnym.

To znowu zależy od człowieka bo jakby z punktu widzenia pracy i organizacji tej pracy nie ma większych problemów, natomiast zdarzają się sytuacje, w których te osoby mają świadomość, że są w zasadzie w takim wieku ochronnym, w którym zwolnić ich nikt nie może i często nie pracują na sto procent j. [Agencja zatrudnienia]

Takie sytuacje się po prostu zdarzają i to jest bardziej kwestia i piłeczka po stronie menadżera i umiejętności zarządzania, pracy z tymi ludźmi i dawania im takich wyzwań i takich zadań żeby oni przez te trzy, cztery czy dwa lata przed emeryturą swoją nie mówili „bo muszę dotrwać” tylko

faktycznie żeby jeszcze te firmy zaczęły jak najwięcej czerpać z ich doświadczenia i w jakiś sposób ich wykorzystać. [Agencja zatrudnienia]

Jeden ze specjalistów ds. zatrudnienia zwrócili również uwagę na barierę (legalnego) zatrudnienia osób starszych, która w jego ocenie może z czasem zyskiwać na znaczeniu, tj. kwestia rosnącego zadłużenia części osób z tej grupy wiekowej.

Problem zadłużenia wśród osób 50+ narasta i stanowi czynnik ograniczający ich aktywność na rynku pracy (zwłaszcza pozyskiwanie legalnego zatrudnienia). [Agencja zatrudnienia]

Ekspert wskazywali również, że po stronie samych pracowników 50+ funkcjonuje szereg przekonań, które stanowią barierę dla ich rozwoju zawodowego lub podjęcia próby powrotu na rynek pracy. Wynikają one często z niskiej oceny własnych umiejętności i uprzedzeń.

Osoby w wieku 50+ nie są zainteresowane pracą w obszarze związanym z bezpośrednią obsługą klienta („twarzą w twarz”), wolą pracę „na zapleczu”, „na drugiej linii” (np. pomoc kucharza, sprzątaczką), co może wynikać z „ograniczeń kulturowych”, tj. osoby młodsze mogą być zakłopotane w sytuacji bycia obsługiwanym przez osobą starszą [kelnera], dodatkowo osoby starsze wolniej wykonują określone czynności, przez co obsługa mogłaby przebiegać mniej sprawnie. Są to ograniczenia tkwiące w przekonaniach samych osób starszych. „Na zapleczu” osoby 50+ czują „bezpieczniej”, mogą wykonywać zadania „we własnym tempie”. [Agencja zatrudnienia]

Największa praca nasza polega na tym żeby przekonać ludzi, że to co my oferujemy jest prawdziwe. Czyli, że ta idea, że można właśnie zrobić coś innego w życiu, że niekoniecznie jeśli pracuje się w produkcji przez trzydzieści lat to dalej trzeba na tej produkcji pracować, tylko można się przekwalifikować i nie wiem założyć swoją firmę. To jest spowodowane tym, że bardzo silnie zakorzenione jest w tym pokoleniu myślenie... czy w ogóle wśród osób niepracujących albo pracujących na nieadekwatnych stanowiskach dla siebie, to poczucie takiego braku wpływu [Agencja zatrudnienia]

#### 6.6.4. Aktywizacja pracowników 50+

W wywiadach przedstawiciele agencji zatrudnienia wskazywali na działania, które ich zdaniem mogą wspierać proces aktywizacji zawodowej seniorów. Podkreślali m.in. konieczność prowadzenia działań edukacyjnych, które mogłyby wpłynąć na postawy pracodawców wobec zatrudnienia osób 50+ / 60+ i zarządzania wiekiem w organizacjach.

Moja praca z menadżerami pokazuje, że to, że czasami im nie wychodzi, to nie dlatego, że ludzie są źli, tylko dlatego że w niewłaściwy sposób ich praca jest zarządzana... I kiedy się menadżerom zaczyna pokazywać, jak powinni z ludźmi pracować, co powinni po kolei robić, dlaczego to czy tamto się nie udaje... Jak oni zaczynają to zmieniać, to się okazuje, że ludzie dają radę i mają efekty takie jakie powinni mieć. [Agencja zatrudnienia]

Uświadamianie pracodawców, że ci pracownicy faktycznie są wartościowi i, że to, że mając taką dywersyfikację w firmie tak naprawdę powoduje to, że ta firma może iść do przodu, nie zamyka się w takim myśleniu jednym tylko. Bo te osoby bardzo często.... Mimo, że stereotyp mówi coś innego, są otwarte na zmiany, no bo dużo przeszły (...). Druga rzecz, poznanie punktu widzenia osoby, która już ma wieloletnie doświadczenie i skonfrontowanie jej z tą sferą młodszą Y, Z... Y, Z, tak. To faktycznie myślę, że to jest coś, co może napędzić daną firmę faktycznie gdzieś tam do rozwoju, bo myślę, że to jest sztuka. [Agencja zatrudnienia]

[Pracodawcy] nie zdają sobie sprawy z tego co wiąże się z zatrudnieniem osoby pięćdziesiąt plus i, że paradoksalnie oni mogą mieć z tego większe korzyści, mówiąc już o takich finansowo – prawnych rozwiązaniach. (...) tutaj widziałabym bardzo dużą rolę np. związku pracodawców (...) izb handlowych. Zrzeszając po prostu tak wiele podmiotów, gdzie często są to małe i średnie przedsiębiorstwa, które są bardziej odporne na zmianę. W dużych korporacjach jakaś tam świadomość jest. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw myślę, że taka edukacja „co zyskasz, kiedy zatrudnisz taką osobę” jest bardzo potrzebna. [Agencja zatrudnienia]

Z naszej perspektywy, to w oczach tych pracodawców to jest strach, który ma wielkie oczy i tak naprawdę potrzebują instytucji i ludzi, wsparcia też państwa i rządu, którzy poprowadzą z jednej strony trochę za rękę, ale też dadzą, jak gdyby narzędzia, finanse, możliwości do tego żeby tych ludzi zatrudniać czy kontynuować z nimi współpracę. [Agencja zatrudnienia]

Ekspertki zwracali uwagę na konieczność wspierania osób starszych na rynku pracy również poprzez dostosowanie komunikacji i tworzonych przez firmy komunikatów do różnych grup wiekowych.

Strategie employer branding'owe, o których się w tej chwili mówi, to tutaj... jeżeli mówimy na przykład o edukacji pracodawców, to jest najbardziej istotne to, że cała strategia oczywiście w danej firmie powinna być spójna dla całej firmy, natomiast już sposób jej komunikacji powinien być dostosowany do każdej grupy wiekowej bo nie każda osoba... nie wiem, w piktogramach na ścianach odnajdzie to przesłanie i to myślę, że jest niezmiernie istotne, że komunikacja powinna być dostosowana. [Agencja zatrudnienia]

Podkreślano także, że w procesie rekrutacyjnym powinny być stosowane różnorodne kanały dotarcia do potencjalnego pracownika (uwzględniające również te preferowane przez osoby starsze). Wskazywano, że skutecznym kanałem rekrutacji w przypadku starszych osób jest m.in. zatrudnienie „z polecenia”, poszukiwanie kandydatów wykorzystując sieci znajomości pracowników już zatrudnionych w firmie. Czynnikiem zachęcającym do podjęcia zatrudnienia przez osoby starsze jest również zamieszczenie w ogłoszeniu informacji, że pracodawca przewiduje próbny okres zatrudnienia lub posiada opracowaną ścieżkę stopniowo wdrażającą nowych pracowników w powierzane obowiązki.

Właśnie na ostatnim spotkaniu z pracodawcą było o tym wspomiane właśnie o takim wsparciu osób starszych, m.in. właśnie o kanałach dotarcia do takiej starszej osoby, gdzie właśnie tutaj wiadomo gazeta pierwsza, żeby ogłosić to w gazecie i zastanawialiśmy się co jeszcze można byłoby zrobić, żeby takiego kandydata pozyskać. W zasadzie jesteśmy w trakcie sprawdzania tego i prób, także zobaczymy co z tego będzie [Agencja zatrudnienia]

Później się okazuje, że dwie panie przychodzą razem i zaczynają pracować na tym dziale, zaraz wkręcą kolejną koleżankę... więc może rzeczywiście ofertę bardziej skonstruowaną pod tym względem, żeby też zachęcić tych kandydatów, już na etapie, nie wiem ogłoszeń o możliwości podjęcia próbnego zatrudnienia [Agencja zatrudnienia]

Są też prace gdzie jest taki opiekun na przykład na produkcji, on jak gdyby wszystkimi nowymi osobami się zajmuje, wspiera i też widzi tak, jeżeli ta osoba sobie nie radzi na takich czynnościach, nie szkodzi przesuniemy na te czynności, i czy na przykład tutaj się czuje troszeczkę lepiej? Wtedy taka osoba ma takie przekonanie, żeby spróbować jednak i zobaczyć od takich podstawowych zadań jak ta praca wygląda. Jest to dla mnie takim dobrym pretekstem, żeby się zebrali w sobie i nie bali się tak... że zostaną tutaj na głęboką wodę wrzuceni i nie poradzą sobie z tym wszystkim.... [Agencja zatrudnienia]



Specjaliści ds. zatrudnienia wskazywali, że szansą na większą efektywność działań skierowanych na aktywizację zawodową osób 50+ w regionie mogłaby być współpraca agencji zatrudnienia z powiatowymi urzędami pracy i Centrum Inicjatyw Senioralnych, celem organizowania spotkań informacyjnych nt. oferty zatrudnienia w regionie dla osób 50+. Przedstawienie oferty pracodawcy, możliwość opowiedzenia o warunkach pracy, możliwość indywidualnej rozmowy z potencjalnym kandydatem mogłoby stanowić skuteczny kanał udostępniania i upowszechniania ofert pracy w regionie.

Czy może to tak rozwiązać czy inaczej, czy właśnie z takimi osobami lokalnie czy w mniejszych miejscowościach... bo kampania informacja, ulotki to jedno, natomiast z praktyki wiemy, może jedną jakiś tam procent zainteresuje, ale większość nie zwróci na to większej uwagi... Natomiast takie spotkania już osobiste z przedstawicielem, z żywą osobą, która może gdzieś tam coś opowiedzieć, odpowiedzieć na jakieś pytania... też działa inaczej [Agencja zatrudnienia]

Propozycja ta odpowiada również na sygnalizowane przez pracodawców w wywiadach pogłębionych trudności z dotarciem do osób 50+ ze swoją ofertą.

Badani, co koresponduje z oceną przedstawicieli PUP wyrażoną w badaniu, potwierdzali potrzebę otwierania się pracodawców na zmiany w organizacji pracy m.in. na elastyczne zatrudnienie umożliwiające dopasowanie poziomu aktywności zawodowej seniorów do ich indywidualnych potrzeb i możliwości fizycznych (np. zatrudnienie godzinowe, zwiększenie częstotliwości przerw, profilowanie stanowisk). Dodatkowo istotne jest wprowadzenie ułatwień w zakresie transportu do miejsc pracy i działania skierowane na ochronę i promocję zdrowia. Jak podkreślano, zmiany te są szczególnie istotne, gdy zatrudnieni wykonują prace wymagające wysiłku fizycznego lub jeśli mówimy o zatrudnieniu pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny.

Eksperti podkreślali, że istotne jest kierowanie działań aktywizacyjnych i tworzenia strategii wsparcia zarówno dedykowanych pracodawcom, jak i pracownikom 50+.

[Konieczne jest] wsparcie „trzy-torowe”. Czyli z jednej strony [wsparcie] dla małych przedsiębiorców - dofinansowanie zatrudnienia, dla pracowników - edukacja jak sobie poradzić (...) pokazanie im co dzisiaj jest, bo oni na rynku pracy nie byli przez dwadzieścia, trzydzieści lat. I wsparcie dla menadżerów, od tej strony menadżerskiej, bo oni też nie mają na to pieniędzy żeby wyłożyć kilka tysięcy na to żeby współpracować z firmą, która teraz będzie ich prowadziła i będzie jej pomagała. Zwłaszcza w małej firmie kilka tysięcy to jest spory budżet, żeby to wyłożyć i to się nie dzieje. [Agencja zatrudnienia]

#### 6.6.5. Dostępność i pożądane kierunki rozwoju form wsparcia

Przedstawiciele agencji zatrudnienia, tak jak przedstawiciele PUP i eksperci rynku pracy wskazywali na niewielką wiedzę pracodawców o funkcjonujących, dedykowanych im, systemach wsparcia w związku z zatrudnianiem osób 50+ oraz brak kampanii promujących istniejące narzędzia.

Cześć tych rzeczy funkcjonuje, mało kto o tym wie, o dofinansowaniach do szkoleń na przykład, tak? O dofinansowaniu do wynagrodzenia w momencie kiedy zatrudniamy pracownika pięćdziesiąt plus, czy to bezrobotnego, którego aktywizujemy, także widzę dużą lukę, jeżeli chodzi o propagowanie tego, i to powinna być rola samorządów publicznych służb zatrudnienia [Agencja zatrudnienia]

Bo gdybyśmy mieli prześledzić wszystkie programy, które prowadzi nawet Wojewódzki Urząd Pracy, Urząd Miasta i tak dalej to myślę, że okazałoby się, że żadna z nas nie znalazłaby nawet połowy tych programów, które są realnie prowadzone. Co za tym idzie, że jeżeli te programy nie



wychodzą na zewnątrz, o tym się nie wie, no to nikt z nich nie skorzysta. Pytanie jak uprościć te programy, które są dedykowane do danych grup i jak dotrzeć do tych osób żeby faktycznie stać się bardziej aktywnym. [Agencja zatrudnienia]

Za najbardziej pożądaną formę wsparcia dla pracodawców uznano instrumenty finansowe (subwencje do wynagrodzeń i wszystkie narzędzia służące obniżeniu kosztów pracowniczych).

Z punktu widzenia pracodawców i przedsiębiorców zarządzających małymi firmami, to pewnie najbardziej łakomym kąskiem jest to, że „zatrudnię pracownika, za którego nie będę musiał przynajmniej przez jakiś czas płacić”. [Agencja zatrudnienia]

Jest wizerunkowo też dobrze widziane, tak, i pozytywnie i przychylnie się na nas patrzy jako na pracodawcę, który może się pochwalić, że zatrudnia osoby z niepełnosprawnościami a suma summarum rzecz sprowadza się do pieniędzy, do wskaźników, niepłacenia PFRON-u tak? I dofinansowania do pracownika niepełnosprawnego, więc to są mechanizmy, które by śmiało mogły zadziałać. Pytanie czy nas to stać. [Agencja zatrudnienia]

Ważnym obszarem jest również wsparcie pracodawców w zakresie ochrony i promocji zdrowia pracowników.

Skuteczne mogłyby okazać się działania prowadzone przez instytucje regionalne w zakresie ochrony i promocji zdrowia, w tym. np. dotowane mogłyby być obowiązkowe badania pracownicze z tym, że nie podstawowe, ale specjalistyczne (np. w formie bonu na badania). Atrakcyjne dla pracowników byłoby również, aby wspomniane badania specjalistyczne były dostępne „od ręki”, bez konieczności dłuższego oczekiwania. [Agencja zatrudnienia]

Eksperti agencji zatrudnienia wskazywali też na potrzebę tworzenia raportów, które gromadziłyby informacje na temat sytuacji osób 50+ w regionie, zróżnicowania tej grupy, ich aktywności w tym zawodowej oraz potrzeb.

Na przykład jakiś taki konkretny otwarty raport na temat tego, kim są ludzie 50 plus na rynku. Ile to jest ludzi, jakie tam są kompetencje. Na jakich stanowiskach. Jak wygląda ta struktura. Jak wygląda w tej chwili w rynek. Jakie są zapotrzebowania tak, żeby pokazać jak to się po prostu dopasowuje.

W kontekście kierunków wsparcia dedykowanego bezpośrednio osobom 50+, zwrócono uwagę na ich deficyty (a tym samym konieczność prowadzenia szkoleń / warsztatów) w zakresie tworzenia aplikacji o pracę, spełniających aktualne standardy oraz zarządzania swoim wizerunkiem i tworzenia sieci zawodowych za pomocą portali takich jak m.in. LinkedIn. Bardzo ważne w kontekście tej grupy wiekowej są również szkolenia „miękkie” z autoprezentacji, czy asertywności. Dodatkowo podkreślano uniwersalność szkoleń z kompetencji cyfrowych i językowych.

Osoba pracująca wiele lat na jednym stanowisku jak przychodzi do pisania CV chociażby zwykłego - one się po prostu nie odnajdują w tym nowym świecie. Nie wiem, nie mają konta na LinkedIn'ie. Nie wiem, cokolwiek, tak? I to jest jakby clue ... I tutaj jest też pytanie czy to faktycznie powinny przeprowadzać nie wiem, jednostki samorządowe w ramach aktywizacji, szkolenia,. [Agencja zatrudnienia]

Brak mentalnego przygotowania do podjęcia pracy w przypadku osób powracających na rynek pracy, np. po długotrwałej przerwie związanej z wychowywaniem dzieci/ zajmowaniem się wyłącznie obowiązkami domowymi – potrzeba organizowania dla tej grupy osób warsztatów z asertywności. [Agencja zatrudnienia]

Na pewno szkolenia z kompetencji cyfrowych są jakby bardzo wskazane, one są fajne dla wszystkich grup wiekowych, tak? Natomiast rzeczywiście w tej grupie wiekowej jest duża chłonność i to też nie jest tak, że takie osoby nie chcą się uczyć bo one bardzo chętnie podchodzą do takich elementów jak podnoszenie swoich kwalifikacji językowych czy komputerowych. Myślę, że ten trend warto utrzymać. [Agencja zatrudnienia]

### **6.7. Opis wyników badań jakościowych z ekspertami z obszaru aktywizacji, polityk senioralnych i aktywizacji zawodowej**

W ramach badania przeprowadzono 9 indywidualnych wywiadów eksperckich (uzupełniających) z osobami specjalizującymi się w obszarze rynku pracy, gerontologii i zarządzania wiekiem ze świata akademickiego, stowarzyszeń działających na rzecz aktywizacji zawodowej oraz przedstawicieli instytucji samorządowych.

#### **6.7.1. Zmieniający się rynek pracy**

W ocenie ekspertów gotowość i otwartość pracodawców na zatrudnienie osób 50+ jako odpowiedź na zachodzące zmiany demograficzne i deficyty kadr spowodowane niskim bezrobociem oraz migracjami jest w większej mierze deklaratorywna, niż poparta realnymi działaniami.

To rozdzwięk między teorią a praktyką, to znaczy poprawność polityczna mówi oczywiście, że tam należy zatrudniać, a rzeczywistość jest taka, że pracodawca jak ma wybór to zawsze wybierze młodszego niż starszego. Myślę, że to się będzie zmieniać wtedy, kiedy już tego wyboru już nie będzie, czyli starzenie społeczeństwa już tak daleko zajdzie, a zajdzie, że już no trzeba będzie jednak tych ludzi zatrudniać. [Ekspert]

Generalnie na razie to jest zauważenie problemu, natomiast pracodawcy nie wiedzą, jak podejść do tego tematu. [Ekspert]

Spotkania ze średnimi przedsiębiorstwami poznańskimi pokazują, że oni już zaczęli bić na alarm, że mają braki rąk do pracy i tu wskazywali nawet na to, że zaczynają bardziej doceniać ludzi w średnim i nawet w starszym wieku, ponieważ tych młodszych nie ma na rynku o danych specjalnościach. Także no jakby sytuacja zaczyna się zmieniać. Natomiast brak działań zwłaszcza na rynku pracy idących w kierunku faktycznych przemian jak zagospodarować efektywniej te starsze zasoby pracy. [Ekspert]

Wskazywano, że na postawę pracodawców nie wpłyną kampanie informacyjne, argumenty o społecznej odpowiedzialności biznesu, a jedynie upowszechnianie dobrych praktyk wśród pracodawców, którzy korzystają z narzędzi zarządzania wiekiem, zatrudniają 50+ i odnoszą w tym obszarze biznesowe sukcesy.

Jeżeli chodzi o zmianę ewentualnego nastawienia pracodawców to moim zdaniem tutaj nie działają apele, nie działają wezwania, nie działają reklamy, nie działają wyniki badań tylko działa marketing szeptany tzn. na zasadzie jak się pracodawcy spotkają w swoim gronie i komuś zdarzyło się, że zatrudnił starszych specjalistów i jest z nich bardzo zadowolony to tego typu rzeczy mogą przełamać świadomość pozostałych. [Ekspert]

#### **6.7.2. Zmiana modelu aktywności w wieku przed- i emerytalnym**

Eksperci zwracali natomiast uwagę na trwający od dawna proces stopniowego odchodzenia od pasywnego modelu starości na rzecz dłuższej aktywności zawodowej, która następnie jest zastępowana przez aktywność innego rodzaju np. w organizacjach senioralnych. Podkreślano zmiany w mentalności starszych pracowników (i szerzej seniorów), którzy coraz częściej chcą być osobami aktywnymi i czują potrzebę pełnego

uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym. Oczywiście osoby starsze nie są grupą jednorodną i są wśród nich osoby które „wyczekują”, próbują „dotrwać” do emerytury. Niemniej coraz więcej osób starszych nie jest zainteresowanych zupełnym zerwaniem z aktywnością zawodową w dniu nabycia uprawnień emerytalnych.

Coraz więcej osób, które już się zbliżają do wieku emerytalnego lub lekko go przekroczyły, mówię to o facetach i o kobietach, jednak chcą dalej być aktywni na rynku pracy, dalej pracować. Jest też dużo osób, które chcą dalej pracować. Zmieniają po prostu stosunek pracy tam na jakąś inną umowę po osiągnięciu tego wieku emerytalnego i wciąż często w tych samych firmach, w tych samych instytucjach pracują. [Ekspert]

Jest rosnąca grupa 50+-latków i 60+-latków, która mówi ja chcę pracować i tak długo jak będę mógł, mogła. Ale to jest cały czas na razie w grupach ludzi wykształconych... Bardzo szeroko obecna jest szczególnie w małych miasteczkach, na wsiach [postawa]. Byle nie pracować, mieć za co nie pracować, nawet odpoczynek taki rozumiany bardzo potocznie przed telewizorem najczęściej itd. Oczywiście to się zmienia tak. W większych ośrodkach miejskich, to się zmienia mentalność. Kolejne te młodsze roczniki, część tych roczników wchodzi jakby w ten wiek z inną mentalnością. [Ekspert]

Podkreślano, że tendencja ta ma szansę się umacniać, gdyż obecnie w zatrudnieniu kolejnych generacji aktywnych na rynku pracy, występuje m.in. większy udział wolnych zawodów, praca projektowa, odejście od wyuczonego zawodu na całe życie na rzecz nabywania nowych kwalifikacji, które pozwalają na traktowanie wykonywanej pracy jako środka do realizacji własnych ambicji i zamierzeń. Te zmiany mogą mieć korzystny wpływ na gotowość do wydłużenia aktywności zawodowej w przyszłości przez osoby pracujące.

Są bardzo różne zawody, które ludzie wykonują tak, ale jest dużo takich osób, które w tej chwili mają 40, 40parę lat, pracują w wolnych zawodach albo pracują w dużych korporacjach, gdzie się zajmują takimi nowoczesnymi powiedzmy rzeczami typu są deweloperami, informatykami, projektantkami, projektantami i myślę, że tutaj ten rynek będzie musiał się na pewno zmienić, bo to nie są ludzie, którzy siedzą i czekają aż dobieje do 60 rok życia albo 65, ale raczej też podchodzą do pracy jak do takiej części życia, w której oni też chcą się rozwijać tak. Jest taka wymiana wzajemna ja daję swoją pracę pracodawcy, pracodawca mi daje szansę rozwoju itd. [Ekspert]

Młodsze generacje są również bardziej oswojone z faktem, że zamiast stabilnych i dobrze płatnych etatów w firmach, pojawiają się często wyżej płatne, ale mniej liczne i niestabilne miejsca pracy. Występuje wysoka konkurencja wewnątrz zawodów która wymusza czasami konieczność podjęcia inicjatywy i przekwalifikowania, co z kolei wymusza większą samodzielność w poruszaniu się na rynku pracy.

### 6.7.3. Perspektywy zatrudnienia osób starszych

Cechy indywidualne oraz kompetencje i kwalifikacje w sposób oczywisty wpływają na możliwości kontynuowania zatrudnienia przez osoby 50 / 60+. Podobnie charakter wykonywanej pracy. Na zatrudnienie mają więc wpływ zarówno indywidualne zasoby (kondycja zdrowotna, możliwości poznawcze), rodzaj wykonywanej pracy (praca fizyczna, umysłowa) jak i czynniki związane z organizacją pracy (ergonomia stanowiska pracy, czas pracy) uwzględniające możliwości osoby starszej. Ważnym czynnikiem jest również otwartość zawodów / branży na zatrudnienie osób starszych.

Jeśli chodzi o oferty zatrudnienia, Ekspert wskazywali na poszerzenie w ostatnich latach możliwości pracy w różnych branżach dla osób starszych.

Oczywiście dominują nadal takie prace o charakterze usługowym więc handel, usługi. Może mniej jest wykorzystywania kompetencji takich wyuczonych przez osoby wcześniej w swoim tutaj okresie wczesnej młodości. I czasami trzeba zrobić ten krok do tyłu, żeby podjąć tę pracę i zatrudnić się w zupełnie innej branży. Może to nie jest jeszcze jakaś taka duża dynamika tych zmian, ale tak w ciągu 5 lat obserwuję, że tak jak przedtem to były właśnie oferty nie wiem najczęściej na dozorców mienia, strażnika osobę sprzątającą, pomagającą w obsłudze jakiś różnych imprez. Tak wachlarz się tutaj coraz bardziej rozszerza. Jest zapotrzebowanie bardzo silnie np. teraz na kierowców i wiek nie bardzo jest brany pod uwagę tylko raczej to czy jest zdolność do pracy, sprawy zdrowotne, badania. [Ekspert]

Wiele osób starszych jest zatrudnionych w różnego rodzaju takich recepcjach, punktach gdzieś regulujących ruch. No to jest coś takiego wydaje się jednak, że wysiłek fizyczny jest nieduży, ale potrzebny jest po prostu człowiek, który no pokieruje czy coś takiego zrobi. Być może docelowo będą to robić maszyny, ale dzisiaj kiedy jest nam potrzebny człowiek, to ta starsza osoba bardzo dobrze się sprawdza. [Ekspert]

Większa otwartość na zatrudnienie osób starszych dotyczy również tych branż / zawodów, w których obecnie diagnozowane są deficyty i brak młodej kadry. Tu jednak najczęściej występuje możliwość kontynuowania zatrudnienia jedynie w normalnym trybie i wymiarze pracy. W dużej mierze zawody te wymagają również dobrego stanu zdrowia.

Fachowcy 50+ mogą spać relatywnie spokojnie i taka siła robocza podstawowa tak i jakby można powiedzieć z braku laku będą chociażby po nią pracodawcy sięgać i utrzymywać ją, o tyle kadra menadżerska 50+ jest na całkowitym outcie. Warto zapewnić im taką ścieżkę rozwoju, że nawet jeśli oni niekoniecznie będą do końca dyrektorem czy menadżerem prawda to żeby zachować ich w organizacji. To jest coś to jest ten kapitał społeczny, który się w naszych firmach marnuje. [Ekspert]

Pomijam kwestię takich zawodów jak prawnicy, lekarze przede wszystkim tak to jest inny temat, w ogóle lekarze 80- letni pracują na pełnych etatach. No to wynika też z braku lekarzy w średnim wieku, pielęgniarek itd. [Ekspert]

Dużo zawodów opiekuńczych, gdzie ewidentnie jest ogromny deficyt, gdzie np. bardzo dobrze sprawdzają się kobiety, które mają swoje doświadczenia przez całe życie. Nie wiem wychowywały dzieci coś tam robiły i teraz te dzieci są dorosłe i one mogą albo ten potencjał swój opiekuńczy gdzieś tam ukierunkować na kogoś z rodziny starszego kto potrzebuje tej opieki, ale mogą też włączyć się na zasadzie ukończenia jakiś szkoleń stać się opiekunem kogoś, kto tej pomocy potrzebuje i zaistnieć na rynku pracy. [Ekspert]

Przyjazną przestrzenią do kontynuowania zatrudnienia osób starszych są również te miejsca pracy, w które wpisane jest elastyczne zatrudnienie.

Wydają mi się, że firmy związane z edukacją, [branże] gdzie można elastycznie pracować, różne tutaj kursy, szkolenia itd. [Ekspert]

Eksperti wskazywali, że dobre perspektywy zatrudnienia mają również osoby pracujące m.in. na stanowiskach kontrolnych, mentorskich, instruktorskich, w zespołach kreatywnych gdzie doświadczenie zawodowe zdobywane często latami stanowi o wartości pracownika.

Wszędzie tam, gdzie ważniejsza jest wiedza, a nie taka szybkość działania czy zdolność motoryczna czy szybkie podejmowanie decyzji, bo wiadomo, że ta zdolność szybkiego przetwarzania i informacji przebiegają siłą rzeczy wolniej u starszych ludzi, także wszelkie stanowiska np. gdzie nie ma presji czasu, gdzie spokojnie można to sprawdzić, czy wszelkie jakies



kontrolę jakości czy przygotowywanie młodych pracowników w sensie instruktarzu, uczestnictwo w zespołach projektowych, które powinny mieć z zasady taki skład, gdzie projektują coś nowego jakieś nowe rozwiązania, że na pewno powinny być tam osoby bardzo kreatywne generujące bardzo dużo pomysły, ale żeby to się nie zakończyło katastrofą to powinny być też osoby, które będą filtrować te pomysły przez pryzmat swojego doświadczenia i tak troszeczkę ciągnąc za rękę. [Ekspert]

Podobnie zatrudnienie w branżach, w których aktywność zawodowa, związana jest z procesem nabywania specjalizacji w danej dziedzinie (zdobywana doświadczenia i nieustannego aktualizowania wiedzy) sprzyja niesłabnącej atrakcyjności pracowników mimo upływu lat.

Ekspertcy zwrócili jednak również uwagę na konieczność rozpoczęcia dyskusji nt. regulacji dot. wieku i możliwości wykonywania niektórych zawodów przez osoby 60+.

Tu wydają się, że system ma dużo do zrobienia. Zauważyć gdzieś, że coś dla kogoś jest za dużym obciążeniem zarówno fizycznym, jak i myślę dojdziemy do takiego momentu, gdzie okażą się też, że często psychicznym. W sensie takim poznawczym sobie nie dajemy rady i żeby zobaczyć, że te osoby gdzieś mogą pracować, robić coś innego w systemie - konieczność przekwalifikowania [Ekspert]

Dyskutujemy o np. kierowcach starszych. My nie mamy żadnych obwarowań prawnych, które pozwalają w pewnym momencie ograniczyć dostęp do prowadzenia pojazdów w związku z zaburzeniami funkcji poznawczych. Niektóre kraje mają i to jest bardzo takie głośno dyskutowane w tej chwili. [Ekspert]

Osoby pracujące umyślowo rzeczywiście gdzieś tam powinny w jakiś sposób zdawać sobie z tych ograniczeń [poznawczych] sprawę, ale i pracodawcy powinni w jakiś sposób powinni kontrolować postępujące zaburzenia poznawcze. Ale nie mówimy tu o 60-latkach tylko o tych osobach, które miałyby pracować w późniejszym wieku. [Ekspert]

Rzeczą, z którą się nie zgadzam jest zatrudnianie osób starszych w firmach ochroniarskich. [Ekspert]

#### 6.7.4. Wyzwania w aktywnym starzeniu

Opinie Ekspertów potwierdzały, że aktywizacja osób 50+ zwłaszcza po długiej przerwie od aktywności zawodowej jest niezwykle trudna do realizacji, a efektywność takich działań (stopa zwrotu z inwestycji w takie działania) jest często relatywnie niska w porównaniu z inwestycją w utrzymanie w zatrudnieniu obecnych pracowników.

Myślę, że przede wszystkim firmy powinny się uczyć, nawet powinien być na to kładziony nacisk, żeby nie zwalniać starszych pracowników. Tylko żeby rzeczywiście to było zarządzanie wiekiem. Żeby wspierać pracowników na etapie gdzieś na tej ich ścieżce zawodowej w firmie. [Ekspert]

Myślę, że taką zachętą jest to czego nasi menadżerowie (no to jest taki dylemat) nie potrafią, nie tylko menadżerowie, to jest po prostu budowanie zachęt, budowanie aureoli szacunku, doceniania takich osób. To dla tych osób, które są w wieku emerytalnym, jeżeli ta osoba czuje się wyjątkowo doceniona, to często to jest ważniejsze niż pieniądze. Z drugiej strony brakuje zachęt ze strony pracodawców. Być może jednak oprócz tych zachęt, docenienia warto pokusić się o jakieś zachęty finansowe. [Ekspert]

Istotną kwestią jest więc nie tylko „zgoda” pracodawców na zwiększenie udziału starszych pracowników w strukturach firmy, ale tworzenie zachęt i warunków do przedłużania aktywności zawodowej. Ekspertcy (tak jak pracodawcy uczestniczący



w wywiadach) podkreślali przede wszystkim konieczność stworzenia mechanizmów stopniowego wycofywania się osób starszych z rynku pracy.

Osoby starsze często chcą pracować w związku z tym, że boją się luki czasowej, boją się dużej ilości wolnego czasu i w tym sensie to, że chodzą do pracy robią coś w czym są kompetentni co robią dobrze, jest ważne. I jeden ze schematów takich, który wydają się, że jest dobry pokazują nie takie nagle odcięcie i przejście na emeryturę, tylko stopniowe ograniczanie czasu pracy, czyli czas pracy najpierw na półetatu, potem ewentualnie na ¼ etatu, która pozwala mi decydować ile pracuję, ale z drugiej strony cały czas pozwala mi być aktywną. Czyli jakby wycofuje się stopniowo, sam decyduje, a nie system decyduje, że nie daje rady. [Ekspert]

Zdaniem Ekspertów zachęty systemowe ze strony państwa powinny budować takie mechanizmy, aby pracodawcom opłacało się zatrudniać osoby w wieku emerytalnym. Powinny być one proste w użyciu i mieć uproszczone zasady. W ich ocenie, obecna forma przepisów nie spełnia tych kryteriów.

Pracodawca często ma opór, żeby wchodzić w te administracyjne procedury, spełniać... itd. To powinno być bardziej dostępne, powszechne, że pracodawca ma jakąś ulgę z tytułu zatrudnienia pracownika 50+, którą mógłby przeznaczać np. na programy rozwojowe czy prozdrowotne dla tych pracowników. [Ekspert]

Pracodawcy o tym [ o istniejących rozwiązaniach, inicjatywach] nie wiedzą, a zresztą pracodawcy mogą nie wiedzieć, bo oni się zajmują robieniem biznesu. [Ekspert]

Zastrzeżenia dotyczyły również zapisów regulujących zatrudnienie emerytów i osób 50+ (również tych chcących prowadzić własną działalność gospodarczą). Seniorzy nie powinni mieć wątpliwości, na jakich zasadach mogą kontynuować aktywność zawodową.

Wiele osób, które są w wieku emerytalnym nie do końca zdają sobie sprawę z przepisów, ile mogą dorobić, jak to wygląda. Tak jak w przypadku nie wiem rent socjalnych dla osób z niepełnosprawnościami, gdzie krążą legendy, że jak pójdziesz do pracy to ci zabiorą rentę. I to jest powszechne, bo sąsiadka mi powiedziała, że jak pójde do pracy, ja nie mogę podjąć tego zatrudnienia. Myślę, że jakaś kampania informacyjna skierowana z jednej strony do pracodawcy, ale też z drugiej strony do osób w wieku emerytalnym taka powszechna, nie wiem przez ZUS realizowana może spowodować, że oni nabiorą gdzieś tam wiedzy na ten temat i twierdzą no kurczę faktycznie może pójde jednak do tej pracy. [Ekspert]

Wszelkie rozwiązania, które będą upraszczać procedury rozpoczęcia działalności, upraszczać prowadzenie, czyli jasne przepisy może właśnie jakoś uproszczone podatkowe chociażby dla tych osób, myślę, że mogłyby wpłynąć na sporo starszych osób, które straciły właśnie pracę mogłyby pomyśleć jako o alternatywie o samozatrudnieniu. [Ekspert]

Zdaniem ekspertów zmianie powinny ulec również przepisy dotyczące okresu ochronnego zatrudnienia pracownika, który rozpoczyna się 4 lata przed emeryturą. Rozwiązanie skutkujące ograniczeniem możliwości zakończenia współpracy z osobą zatrudnioną w wieku przedemerytalnym ma w ich ocenie anachroniczny charakter i zniechęca pracodawców do zatrudniania osób jeszcze na kilka lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego (i nabyciem tego przywileju). Ryzyko ponoszone przez pracodawcę wydaje się bowiem zbyt wysokie, szczególnie dotyczy to firm małych i średniej wielkości. Podobne oceny dotyczyły również innych potencjalnych rozwiązań (rozważanych często jako odgórnie regulowane zachęty do podejmowania zatrudnienia przez osoby starsze), które mogą wpływać na elastyczność warunków zatrudnienia po stronie pracodawcy, np. większa liczba. dni urlopu, wydłużanie przerw pracowniczych czy zwiększanie wynagrodzenia wraz ze stażem pracy, a nie posiadanymi kompetencjami / kwalifikacjami.

Mocne wypchnięcie osób 50+ z rynku pracy [powoduje] artykuł kodeksu pracy mówiący o tak zwanej gwarancji zatrudnienia na 4 lata przed osiągnięciem wieku emerytalnego, czyli tak zwana ochrona przedemerytalna (...) On zabija możliwość zatrudnienia pracowników na 6, 5 lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego [Ekspert]

Cokolwiek byśmy chcieli poprawnego politycznie powiedzieć to i tak nie uciekniemy od tego, że każdy pracodawca jest zainteresowany byciem raczej bardziej elastycznym w możliwości rozstania się z pracownikiem niż związanym. I tu nie chodzi o to, że oni są krwiopicjami i kapitalistami tylko po prostu sytuacja na rynku może się zmienić. [Ekspert]

Więcej dni urlopu, wydłużać przerwy to działanie jest akurat przeciw skuteczne, bo się już pracodawca teraz trzy razy zastanowi czy taką osobę zatrudnić. [Ekspert]

#### 6.7.5. Wsparcie aktywizacji

W ocenie Ekspertów działalność instytucji publicznych w zakresie wspomagania pracodawców w zatrudnieniu osób 50+ jest często nieefektywna.

Instytucje publiczne powinny być bliżej pracodawców, bliżej rynku. Wchodzić tak naprawdę z programami, które są, a nie żyją własnym życiem tak. Moim zdaniem, jeżeli środków unijnych będzie mniej to tym bardziej powinny być te środki w kolejnej perspektywie kierowane bardziej praktycznie do pracodawców. Dając im gotowe rozwiązania, gotowe diagnozy, gotową propozycję, które mają im obniżyć koszty i ułatwić zatrudnianie. [Ekspert]

Realizowanych jest szereg projektów wspierających instytucje chcące aktywizować pracowników 50+ (zawodowo lub na innych polach). To cenne działania, lecz należy podkreślić, że w realiach rynkowych czasochłonność procedur uzyskiwania wsparcia może być dla wielu pracodawców nieakceptowalna.

Tak, że też te projekty, cykl życia takiego projektu jest taki, że zanim oni nam złożą wnioski, zanim one zostaną przyjęte do dofinansowania, oni też to pisząc, projekt, piszą go, że on się zacznie za kilka miesięcy tak, a on się zacznie i sytuacja się czasami zmienia tak. On jest na etapie realizacji i już się zmienia tak i zauważamy problemy z rekrutacją. [Ekspert]

Dodatkowo zwracano uwagę na fakt, że projekty realizowane przez beneficjentów (i ich działalność) ma często doraźny, „projektowy” charakter i jest mocno rozproszona. Natomiast w ocenie ekspertów cenne jest wspieranie instytucji, które prowadzą szerszą działalność i w perspektywie długofalowej stanowią wsparcie dla środowiska osób starszych.

Część tych organizacji, nie wiem, jak to zrobić, ale powinny zniknąć z rynku, bo realizują jakieś projekty, które po skończeniu środków obumierają. Natomiast sporo takich ośrodków zwłaszcza senioralnych prowadzi naprawdę taką aktywną działalność, która przekłada się na wsparcie dla grupy. Tylko właśnie raczej te ośrodki, które wspierają działalność senioralną stricte one są po za rynkiem pracy tzn. ich oddziaływanie na rynek pracy, bo rozumiem mówimy głównie o rynku pracy, jest minimalna. Jeśli ktoś już zaczyna utożsamiać się z takimi środowiskami senioralnymi to rzadko które takie osoby utożsamiają się z osobami pracującymi [Ekspert]

Eksperci podkreślali potrzebę stworzenia w regionie punktu / centrum poradnictwa zawodowego dedykowanego seniorom<sup>98</sup>, który umożliwiłby osobom starszym uzyskanie indywidualnego kompleksowego wsparcia w obszarze rynku pracy.

---

<sup>98</sup> Miejska Rada Seniorów w Poznaniu już w 2018 r. podejmowała starania o uruchomienie w Poznaniu projektu „*okienko dla emeryta*”. Póki co, nie udało się wypracować rozwiązania w tym zakresie. W Wielkopolsce przykładem realizacji takiej inicjatywy jest PUP w Kaliszu

Pierwsza rzecz to jest punkt doradztwa, poradnictwa, wsparcia z zakresu zatrudniania seniora. Mówię tutaj o punkcie, który w sposób jasny i czytelny, niekoniecznie związany z PUP mógłby funkcjonować, gdzie my taki punkt zrobiliśmy jako miasto dla osób z niepełnosprawnościami. Jedną z organizacji prowadzi, gdzie osoby z różnego rodzaju niepełnosprawnością dowiadują się jak napisać CV, przekwalifikują się. [Ekspert]

Brakuje też takich miejsc jeszcze bardziej specjalizujących się w tym jak aktywizować seniorów zawodowo, nie tylko społecznie, którzy by przygotowywali wykłady, bezpłatne warsztaty, seminaria, zapraszaliby na to pracodawców i myślę, że to nie powinno być odrębne tylko stanowiące część jakiegoś większego podzespołu informacji przekazywanych pracodawcom. Bardzo liczę na to, że w Poznaniu takie Centrum Aktywności Seniora powstanie. Ja bym bardzo sobie marzył, żeby taki punkt doradztwa dla seniorów powstał, który mógłby być również punktem doradztwa dla urzędu pracy. [Ekspert]

Pan pewnie zna, ale to jest nowa sprawa w Gdańsku, Centrum Doradztwa dla Seniorów<sup>99</sup>, bodajże mniej więcej tak od 2018 roku i to jest pierwsza taka instytucja powołana specjalnie dla rekrutacji i pozyskiwania osób starszych na rynek pracy. [Ekspert]

Powołanie takiej inicjatywy umożliwiłoby profesjonalizację usług dedykowanych seniorom w zakresie zatrudnienia. Ponadto byłoby szansą na zbudowanie, miejsca, które miałyby szansę objąć wsparciem szersze grupy osób starszych i pracodawców, niż te które do tej pory szukały wsparcia w PUP. Wskazywano na to, że punkt / centrum mógłby stanowić również wsparcie informacyjne także dla PUP, dla których dziś osoby 50+ nie są głównym klientem, a zwiększenie wiedzy nt. seniorów pozwoliłoby PUP być lepszym ambasadorem tych pracowników przed pracodawcami.

Według Ekspertów warte rozważenia jest również dodatkowe wsparcie dedykowane osobom starszym na rynku pracy w formie asystenta pracy osoby starszej, która mogłaby świadczyć wsparcie seniorom w trakcie zdobywania nowego zatrudnienia.

Asystent pracy osoby starszej - taka osoba, u której można uzyskać radę dotyczącą czy właśnie takich prawnych rzeczy czy może byłaby to osoba, która też wspierałaby w tym procesie rekrutacyjnym, bo to też jest duży problem dla pracowników takich w tym wieku.

#### 6.7.6. Szkolenie pracowników 50+

W kontekście aktywizacji osób 50+ i uzupełniania przez nich kwalifikacji kluczowa jest indywidualizacja wsparcia i takie planowanie ról zawodowych seniorów, by mogli oni się w nich realizować w ramach swoich kompetencji i fizycznych możliwości.

Najważniejsze jest jednak to, żeby osoby znajdowały rzeczy, w których są dobre, które umieją robić i ewentualnie trochę się doszkalają, a nie inwestowanie na maksa w jakieś kursy doszkalające tam z nauki komputera, bo może to wcale nie są rzeczy, których te osoby potrzebują. Uważam, że to naprawdę powinno się opierać na takiej mocnej diagnozie potrzeb konkretnych, konkretnych osób i to powinno być takie programy dedykowane.

---

<http://mrs.poznan.pl/portfolio-item/spotkanie-robocze-mrs-u-z-cy-prezyd-j-solarskiego-28-08-2018/>

<sup>99</sup> Centrum Pracy Senierek i Seniorów w Gdańsku, to pierwszy w Polsce punkt wyspecjalizowany w aktywizacji zawodowej, społecznej i kulturalnej osób powyżej 60. roku życia - z ofertami pracy dla seniorów. Można z niego już korzystać, oficjalne otwarcie odbyło się 11 października 2018 r. Inną inicjatywą jest Senioralne Biuro Karier, które rozpoczęło swoją działalność w Warszawie w styczniu 2020 r.

Podobnie programy szkoleniowe w organizacjach powinny uwzględniać indywidualne kompetencje osób starszych i ich rozwój dla celów firmy.

Specjalne programy szkoleniowe - tak zdecydowanie. Dzisiaj obserwujemy zwłaszcza w dużych firmach, że często uczy się tak samo, wymaga się takiego samego tempa od pracowników od absolwentów. Wiadomo, że to tempo z reguły musi być dostosowane do tego pracownika starszego nieco inaczej. Po za tym pracodawcy często wymagają robiąc programy szkoleniowe, (patrz tu przede wszystkim na korporację), uczymy kompetencji np. miękkich czy innych i wszyscy idą tym samym torem. Tymczasem brakuje rozróżnienia. Nie warto jest wymagać, żeby wszyscy pracownicy rozwijali jakieś kompetencję. Warto rozwijać pracowników bardziej dojrzałych w tych kompetencjach, w których oni są szczególnie mocni i wykorzystywać te kompetencje. [Ekspert]

Podkreślano fakt, że działania szkoleniowe kierowane do starszych generacji powinny być dopasowane do możliwości poznawczych osób 50+.

Kwestia tego uczenia się to, według mnie, to jest metodyka, podejście i zrozumienie, że czasami może być, że z wiekiem te procesy poznawcze gdzieś tam spowolniają troszeczkę. I przede wszystkim to przechowywanie wiedzy i odtwarzanie są problemem i tak może być. Więc może ilość powtórzeń, wolniejsze tempo, mniej materiału. To co mówimy o metodyce pracy z osobami starszymi na pewno jest ważne, żeby wziąć pod uwagę, kiedy te szkolenia są prowadzone. Nie można tak samo, w tym samym tempie co dla osób młodszych i tymi samymi metodami. [Ekspert]

Jeżeli uwzględnimy tą specyfikę u starszych to można ich uczyć. Generalnie no wiadomo, że ta presja, ludzie starsi zwłaszcza, którzy się nie poddawali egzaminom też niezwykle stresująco na nich działają wszelkiego rodzaju tam odpytywanie, egzaminy, więc to też warto by to zdjąć. Atmosfera też jest istotna. [Ekspert]

Z punktu widzenia rozwoju kompetencyjnego starszych pracowników, należy pamiętać, że mogą oni nabywać nowe umiejętności nie tylko w czasie szkoleń, ale też w ramach pracy od innych członków zespołu. Jednym ze sposobów na realizację takiej nauki może być intermentoring, który odchodzi od relacji mistrz- uczeń i pozwala na wymianę doświadczeń i wzajemne uczenie się

Idea intermentoringu polega na tym, żeby tworzyć pary starszy-młodszy, gdzie w różnych dziedzinach, każdy z nich jest mentorem dla drugiego. Może się okazać, że mentorem w zawodzie jest właśnie ten starszy pracownik, a mentorem w poruszaniu się np. po świecie cyfrowym jest ten młodszy. Co chociażby z psychologicznego punktu widzenia likwidują te bariery jakby uczeń mistrz, zdejmując napięcie z tego młodego, że on musi tylko czegoś słuchać. [Ekspert]

## **6.8. Opis wyników panelu rekomendacyjnego z ekspertami z obszaru aktywizacji, polityk senioralnych i aktywizacji zawodowej**

Dopełnieniem wcześniej opisanych wywiadów pogłębionych był panel rekomendacyjny z ekspertami zorganizowany w formie zogniskowanego wywiadu grupowego. Uczestnikami spotkania byli eksperci ze świata akademickiego, specjaliści z zakresu szkoleń i oferty edukacyjnej skierowanej do osób 50+ na terenie województwa wielkopolskiego, doradcy zawodowi, przedstawiciele organizacji pracodawców oraz związków zawodowych funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego. Taki dobór ekspertów pozwolił na konfrontacje opinii i różnych punktów widzenia.

### **6.8.1. Wielkopolski rynek pracy**



Badani wyrazili opinię, że z punktu widzenia pracodawców i rekruterów obecna sytuacja na rynku pracy jest trudna. Zdaniem uczestników panelu, sytuację tę tylko częściowo da się wyjaśnić starzeniem się społeczeństwa oraz migracjami. Znaczenie mają również motywacje osób bezrobotnych. Eksperci byli zdania, że liczba osób rzeczywiście poszukujących pracy jest mniejsza, niż wskazują statystyki (np. liczba osób zarejestrowanych jako bezrobotne w urzędach pracy). W wielu przypadkach osoby (formalnie) bez stałego zatrudnienia rejestrują się jako bezrobotne, jedynie by uzyskać ubezpieczenie zdrowotne, ale w rzeczywistości nie są zainteresowane podjęciem oferowanej im pracy.

W tym momencie po prostu nie ma osób, które gdzieś tam aktywnie poszukują pracy, rejestrują się w urzędzie pracy. Jeżeli się rejestrują, to one się rejestrują w jakichś ściśle określonych celach. [Ekspert]

Badani eksperci zasygnalizowali także rosnące oczekiwania finansowe kandydatów, które nie zawsze mieszczą się w granicach akceptowalnych przez pracodawców. Nie bez znaczenia są transfery socjalne, jak program 500+, który podniósł aspiracje płacowe (szczególnie w przypadku osób wykonujących najniższe wynagradzane prace proste).

Można powiedzieć, że nie ma kandydatów do pracy, nie ma pracowników i trzeba naprawdę łapać się różnych metod i pomysłów, żeby tych kandydatów znaleźć, bo oni generalnie są, tylko trochę rynek ich rozpieścił, trochę obecna sytuacja gospodarcza i to, co się dzieje, jeżeli chodzi o kwestie związane z 500+. To są wszystko rzeczy, które trochę nam popsują rynek. [Ekspert]

Warto odnotować, że część z identyfikowanych trudności rekrutacyjnych leży po stronie samych pracodawców, którzy często nie stosują proaktywnych metod szukania pracowników. Przez wiele poprzednich lat sytuacja na rynku pracy była korzystna z perspektywy pracodawców (wyższy poziom bezrobocia i niskie oczekiwania płacowe).

Ale to nie tylko wina pracowników, ale też to właśnie wina, z mojej strony, jak tak widzę, też pracodawców, bo my, jako pracodawcy przyzwyczailiśmy się do pewnego jakiegoś statusu, że to pracownik do nas puka i dzień dobry. [Ekspert]

Ponadto eksperci biorący udział w dyskusji grupowej zauważyli, że często oczekiwania pracodawców formułowane w ogłoszeniach rekrutacyjnych nie są zbieżne z realnymi potrzebami i umiejętnościami, jakie powinna posiadać osoba zajmująca daną pozycję w firmie. Badani zwrócili uwagę, że pracodawcy często stosują karty opisu stanowisk opracowane w radykalnie innej sytuacji na rynku pracy. Dawniej miały one za zadanie wyselekcjonować osoby o możliwie najwyższych kwalifikacjach, nawet jeśli byłyby one za wysokie na danym stanowisku. Zdaniem respondentów, potrzebne jest urealnienie tych wymagań, co skutkować będzie poszerzeniem grona potencjalnych pracowników (m.in. o osoby 50+).

Wydaje mi się, że jest jeszcze jednak kwestia, o której pracodawcy nie wiedzą, to coraz częściej ich uświadamiamy w tym zakresie, że trzeba troszeczkę uaktualniać swoje potrzeby dotyczące opisów stanowisk pracy, bo wszystkie firmy już teraz rzadziej te karty stanowiskowe posiadają. Natomiast one są takie same od lat. Tam jest wpisane, język angielski, jakieś tam, obsługa komputera i tak dalej. [Ekspert]

Opisane trudności w rekrutacji sprzyjają otwarciu się pracodawców na nawiązywanie współpracy z osobami 50+. Rynek pracownika i emigracja zarobkowa młodszych ludzi niejako wymuszają na pracodawcach wykorzystywanie zasobów, które w przeszłości



były pomijane. Dotyczy to zwłaszcza firm funkcjonujących w mniejszych, oddalonych od aglomeracji ośrodkach. To w takich miejscowościach odpływ osób młodych i w średnim wieku jest największy.

[w niektórych regionach województwa] już nie ma na rynku pracy innych pracowników niż 50 plus, bo młodzi wyjeżdżają, nie widzą perspektyw dla siebie. To też generuje inne troszeczkę podejście u pracodawców, bo oni są zmuszeni do dostosowywania swoich firm, swojej oferty do pracowników już z pewnym doświadczeniem i stażem, bo młodych nie mają skąd brać. Oni nie wracają po studiach na przykład do miasta, tylko gdzieś rozpoczynają swoją działalność w większym mieście. Chociażby Poznaniu, Warszawie, Łodzi. [Ekspert]

### 6.8.2. Potencjał pracowników 50+

Uczestnicy dyskusji grupowej, wskazując, że czynniki zewnętrzne skłaniają firmy do zatrudniania osób starszych, podkreślali jednocześnie, że jest to obiektywnie bardzo cenna grupa pracowników. Z punktu widzenia pracodawców są to bowiem pracownicy „pewniejsi”, co do których można mieć przekonanie, że będą chcieli związać się z daną firmą na dłużej.

Z punktu widzenia pracodawcy to jest bardzo atrakcyjna grupa wiekowa, bo to są ludzie lojalni, mało podatni na migrację, więc oni nie pojadą za granicę (...) 500 +ich nie dotyczy, więc z punktu widzenia pracodawcy są troszeczkę tańsi, bo pewnie nie mają takich oczekiwań, bo sobie nie liczą tych 500 +. [Ekspert]

Zdaniem ekspertów, pracownicy 50+ są w mniejszym stopniu, w porównaniu do młodych, są otwarci na przebranżawianie i poszerzanie swoich kompetencji. Starsi pracownicy, w szczególności osoby, które w okresie swojej aktywności zawodowej wykonywały jeden zawód, czują lęk i opór przed zmianą profesji.

Tam jest jeszcze kolejna rzecz, przebranżowienie się, czyli na przykład taki lęk trochę, jak ja sobie poradzę, cały czas byłem górnikiem, czy gdzieś tam pracowałem, a teraz mogę zdobyć uprawnienia kierowcy na przykład zawodowego, ale to jest tak ważna i trudna decyzja po 30 latach pracy na przykład, że ja się na to nie decyduję. [Ekspert]

Należy jednak podkreślić, że w trakcie dyskusji zakwestionowano powyższe obserwacje jako powielenie istniejącego stereotypu, gdyż dzisiejsi pięćdziesięciolatkowie są bardziej otwarci na zmiany niż osoby w tym samym wieku 5 lub 10 lat temu.

Natomiast tutaj do sedna, chciałam powiedzieć, teraz te stereotypy. To, że osoby powyżej 50 czy 55 roku życia są mniej chłonne, mniej elastyczne, mniej gotowe do zmian, tak już nie jest. Tak było 5, może 10 lat temu, ale teraz tak już nie jest. [Ekspert]

Można przyjąć, że obie te opinie oddają do pewnego stopnia stan faktyczny. Prawdopodobnym determinantem stosunku danego pracownika 50+ do zmiany (w tym zmiany tak daleko idącej, jak przebranżowienie) jest jego osobista biografia zawodowa. Należy zauważyć, że osoby mające w 2019 roku 50 lat rozpoczynały swoją karierę zawodową na przełomie lat 80-tych i 90-tych, a więc w okresie przemian gospodarczych i politycznych. Mają więc doświadczenie funkcjonowania w rzeczywistości wymagającej znacznie większej elastyczności i gotowości na zmianę, niż jest konieczna na dzisiejszym rynku pracy. Wbrew stereotypom, wiele z tych osób może cechować się większą otwartością i przyzwyczajeniem do zmian niż młode pokolenie pracowników. Niemniej jednak, wśród zatrudnionych 50+ jest również grupa osób, która przez całość lub większość swojej kariery wykonywała jeden zawód. Mogą

zatem odczuwać naturalny lęk przed zmianą. Warto jednak zauważyć, że ma on swoje źródło nie w samym fakcie podjęcia się nowych zadań, ale w tym, że przebranżowienie często oznacza utratę wartości posiadanych i latami nabywanych kompetencji. Pracownik zmieniający obszar aktywności zawodowej musi się wewnętrznie pogodzić z faktem, że jego dotychczasowy dorobek traci wartość.

To wynika z takich perspektyw, czy raczej z przekonania, że ja, specjalista w swojej dziedzinie, mam teraz iść do doradcy zawodowego? Czyli takie trochę zaburzenie mojego ego, no nie? Że ja tutaj przez tyle lat byłem świetny w tym, co robię i teraz mam zaczynać od zera? Do tej pory byłem na przykład świetnym specjalistą w księgowości, a teraz mam zaczynać coś nowego? [Ekspert]

Warto także uzupełnić powyższą obserwację o opinie ekspertów, którzy wskazali, że rozwój kompetencji i zdobywanie nowych umiejętności może być dodatkowo utrudniane przez fakt, że oznacza to często naukę od młodszych kolegów. Podobnie opór części pracowników 50+ mogą budzić sytuacje, kiedy ich przełożeni są osobami młodszyimi.

Natomiast jest jeszcze jedna rzecz, że te osoby bardzo często nie mają w sobie gotowości takiej wewnętrznej do uczenia się od osób z pokolenia ich dzieci. To znaczy, trudno jest im przelknąć to, że osoba, która ma, powiedzmy, tych lat dwadzieścia parę, trzydzieści, trzydzieści parę, może ich czegoś nauczyć i czegoś wartościowego. [Ekspert]

Często osoby 50 plus nie chcą być zarządzane przez osoby młodsze. [Ekspert]

Uczestnicy dyskusji zwrócili również uwagę na napięcia, jakie może rodzić współpraca przedstawicieli różnych generacji. Zdaniem badanych, trudności te mogą być dodatkowo wzmacniane przez kopiowane z innych krajów standardy pracy w organizacjach, które są przenoszone na lokalny grunt bez uwzględnienia specyfiki i norm społecznych. Przykładem takiej normy stojącej w sprzeczności z obowiązującymi w Polsce wzorcami kulturowymi jest zwracanie się do siebie po imieniu.

My się tak bardzo mocno zachłystujemy rzeczami, które przychodzą z Zachodu. Na przykład to takie sławetne mówienie sobie po imieniu we wszystkich korporacjach, niezależnie od wieku, od statusu, wszyscy jesteśmy na ty i to też nie wszystkim odpowiada. Zarówno jak i osobom starszym, ale też tym młodszyimi. Oni się też czują skrępowani. [Ekspert]

Dlatego, zdaniem badanych, czynnikiem, który może pozytywnie oddziaływać na aktywność zawodową osób 50+ jest klimat pracy sprzyjający partnerskiemu współdziałaniu osób z różnych generacji.

My po prostu troszeczkę na ślepo idziemy i próbujemy wprowadzać i forsować coś, co powoduje, że to środowisko pracy dla osób właśnie 50 plus, jest mało przyjazne. Oni po prostu nie chcą aplikować czasami do takich większych firm, bo mają poczucie, że się tam nie odnajdują, źle się czują po prostu. [Ekspert]

### 6.8.3. Deficyty kompetencji cyfrowych pracowników 50+

Eksperci odnieśli się również do obszarów, w których są obserwowane deficyty pracowników 50+, a których zniwelowanie jest niezbędne, aby ta grupa mogła stanowić istotne wsparcie dla firm. Eksperci (podobnie jak osoby, z którymi prowadzono wywiady indywidualne) wskazywali na wyzwanie, jakim są braki kompetencyjne w obszarze posługiwania się urządzeniami cyfrowymi. Należy podkreślić, że komputery nie są już domeną wyłącznie biur i nie znajdują zastosowania tylko na wysokospecjalistycznych stanowiskach. Podstawowe umiejętności w zakresie obsługi, np. paneli cyfrowych są

nieodzwonne w niemal wszystkich branżach, w których automatyka czy robotyka wspiera pracowników.

To na pewno problem z technologiami i to dotyczy wszystkich, bo i w magazynie wchodzi komputer i programy magazynowe i prezes wypadaloby, żeby się posługiwał, więc tutaj jest trochę czasami problem z używaniem tych nowych programów czy urządzeń, no bo tutaj, jak panowie zauważyli, to są osoby, które zakończyły swoją karierę zawodową i ta nowa technologia zmienia się w takim tempie, tak szybko się zmieniają programy, których używamy, że to jakby wymaga cały czas szkolenia dla wszystkich grup. [Ekspert]

Rozwój kompetencji w obszarze cyfrowym – ale w każdym innym także – jest uzależniony od indywidualnych chęci i możliwości skorzystania z odpowiednich kursów. Eksperci zwrócili uwagę na fakt, że prócz zasygnalizowanych wcześniej obaw samych osób 50+ przeszkodą może być także brak dostępu do programów szkoleniowych, które dałyby szansę starszym pracownikom na nabywanie nowych umiejętności. Badani eksperci przypomnieli, że wiele kursów finansowanych ze środków publicznych jest dedykowanych osobom bezrobotnym, więc z założenia są niedostępne dla osób, które pracują i chciałyby się rozwijać, by podtrzymać swoją aktywność zawodową.

Jednak fundusze unijne promują zatrudnianie osób raczej bezrobotnych, albo tych grup uprzywilejowanych, czyli tych osób z osób z niepełnosprawnością, a osoby pracujące jednak jakby tak traktują [Ekspert]

Podkreślono również, że szkolenia są często organizowane w dniach i godzinach pracy, co także w praktyce wyklucza uczestniczenie w nich tej samej grupy osób – ludzi aktywnych obecnie i chcących kontynuować aktywność zawodową.

Kursy są organizowane w ciągu dnia, tak i te osoby są w pracy, no i wymaga to też po prostu takiego zauważenia sposobu funkcjonowania tych osób, że może jednak popołudnie, a może sobota. [Ekspert]

#### 6.8.4. Otwarcie organizacji na potrzeby osób kończących karierę zawodową

Wcześniejsze wnioski koncentrowały się głównie na osobach 50+, które są zainteresowane powrotem lub podtrzymaniem aktywności zawodowej w wieloletniej perspektywie. Nieco inne wyzwania stoją natomiast przed tymi, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego lub już go osiągnęli. Warto zauważyć, że, zdaniem ekspertów, również ta grupa pracowników często zamierza – choć w ograniczonym zakresie – podtrzymać swoją aktywność. Badani wskazali na podkreślany także w literaturze, fakt, że praca nie jest dla większości osób jedynie źródłem kapitału. Aktywność zawodowa to także pozostawanie w relacji z innymi ludźmi, to działalność, która buduje poczucie własnej wartości i często jest motorem codziennej aktywności.

Bardzo często jest tak, że te osoby są zmęczone już sposobem pracy i one chciałyby odpocząć. Mają takie wrażenie, że jak pójść na emeryturę, to będzie super. Potem się okazuje, że nawet jeżeli nie dochody, chociaż że one oczywiście spadają, ale po prostu brakuje im aktywności, brakuje im kontaktu z ludźmi, jakieś rzeczy do pozalatawania, bycia w ruchu, bycia cały czas aktywnym, po prostu społecznie też. [Ekspert]

Ze względu na wskazaną powyżej pozafinansową wartość pracy badani (podobnie jak inni uczestnicy badania) wskazywali, że korzystnym modelem jest ten, zakładający nie radykalne odcięcie emerytowanego pracownika od aktywności zawodowej, ale

wytworzenie przestrzeni pośredniej – np. poprzez możliwość pracy w ograniczonym zakresie czasowym.

On w efekcie został w tej firmie właśnie jako taki konsultant zewnętrzny, gdzie pracuje 2 jak jest potrzeba to 3 dni w tygodniu. Oczywiście na jakichś tam zasadach finansowych również. Jakby tutaj jest obopólna korzyść, bo też osoby, które przychodzą do firmy w tym wieku, powiedzmy 50 plus, wiedzą, że jeżeli faktycznie są osobami zaangażowanymi to nawet odchodząc na emeryturę, nie muszą się żegnać z firmą. [Ekspert]

Warto zauważyć, że taki sposób budowania relacji pracodawców ze starszymi pracownikami może przynosić korzyści obu stronom. Seniorom pozwala podtrzymać aktywność, a pracodawcom budować wizerunek firmy, jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego i szanującego swoje kadry.

To też jeżeli chodzi o ten Employer Branding, to jest dobra rzecz, żeby pokazać siebie jako pracodawcę, który nie chce kończyć definitywnie kontaktów z tymi najlepszymi pracownikami. Tylko dostrzega potencjał w ich wiedzy i doświadczeniu. [Ekspert]

Ekspersi zauważyli, że tego rodzaju rozwiązania, umożliwiające korzystanie z wieloletniego doświadczenia najstarszych pracowników, wciąż nie są rozpowszechniane. Należy założyć, że tak w skali ogólnopolskiej, jak i w województwie wielkopolskim jesteśmy w początkowej fazie wdrażania podobnych rozwiązań jak w Skandynawii. Z tego powodu programy kierowane do starszych pracowników są wciąż rzadkością, stosują je głównie największe międzynarodowe firmy.

Dotyczy generalnie dużych firm lub takich średnich, ale już graniczących z tą dużą firmą, czyli powyżej 250 zatrudnionych, gdzie mają właśnie programy skierowane na osoby z dużym stażem pracy, gdzie tam w grę wchodzi oczywiście zmiana stanowiska, idzie bardziej w kierunku edukacji tych już nowych pracowników. [Ekspert]

Mimo że podobne rozwiązania dopiero się popularyzują, to, zdaniem badanych, szersze otwarcie tak na osoby 50+, jak też planowanie polityki kadrowej w sposób odpowiadający na potrzeby pracowników w wieku emerytalnym jest niezbędne. Wynika to nie tylko z faktu, że zatrudnieni 50+ stanowią nie w pełni wykorzystany potencjał i zasób kadrowy. Ekspersi biorący udział w panelu zauważyli, że otwarcie pracodawców na potrzeby starszych generacji to przygotowanie się do zmian, które będą następować. Nawet jeśli dziś w poszczególnych branżach seniorzy stanowią margines pracowników, to z roku na rok ich udział w strukturach wszystkich firm i organizacji będzie rósł.

No, naprawdę trudno mówić o jednym, jakby konkretnym sektorze gospodarki, tylko o całej gospodarce nastawionej na taką grupę. Zwracamy uwagę na to, że za całą dekadę jedna czwarta społeczeństwa to będą osoby w wieku pięćdziesiąt plus. [Ekspert]

Należy podkreślić, że w wielu kwestiach eksperci podzielali opinie wyrażane przez uczestników wywiadów indywidualnych, co należy traktować jako dodatkowe potwierdzenie słuszności wniosków sformułowanych na ich podstawie.

## 7 Prognoza zmian wielkopolskiego rynku pracy w kontekście rozwoju sektora „srebrnej gospodarki” w perspektywie pięciu lat

### 7.1 Charakterystyka zgromadzonych danych i wprowadzenie do metodologii opracowania pięcioletniej prognozy zmian wielkopolskiego rynku pracy w kontekście rozwoju sektora „srebrnej gospodarki”

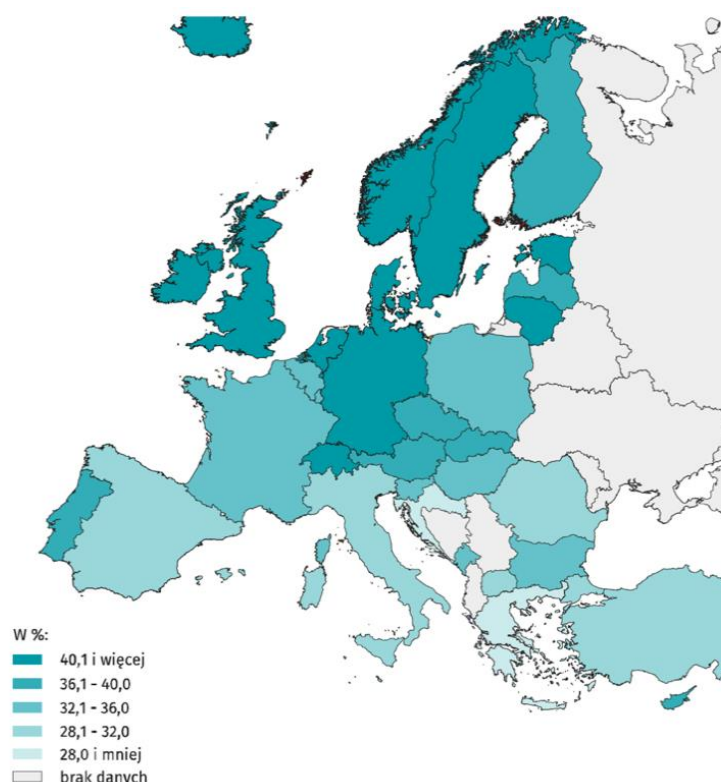
Analiza archiwalnych danych Eurostatu pokazała, że już w 2012 roku w grupie osób w wieku 50-64 lata blisko co druga osoba posiadała stałe zatrudnienie, natomiast w grupie osób powyżej 55 lat – ok. 40%<sup>100</sup>. Wynik ten był znacznie niższy od średniej Unii Europejskiej, gdzie wskaźnik ten wynosi 50%.

Tabela 16 Aktywność ekonomiczna ludności w wieku 15-64 lata w IV kwartale 2012 r.

badani	współczynnik aktywności zawodowej (%)	wskaźnik zatrudnienia (%)	stopa bezrobocia (%)
15 lat i więcej	56,0	50,4	10,1
50 lat i więcej	34,1	31,7	7,1
50-64 lata	54,0	50,0	7,5

Źródło: Eurostat 2012

Mapa 6 Wskaźnik zatrudnienia dla osób powyżej 50 r.ż. w państwach europejskich w IV kw. 2017 r.



Źródło: opracowanie GUS Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w latach 2016-2017 (GUS 2018)

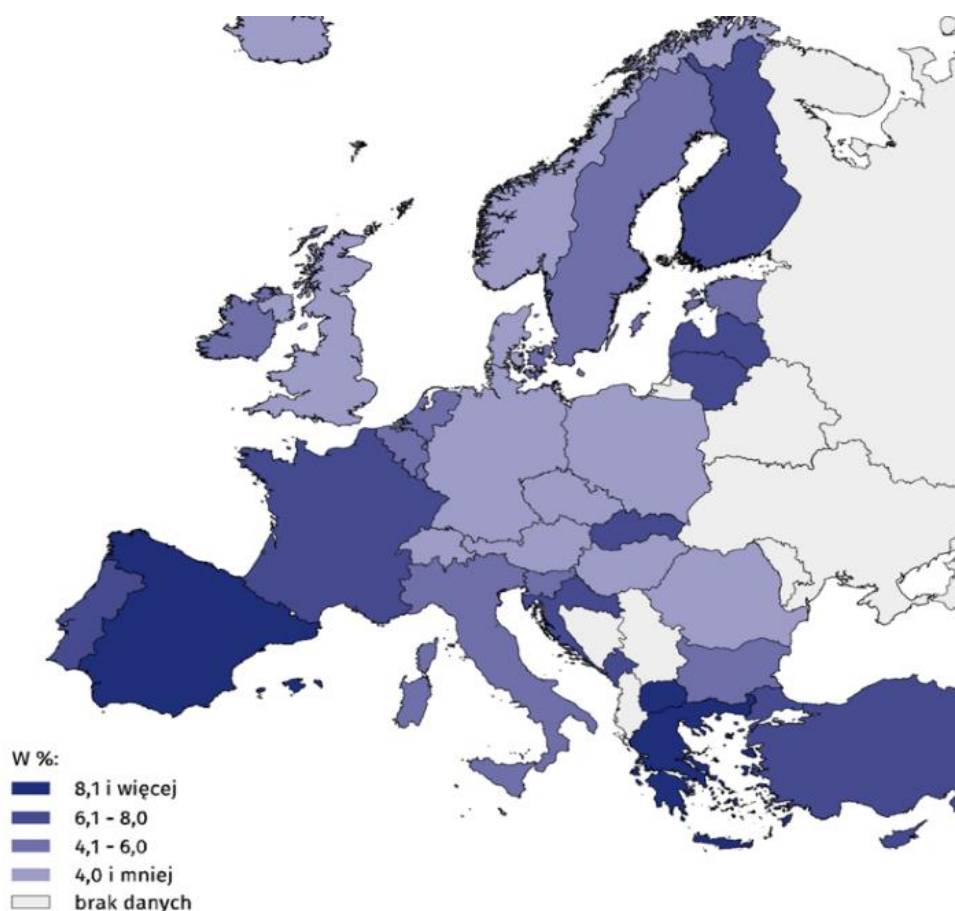
<sup>100</sup> Eurostat, 2012 (na podstawie wyników opracowanych na stronie: <https://rynekpracy.pl/artykuly/sytuacja-osob-w-wieku-50-na-ryнку-pracy>)



Według danych przedstawionych przez GUS w 2017 roku wynika, że istnieją duże różnice w poziomie zatrudnienia pracowników 50+ pomiędzy krajami Europy. Wyniki przedstawione za IV kwartał 2017 roku pokazały, że najwięcej pracowników w wieku 50+ zatrudnionych jest na Islandii (71,1%), natomiast najniższy odsetek takich pracobiorców występuje w Grecji (25,1%). W 2017 roku wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+ w Polsce wyniósł 33,2%, co może wynikać z zaobserwowanego zjawiska starzenia się społeczeństwa<sup>101</sup>. Szczegółowy rozkład porównujący poziom zatrudnienia osób w wieku 50+ w poszczególnych krajach przedstawiono na poniższej rycinie.

Wskaźnik bezrobocia w Polsce dla osób w wieku 50+ w IV kwartale 2017 roku wyniósł około 3%, co jest o blisko 1% niższym wskaźnikiem niż wynik uzyskany w IV kwartale 2016 roku<sup>102</sup>. Średni wskaźnik bezrobocia w UE w tej grupie wiekowej wyniósł około 5%, najwyższy był w Grecji (17%), co w tym przypadku bezpośrednio wynika z ogólnie wysokiego stanu bezrobocia w tym kraju.

Mapa 7 Stopa bezrobocia dla osób powyżej 50 r.ż. w państwach europejskich w IV kw. 2017 r.



Źródło: opracowanie GUS Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w latach 2016-2017 (GUS 2018)

Analiza tych danych prowadzi do ustalenia, że rozbieżność pod względem wskaźnika zatrudnienia osób w wieku powyżej 50 lat może wynikać m.in. z deklarowanego wieku

<sup>101</sup> Eurostat, 2012 (na podstawie wyników opracowanych na stronie: <https://rynekpracy.pl/artykuly/sytuacja-osob-w-wieku-50-na-ryнку-pracy>)

<sup>102</sup> Na podstawie omówienia danych GUS w artykule: osoby 50plus na rynku pracy, link: <http://www.egospodarka.pl/148566,GUS-osoby-50plus-na-ryнку-pracy,1,39,1.html>



zakończenia wykonywania pracy w Polsce i Unii Europejskiej. Poniżej przedstawiono wyniki uzyskane przez Eurostat.

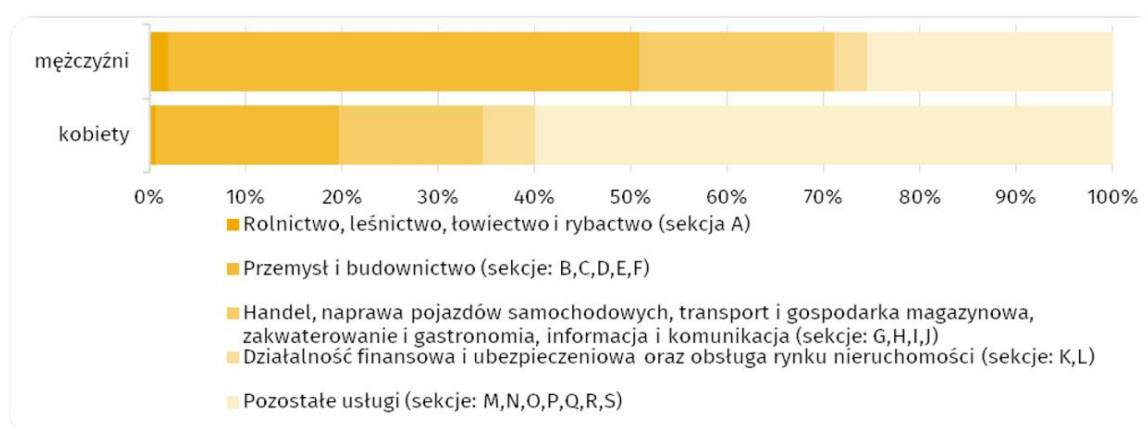
Tabela 17 **Deklarowany wiek zakończenia aktywności zawodowej w 2012 roku**

Rodzaj wykonywanej pracy	Polska	UE
Ogółem	58,6	61,7
Według wykonywanej pracy		
Pracujący na własny rachunek	60,7	64,9
Kierownicy	60,0	63,2
Inni pracownicy umysłowi	56,4	61,8
Pracownicy fizyczni	58,4	59,9

Źródło: Eurostat 2012

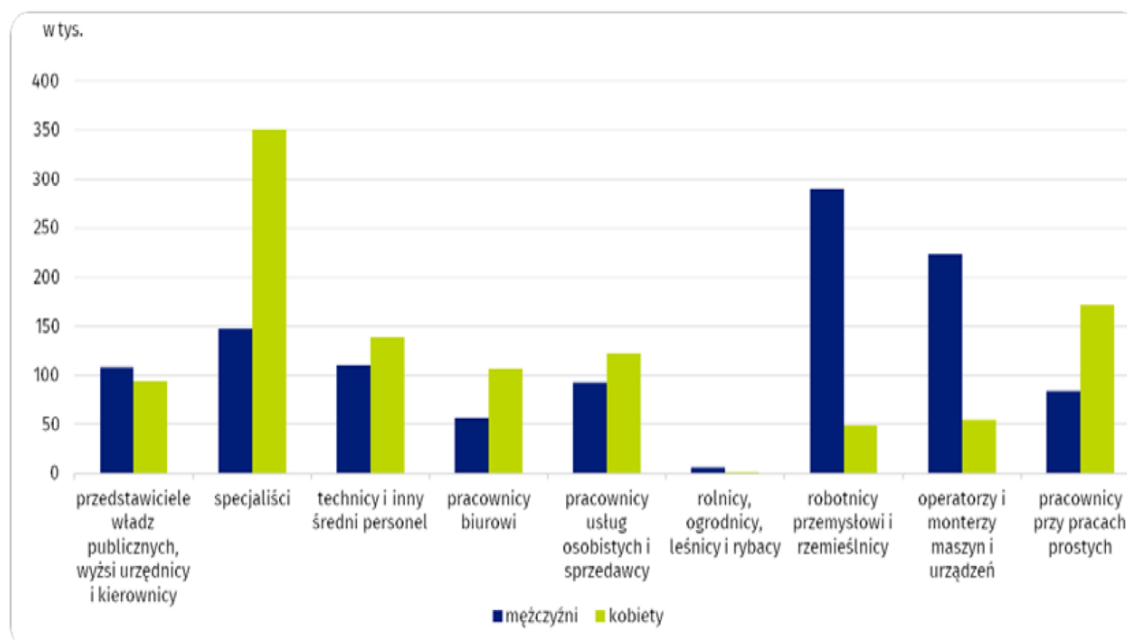
Według danych za 2016 r. przedstawionych przez GUS najwięcej pracowników w wieku powyżej 50 lat zatrudnionych było w przemyśle (29%). Po uwzględnieniu płci obserwowano, że mężczyźni zatrudniani byli najczęściej w przemyśle (40%), natomiast kobiety w edukacji (25%). Szczegółowe wyniki przedstawiono na dwóch poniższych diagramach.

Wykres 93 **Struktura zatrudnionych w Polsce powyżej 50 r.ż. wg płci i sekcji PKD w październiku 2016 r.**



Źródło: Źródło: opracowanie GUS Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w latach 2016-2017 (GUS 2018)

Wykres 94 **Struktura zatrudnionych w Polsce powyżej 50 r.ż. wg płci i wielkich grup zawodowych w październiku 2016 r.**



Źródło: Źródło: opracowanie GUS Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w latach 2016-2017 (GUS 2018)

Raportowane w statystyce publicznej wyniki oraz obserwowany w ostatnich latach wzrost zatrudnienia osób w grupie 50+ nasuwa konieczność podejmowania pogłębionych analiz funkcjonowania tej grupy na rynku pracy oraz tworzenia prognoz zatrudnienia tej grupy pracobiorców w kolejnych latach.

Dane wykorzystane do opracowania niniejszej prognozy zmian wielkopolskiego rynku pracy w kontekście rozwoju sektora „srebrnej gospodarki” dotyczyły zgodnie z SIWZ 3 obszarów:

- Sytuacji demograficznej województwa wielkopolskiego,
- Sytuacji sektora srebrnej gospodarki w województwie wielkopolskim,
- Sytuacji na rynku pracy w województwie wielkopolskim.

Zbiory danych pobrano z Banku Danych Lokalnych<sup>103</sup>. Zestawienia opracowane zostały przez Główny Urząd Statystyczny (GUS). Informacje dotyczące województwa wielkopolskiego pobrane zostały za okres 2008-2018 z zakładki dotyczących rynku pracy, ludności i narodowego spisu powszechnego. Zakres wieku analizowanej grupy w zestawieniach w Banku Danych Lokalnych wynosi 50 i więcej.

## 7.2 Budowa modelu – zmienne objaśniające

W niniejszej prognozie zastosowano metodę DEMATEL. Jest to metoda składająca się z określonych sekwencji badawczych. W pierwszej kolejności ustalone zostały czynniki poddane dalszej analizie (Wawrzynek 2014). Kolejnym krokiem było dokonane przez ekspertów wartościowanie czynników poddawanych badaniu. Nastąpiło ono poprzez zbieranie opinii ekspertów na temat siły zależności między rozpatrywanymi czynnikami według skali:

<sup>103</sup> <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>

0. Brak wpływu.
1. Niewielki wpływ.
2. Duży wpływ.
3. Bardzo duży wpływ.

W następnym kroku, na podstawie dokonanych przez ekspertów ocen relacji między badanymi zmiennymi, stworzony został graf przyczynowo-skutkowy, stanowiący punkt wyjścia do obliczeń według następującego schematu. Na podstawie grafu zbudowana została macierz bezpośredniego wpływu  $B$ . Macierz ta zawsze jest kwadratowa, a wszystkie wartości na głównej przekątnej tej macierzy są zawsze równe zero. Oznaczają one wpływ danego czynnika na siebie. Pozostałe wartości wyznaczone zostały z grafu. W wierszu odpowiadającym zdarzeniu wpływającemu o kolumnie odpowiadającej zdarzeniu, na które następuje wpływ, wpisywana jest wartość siły wpływu. Macierz bezpośredniego wpływu podlega normowaniu (Ginda and Maślak 2012):

$$B' = \frac{1}{\lambda} B, \quad (1)$$

przy czym (Ginda and Maślak 2012):

$$\lambda = \max \left\{ \max_j \sum_{i=1}^n b_{i,j}; \max_i \sum_{j=1}^n b_{i,j} \right\}. \quad (2)$$

gdzie  $b_{i,j}$  jest elementem macierzy bezpośredniego wpływu, a  $n$  jej rozmiarem.

Macierz wpływu  $B'$  jest macierzą określającą tylko wpływ bezpośredni. Wskazujemy jednak, że między czynnikami mogą jednak istnieć również wpływy pośrednie. Macierz  $B'$  informacji o takim wpływie nie zawiera. Informacje o takim wpływie zawiera macierz całkowitego wpływu  $T$ , która jest sumą macierzy  $B'$  oraz macierzy wpływu pośredniego  $\hat{B}$  (Kobryń 2014):

$$T = B' + \hat{B}. \quad (3)$$

Macierz wpływu pośredniego  $\hat{B}$  powstaje w wyniku zsumowania cząstkowych macierzy wpływu bezpośredniego  $B'$  podniesionych do  $i$ -tej potęgi, gdzie  $i=1,2,3,\dots$  (Ginda and Maślak 2012):

$$\hat{B} = B'^2 + B'^3 + \dots = \sum_{i=2}^{\infty} B'^i. \quad (4)$$

Podstawiając  $\hat{B}$  do wzoru (3):

$$T = B' + B'^2 + B'^3 + \dots = \sum_{i=1}^{\infty} B'^i, \quad (5)$$

co jest równe (Ginda and Maślak 2012):

$$T = B'(I - B')^{-1}, \quad (6)$$

gdzie  $I$  jest macierzą jednostkową.

Sam pośredni wpływ wyznaczony został ze wzoru (Kobryń 2014):

$$\hat{B} = B'^2(I - B')^{-1}. \quad (7)$$

W przypadku, kiedy konieczna była zbiorcza analiza wszystkich oddziaływań, obliczane zostały dla każdego czynnika wskaźniki znaczenia (Kobryń 2014):

$$t_i^+ = \sum_{j=1}^n t_{i,j} + \sum_{j=1}^n t_{j,i}, \quad (8)$$

oraz wskaźniki wpływu (Kobryń 2014):

$$t_i^- = \sum_{j=1}^n t_{i,j} - \sum_{j=1}^n t_{j,i}. \quad (9)$$

Wskaźnik znaczenia określa ogólny udział obiektu w sieci wpływów. Należy go rozumieć w ten sposób, że im jest on większy, tym czynnik bardziej wpływa na pozostałe czynniki i (lub) pozostałe czynniki wpływają na niego. Wskaźnik wpływu natomiast określa, czy bardziej dany czynnik wpływa na pozostałe czynniki, czy też te czynniki bardziej wpływają na niego (Nermend 2017; Miłaszewicz, Nermend 2017).

Dobór czynników podlegających ocenie przeprowadzono tak, aby w sposób możliwie pełny został scharakteryzowany wpływ na wskaźniki w ramach modelu. Czynniki dobrano:

- merytorycznie, na podstawie literatury przedmiotu i najlepszej wiedzy oraz doświadczenia Wykonawców i ekspertów o badanych zależnościach

oraz

- statystycznie, wybrano cechy o wysokiej zmienności (dla których współczynnik zmienności przekraczał 20%), a także słabo skorelowane między sobą, a skorelowane z pozostałymi zmiennymi, które nie zostały wybrane jako czynniki wpływu.

Czynniki poddane analizie metodą DEMATEL zostały ustalone na podstawie obowiązującej teorii oraz na drodze logicznego określenia przez ekspertów występowania możliwych zależności.

Na podstawie uzyskanych ocen ekspertów zostały przeprowadzone kolejne etapy badań metodą DEMATEL. Przedstawiają się one następująco:

- stworzenie grafu przyczynowo-skutkowego,
- wyznaczenie macierzy bezpośredniego wpływu,
- wyznaczenie macierzy pośredniego wpływu,
- wyznaczenie macierzy całkowitego wpływu,
- obliczenie wskaźników znaczenia i relacji,
- analiza i opis uzyskanych rezultatów.

W ramach prowadzonych analiz ekonometrycznych Wykonawca zastosował zasadę naukową mającą ugruntowanie w literaturze przedmiotu, że długość horyzontu prognozy



nie powinna być większa niż połowa liczby danych historycznych. Oznacza to, że w przypadku danych z 10 lat prognozę sporządzono do lat 5 (zgodnie z SIWZ). Prognozę niniejszą można uznać więc jako wiarygodną.

W celu zbadania związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy zmiennymi objaśniającymi, jak wskazano we wstępie, została zastosowana metoda DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory). Metoda ta stanowi także pierwszy etap budowy modelu i za jej pomocą zostały wyznaczone ostateczne zmienne objaśniające, które uwzględniono w modelu prognozy. Zgodnie z procesem realizacji niniejszej metody w początkowej fazie analiz, na podstawie dostępnych danych wybrane zostały czynniki modelu. Wszystkie wybrane czynniki dotyczą wyłącznie grupy docelowej badania, czyli osób powyżej 50 roku życia. Wybrane zostały poniższe czynniki:

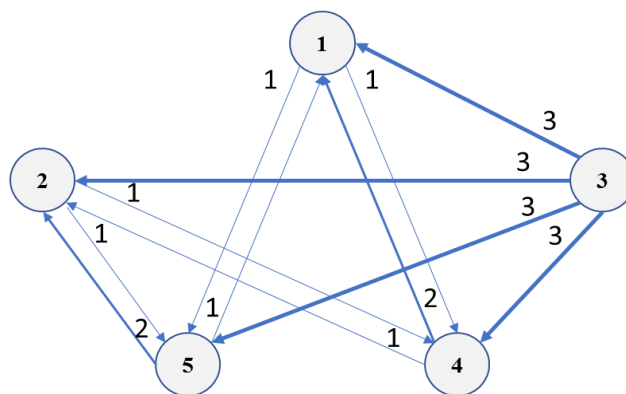
1. Liczba osób zamieszkałych na wsi
2. Liczba osób zamieszkałych w mieście
3. Udział % grupy wiekowej 50+ w stosunku do populacji
4. Liczba mężczyzn
5. Liczba kobiet.

Następnie dokonano wartościowania czynników poddanych badaniu na podstawie opinii ekspertów na temat siły zależności, jaka zachodzi między wybranymi czynnikami. Wartościowanie zostało wyznaczone według skali:

1. Brak wpływu
2. Niewielki wpływ
3. Duży wpływ
4. Bardzo duży wpływ.

Na podstawie dokonanej analizy opracowany został graf bezpośredniego wpływu, ilustrujący relację pomiędzy czynnikami wraz z siłą, z jaką czynniki oddziałują na siebie. Wierzchołki grafów wraz z ich numeracją odpowiadają poszczególnym ocenianym czynnikom. Wyznaczone linie między wierzchołkami pokazują relację, jaka zachodzi między czynnikami, a liczby zapisane przy początku każdej linii wskazującej pokazują siłę, z jaką dane zmienne, zgodnie z opinią ekspertów, wpływają na inne czynniki. Siła oddziaływań czynników dodatkowo zaakcentowana jest grubością linii, co jest zgodne z ogólnie przyjętą praktyką.

Rycina 2 **Graf ilustrujący relację pomiędzy czynnikami wraz z siłą, z jaką czynniki oddziałują na siebie**



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie określonych relacji między wyodrębnionymi czynnikami została zbudowana macierz bezpośredniego wpływu B. Elementami macierzy są relacje między czynnikami, przez co macierz jest zawsze kwadratowa, a wartości na przekątnej równe zero.

Rycina 3 **Macierz bezpośredniego wpływu B**

$$B = \begin{vmatrix} 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 3 & 3 & 0 & 3 & 3 \\ 2 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 2 & 0 & 0 & 0 \end{vmatrix}$$

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z zasadami naukowymi prowadzenia analiz ekonometrycznych, macierz została znormalizowana za pomocą ilorazu każdego z elementów macierzy oraz maksymalnej wartości sumy kolumny lub wiersza (w badanym przypadku wiersz 3). Znormalizowana postać macierzy przyjęła następującą postać:

Rycina 4 **Znormalizowana macierz bezpośredniego wpływu B'**

$$B' = \begin{vmatrix} 0.00 & 0.00 & 0.00 & 0.08 & 0.08 \\ 0.00 & 0.00 & 0.00 & 0.08 & 0.08 \\ 0.25 & 0.25 & 0.00 & 0.25 & 0.25 \\ 0.17 & 0.08 & 0.00 & 0.00 & 0.00 \\ 0.08 & 0.17 & 0.00 & 0.00 & 0.00 \end{vmatrix}$$

Źródło: opracowanie własne

Macierz wpływu B' jest macierzą określającą tylko wpływ bezpośredni. Ze względu na możliwość istnienia między czynnikami również wpływów pośrednich, utworzona została macierz całkowitego wpływu T.

Rycina 5 **Macierz całkowitego wpływu T**

$$T = \begin{vmatrix} 0.022 & 0.022 & 0.000 & 0.087 & 0.087 \\ 0.022 & 0.022 & 0.000 & 0.087 & 0.087 \\ 0.326 & 0.326 & 0.000 & 0.304 & 0.304 \\ 0.172 & 0.089 & 0.000 & 0.022 & 0.022 \\ 0.089 & 0.172 & 0.000 & 0.022 & 0.022 \end{vmatrix}$$

Źródło: opracowanie własne

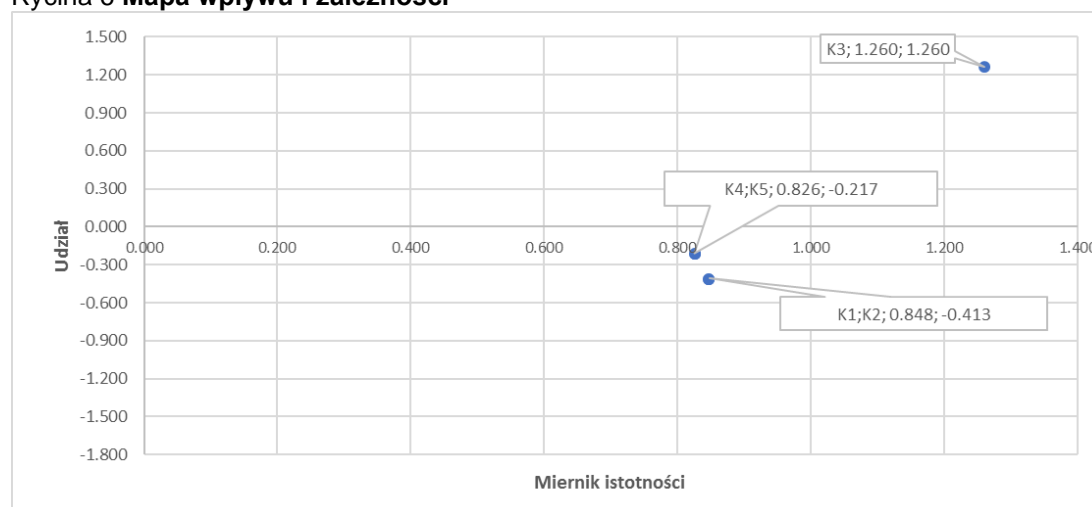
Wskazanej macierzy całkowitego wpływu T odpowiadają wyznaczone następnie wartości sum wierszowych x oraz sum kolumnowych y. Na podstawie wartości sum obliczone zostały dla każdego z czynników wskaźniki znaczenia  $t_i^+$  określające ogólny udział obiektu w sieci wpływów oraz wskaźnik wpływu  $t_i^-$  określający, czy dany czynnik bardziej wpływa na pozostałe, czy to pozostałe czynniki bardziej wpływają na niego. Ostatecznym wynikiem działań było wyznaczenie współczynnika ważności  $w_i$  dla każdego z kryteriów.

Tabela 18 Wskaźniki znaczenia, wpływu oraz ostateczne wagi kryteriów

Czynnik	Sumy		wskaźniki		Współczynnik ważności $w_i$
	$x_i$	$y_i$	znaczenia t+	wpływu t-	
1	0.2173	0.6302	0.8475	-0.4129	<b>0.0943</b>
2	0.2173	0.6302	0.8475	-0.4129	<b>0.0943</b>
3	1.2604	0.0000	1.2604	1.2604	<b>0.5472</b>
4	0.3043	0.5216	0.8258	-0.2173	<b>0.1321</b>
5	0.3043	0.5216	0.8258	-0.2173	<b>0.1321</b>

Źródło: opracowanie własne

Rycina 6 Mapa wpływu i zależności



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, iż najistotniejszym czynnikiem objaśniającym jest kryterium nr 3, czyli udział % badanej grupy społecznej w całości populacji, na co wskazuje zarówno wysoka wartość współczynnika wpływu, jak i zależności. Biorąc pod uwagę charakter problematyki oraz pozostałe czynniki ujęte w obliczeniach, można uznać ten wynik za spójny z logiką badania. Pozostałe czynniki charakteryzują się podobnymi wartościami wpływu oraz zależności. Ze względu na wysoki i dodatni wynik wpływu, postanowiono nie wykluczać ich z badania, jednak reprezentowane przez nie ujemne wartości zależności świadczą o tym, iż mają one głównie charakter przyczynowy.

### 7.3 Opracowanie prognozy zmian wielkopolskiego rynku pracy

Prognozy wskaźników zmian zachodzących w wielkopolskim rynku pracy wykonano za pomocą liniowego modelu Holta (którego opis przedstawiono w „Raportie metodologicznym”).

Prognozę wskaźników, podyktowaną liczbą obserwacji, wyznaczono na podstawie średniego tempa zmian jego wartości oraz wyniku analiz eksperckich. Opinie eksperckie były także brane pod uwagę w przypadku prognoz pozostałych wskaźników (m.in. przy

wyznaczaniu stałych wykładzania). Dla każdego wskaźnika wyznaczono trzy warianty prognoz:

- wariant neutralny (najbardziej prawdopodobny) (dalej oznaczony **WO**),
- wariant pesymistyczny (dalej oznaczony **WN**),
- wariant optymistyczny (dalej oznaczony **WP**).

Poszczególne warianty były wyznaczane poprzez różnicowanie stałych wykładzania<sup>104</sup>, ustalonych metodą ekspercką (poprzez oszacowania zespołu odpowiedzialnego za przeprowadzenie analiz ekonometrycznych). Stałe wykładzania wyznaczano w ten sposób, że rozpatrywane były różne scenariusze rozwoju badanego zjawiska. Brane pod uwagę były dane historyczne oraz dostępne informacje odnoszące się do przyszłego rozwoju zjawiska. Scenariusze te były następnie selekcjonowane ekspercko, co pozwoliło przyjąć ostatecznie wariant neutralny, pesymistyczny i optymistyczny. Analiza prognozy przeprowadzona powinna zostać przy ścisłym założeniu, że przedstawiane prognozy mogą ulec zdecydowanej zmianie, po uwzględnieniu w nich kolejnych danych rzeczywistych (empirycznych) pochodzących z 2019 roku, które raportowane będą przez statystykę publiczną w przyszłym roku kalendarzowym.

Poniżej sporządzono 5-letnie prognozy zmian wielkopolskiego rynku pracy w kontekście rozwoju sektora „srebrnej gospodarki” w zakresie:

- poziomu zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim (ogółem, w podziale na płeć oraz wielkość miejsca zamieszkania),
- zatrudnienia w poszczególnych sektorach PKD, gdzie obserwowano największy wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+ (sekcje PKD).

Po prezentacji prognoz omówiono uzyskane wyniki.

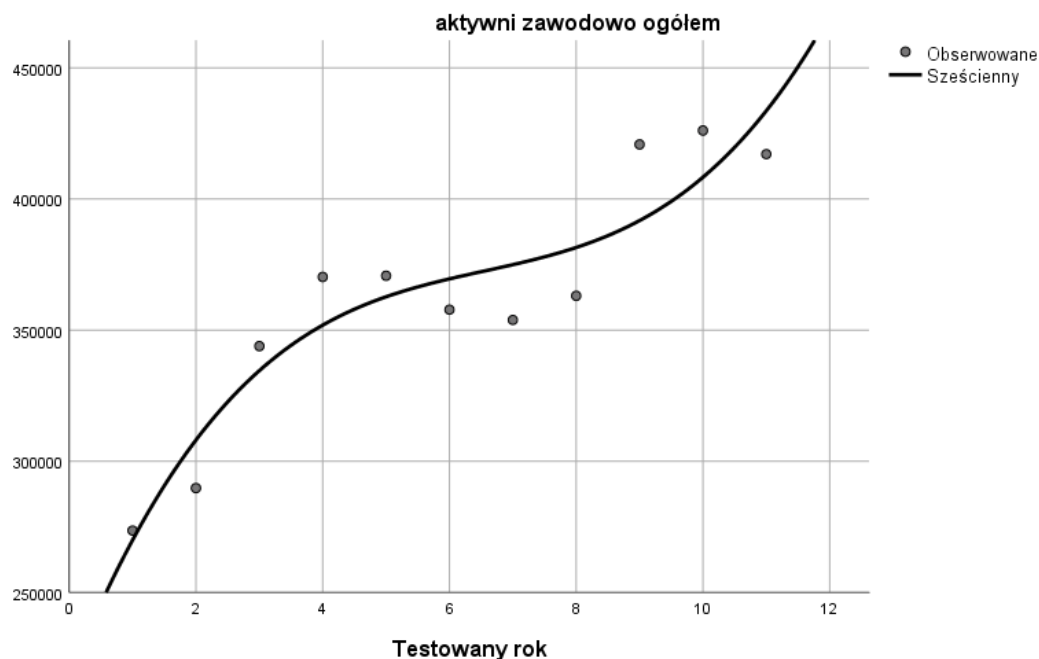
### 7.3.1 Prognoza poziomu zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim - ogółem

Pierwszym etapem prac ekonometrycznych było zbadanie estymacji krzywej poziomu zatrudnienia osób w wieku powyżej 50 lat w okresie od 2008 do 2018. Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu sześciennego ( $F(3,7) = 15,34$ ;  $p = 0,002$ ;  $R$  kwadrat =  $0,868$ ). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

---

<sup>104</sup> Stałe wykładzania są to uwzględniane parametry modeli wyrównywania wykładniczego wskazujące, jaki wpływ na prognozy mają obserwacje nowsze, a jaki starsze. Im stałe wykładzania wyższe, tym większy jest wpływ nowszych obserwacji na uzyskane wyniki.

Wykres 95 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018)



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Obserwowany trend sześcienny istotnie lepiej wyjaśnia utworzony model niż inne testowane trendy (w tym liniowy i kwadratowy). Charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

Tabela 19 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – mieszkańcy 50+, województwo wielkopolskie

		Sześcienny
Model - podsumowanie	R-kwadrat	0,868
	F	15,336
	df1	3
	df2	7
	Istotność	0,002
Oceny parametrów	Stała	217640
	b1	60307
	b2	-8393
	b3	427

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognozowania metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.



Tabela 20 **Oszacowania uzyskanego modelu Holta – mieszkańcy 50+, województwo wielkopolskie**

Statystyka	Wartość
Alpha	0,751
Beta	0,001
Gamma	0,001
MASE	1,862
SMAPE	0,088
MAE	35378
RMSE	36260

Źródło: opracowanie własne

Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w grupie osób w wieku powyżej 50 lat będzie wzrastała w analizowanym okresie czasu (szczególnie w latach 2019-2022); w roku 2021 obserwowany powinien zostać niewielki spadek ogólnej liczby zatrudnionych osób (por. tabela 5). Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 3 lat. Prognozy dokonane dla lat 2022-2023 nie spełniły warunku trafności (>15%).

Tabela 21 **Oszacowania uzyskanego modelu – mieszkańcy 50+, województwo wielkopolskie**

rok	aktywni zawodowo ogółem	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2008	273590				
2009	289770				
2010	343900				
2011	370280				
2012	370730				
2013	357800				
2014	353870				
2015	363070				
2016	420800				
2017	426100				
2018	417100	417100	417100	417100	
2019		459020	412664	505375	21,2
2020		461395	403395	519395	2,8
2021		442425	374732	510119	-1,8
2022		467278	391093	543462	6,5
2023		503005	419147	586863	8,0

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 96 Prognoza liczby aktywnych zawodowo w wieku 50+ w województwie wielkopolskim



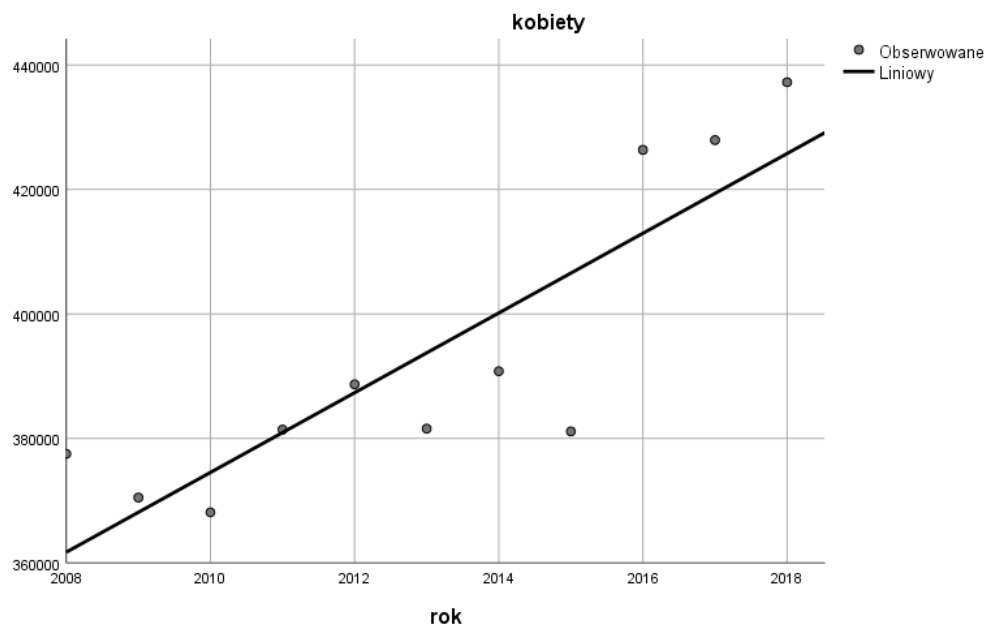
Źródło: opracowanie własne

### 7.3.2. Prognoza poziomu zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim – podział na płeć

#### 7.3.2.1 Prognoza dla grupy kobiet

Pierwszym etapem było zbadanie estymacji krzywej poziomu zatrudnienia kobiet w wieku powyżej 50 lat w okresie od 2008 do 2018. Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu liniowego ( $F(1,9) = 25,94$ ;  $p = 0,001$ ;  $R\text{-kwadrat} = 0,742$ ). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

Wykres 97 Liczba kobiet aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018)



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Wykonana estymacja krzywej nie daje podstaw do wnioskowania o istnieniu innego trendu w danych (kwadratowego lub sześciennego). Dokładną charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

Tabela 22 **Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – grupa kobiet 50+, województwo wielkopolskie**

		Liniowy
Model podsumowanie	- R-kwadrat	0,742
	F	25,942
	df1	1
	df2	9
	Istotność	0,001
Oceny parametrów	Stała	-12499500
	b1	6405

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognozowania metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.

Tabela 23 **Oszacowania uzyskanego modelu Holta – grupa kobiet 50+, województwo wielkopolskie**

Statystyka	Wartość
Alpha	0,25
Beta	0,00
Gamma	0,00
MASE	2,15
SMAPE	0,04
MAE	16 600
RMSE	18 357

Źródło: opracowanie własne

Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w grupie kobiet w wieku powyżej 50 lat będzie nieznacznie wzrastała w analizowanym okresie czasu (por. tabela 8). Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 4 lat. Prognozy dokonane dla roku 2023 nie spełniły warunku trafności (>15%).

Tabela 24 **Oszacowania uzyskanego modelu – grupa kobiet 50+, województwo wielkopolskie**

Rok	Kobiety	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2008	377520				
2009	370489				
2010	368124				
2011	381405				
2012	388682				
2013	381569				
2014	390786				
2015	381117				
2016	426360				

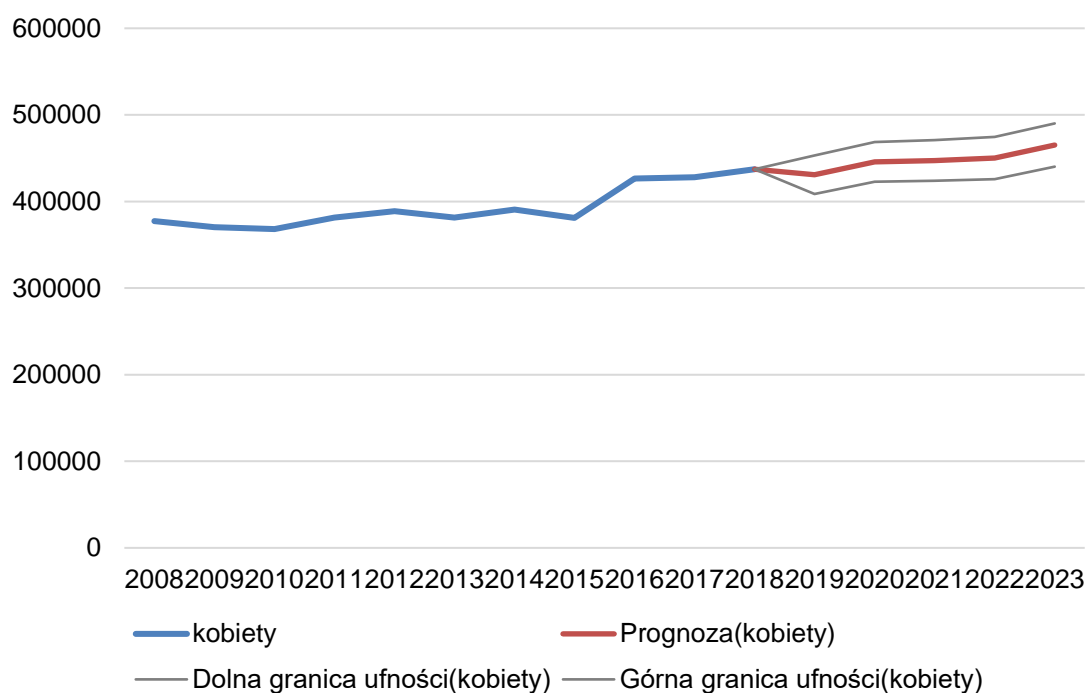


2017	427926				
2018	437233	437233	437233	437233	
2019		430890	408633	453148	3,6%
2020		445802	422849	468756	3,4%
2021		447398	423764	471032	0,5%
2022		450261	425955	474567	0,8%
2023		465173	440213	490133	3,3%

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 98 **Prognoza liczby aktywnych zawodowo kobiet w wieku 50+ w województwie wielkopolskim**

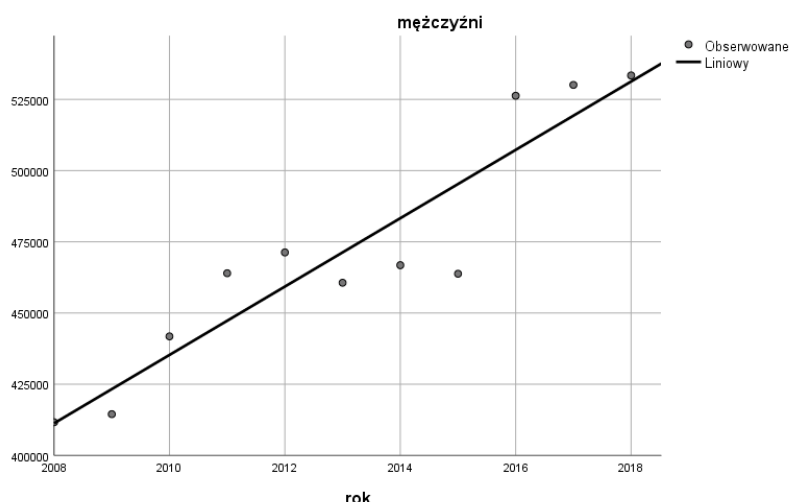


Źródło: opracowanie własne

### 7.3.2.2 Prognoza dla grupy mężczyzn

Pierwszym etapem było zbadanie estymacji krzywej poziomu zatrudnienia mężczyzn w wieku powyżej 50 lat w okresie od 2008 do 2018. Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu liniowego ( $F(1,9) = 59,34$ ;  $p < 0,001$ ;  $R\text{-kwadrat} = 0,868$ ). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

Wykres 99 Liczba mężczyzn aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018)



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Wykonana estymacja krzywej nie daje podstaw do wnioskowania o istnieniu innego trendu w danych (kwadratowego lub sześciennego). Dokładną charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

Tabela 25 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – grupa mężczyzn 50+, województwo wielkopolskie

		Liniowy
Model podsumowanie	- R-kwadrat	0,868
	F	59,344
	df1	1
	df2	9
	Istotność	<0,001
Oceny parametrów	Stała	-23682871
	b1	11999

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognozowania metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.

Tabela 26 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – grupa mężczyzn 50+, województwo wielkopolskie

Statystyka	Wartość
Alpha	0,13
Beta	0,00
Gamma	0,00
MASE	1,25
SMAPE	0,03
MAE	15 989
RMSE	17 821

Źródło: opracowanie własne





Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w grupie mężczyzn w wieku powyżej 50 lat będzie wzrastała (silniej niż w przypadku grupy kobiet w wieku 50+) w analizowanym okresie czasu (por. tabela 11). Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 5 lat.

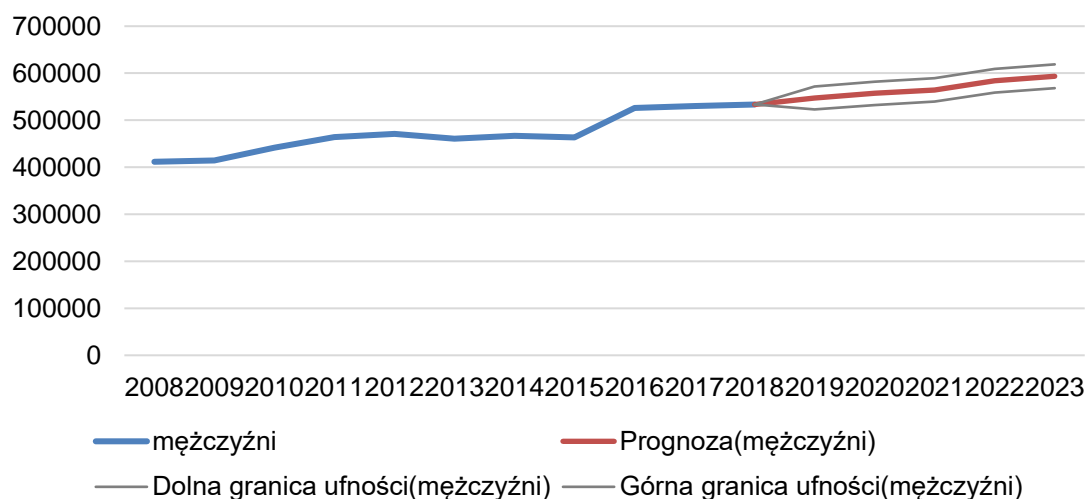
Tabela 27 Oszacowania uzyskanego modelu – grupa mężczyzn 50+, województwo wielkopolskie

Rok	Mężczyźni	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2008	411635				
2009	414475				
2010	441786				
2011	463954				
2012	471280				
2013	460628				
2014	466785				
2015	463782				
2016	526283				
2017	530078				
2018	533402	533402	533402	533402	
2019		547486	522978	571995	7,24%
2020		557255	532549	581960	1,74%
2021		564307	539404	589211	1,25%
2022		583770	558663	608877	3,34%
2023		593538	568230	618847	1,64%

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 100 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mężczyzn w wieku 50+ w województwie wielkopolskim



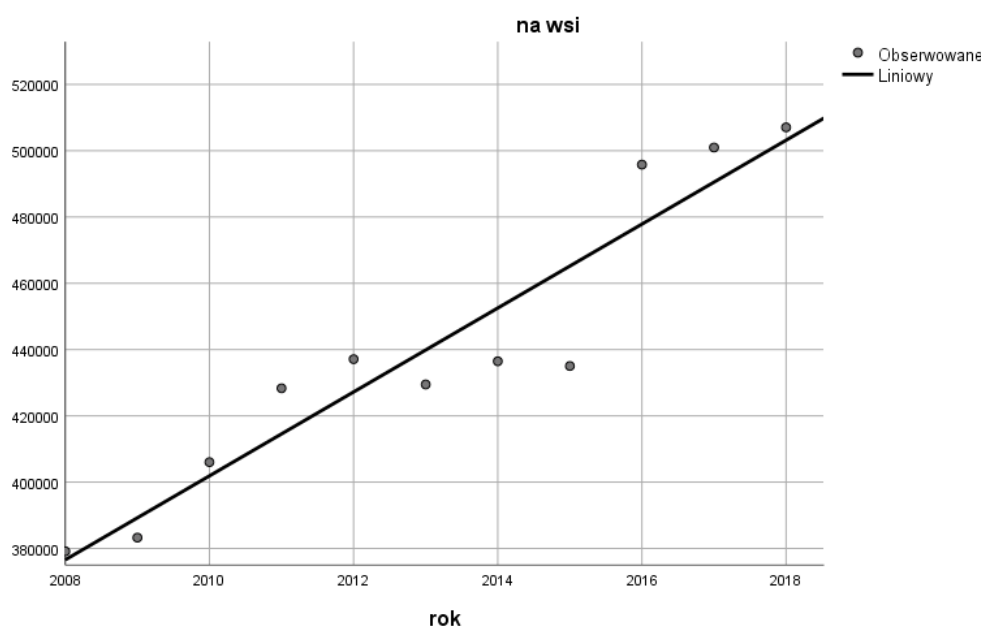
Źródło: opracowanie własne

### 7.3.3. Prognoza poziomu zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim – podział na wielkość miejsca zamieszkania

#### 7.3.3.1 Prognoza dla grupy mieszkającej na wsi

Pierwszym etapem analiz ekonometrycznych było zbadanie estymacji krzywej poziomu zatrudnienia kobiet w wieku powyżej 50 lat w okresie od 2008 do 2018. Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu liniowego ( $F(1,9) = 76,69$ ;  $p < 0,001$ ;  $R\text{-kwadrat} = 0,895$ ). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

Wykres 101 Liczba osób mieszkających na wsi aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018)



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Wykonana estymacja krzywej nie daje podstaw do wnioskowania o istnieniu innego trendu w danych (kwadratowego lub sześciennego). Dokładną charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

Tabela 28 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – grupa osób mieszkających na wsi w wieku 50+, województwo wielkopolskie

		Liniowy
Model podsumowanie	- R-kwadrat	0,895
	F	76,686
	df1	1
	df2	9
	Istotność	<0,001
Oceny parametrów	Stała	-25046789
	b1	12661

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognozowania metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.

Tabela 29 **Oszacowania uzyskanego modelu Holta – grupa osób mieszkających na wsi w wieku 50+, województwo wielkopolskie**

Statystyka	Wartość
Alpha	0,13
Beta	0,00
Gamma	0,00
MASE	1,31
SMAPE	0,03
MAE	15 864
RMSE	17 702

Źródło: opracowanie własne

Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w grupie osób mieszkających na wsi w wieku powyżej 50 lat będzie wzrastała w analizowanym okresie czasu (por. tabela 14). Warto jednak zaznaczyć, że średnia zmiana procentowa ulegać będzie spadkowi, począwszy od roku 2019. Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 5 lat.

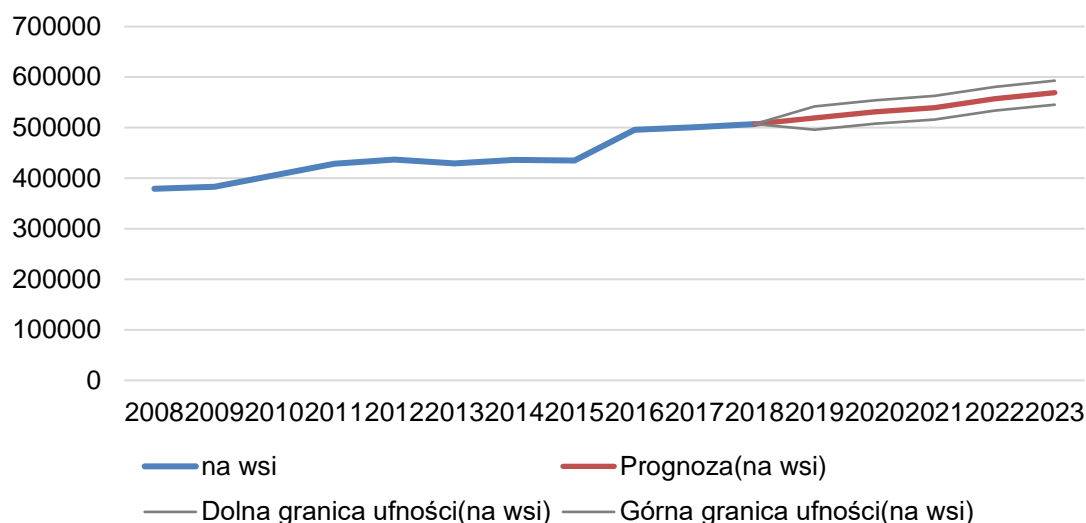
Tabela 30 **Oszacowania uzyskanego modelu – grupa osób mieszkających na wsi w wieku 50+, województwo wielkopolskie**

Rok	Osoby mieszkające na wsi	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2009	383244				
2010	406019				
2011	428329				
2012	437118				
2013	429477				
2014	436470				
2015	435040				
2016	495806				
2017	500980				
2018	507049	507049	507049	507049	
2019		518973	495943	542002	6,89%
2020		531023	507809	554238	2,26%
2021		539363	515962	562764	1,54%
2022		557173	533582	580764	3,20%
2023		569224	545443	593004	2,11%

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 102 **Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców wsi w wieku 50+ w województwie wielkopolskim**

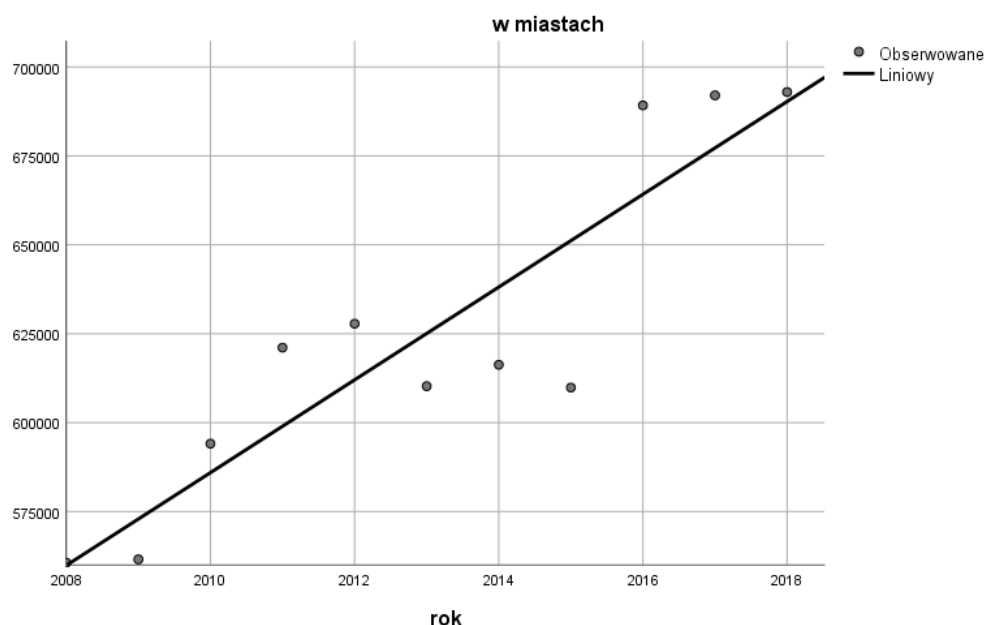


Źródło: opracowanie własne

### 7.3.3.2 Prognoza dla grupy mieszkającej w miastach

Pierwszym etapem prac prognostycznych było zbadanie estymacji krzywej poziomu zatrudnienia kobiet w wieku powyżej 50 lat w okresie od 2008 do 2018. Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu liniowego ( $F(1,9) = 40,25$ ;  $p < 0,001$ ;  $R\text{-kwadrat} = 0,817$ ). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

Wykres 103 **Liczba osób mieszkających w miastach aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018)**



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Wykonana estymacja krzywej nie daje podstaw do wnioskowania o istnieniu innego

trendu w danych (kwadratowego lub sześciennego). Dokładną charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

Tabela 31 **Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – grupa osób mieszkających w miastach w wieku 50+, województwo wielkopolskie**

		Liniowy
Model - podsumowanie	R-kwadrat	0,817
	F	40,253
	df1	1
	df2	9
	Istotność	<0,001
Oceny parametrów	Stała	-25634450
	b1	13045

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognozowania metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.

Tabela 32 **Oszacowania uzyskanego modelu Holta – grupa osób mieszkających w miastach w wieku 50+, województwo wielkopolskie**

Statystyka	Wartość
Alpha	0,13
Beta	0,00
Gamma	0,00
MASE	1,40
SMAPE	0,03
MAE	21 119
RMSE	23 548

Źródło: opracowanie własne

Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w grupie osób mieszkających w miastach w wieku powyżej 50 lat będzie wzrastała w analizowanym okresie czasu (por. tabela 17). Warto jednak zaznaczyć, że średnia zmiana procentowa ulegać będzie spadkowi, począwszy od roku 2019. Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 3 lat. Prognozy dokonane dla okresu 2022-2023 nie spełniły warunku trafności (>15%).

Tabela 33. **Oszacowania uzyskanego modelu – grupa osób mieszkających w miastach w wieku 50+, województwo wielkopolskie.**

Rok	Osoby mieszkające w miastach	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2008	560618				
2009	561546				
2010	594071				
2011	621091				
2012	627802				
2013	610243				
2014	616280				
2015	609860				
2016	689194				
2017	692020				

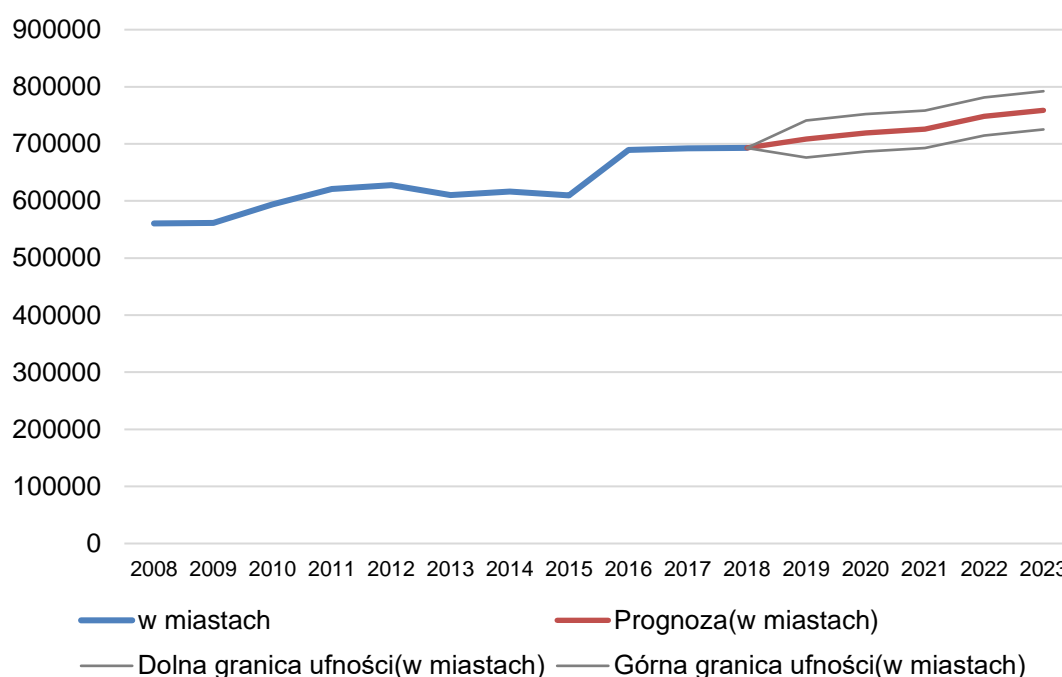


2018	692951	692951	692951	692951	
2019		708534	676116	740952	6,93%
2020		719230	686552	751908	1,48%
2021		725647	692707	758588	0,89%
2022		748050	714841	781259	2,99%
2023		758746	725271	792221	1,40%

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 104 **Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców miast w wieku 50+ w województwie wielkopolskim**



Źródło: opracowanie własne

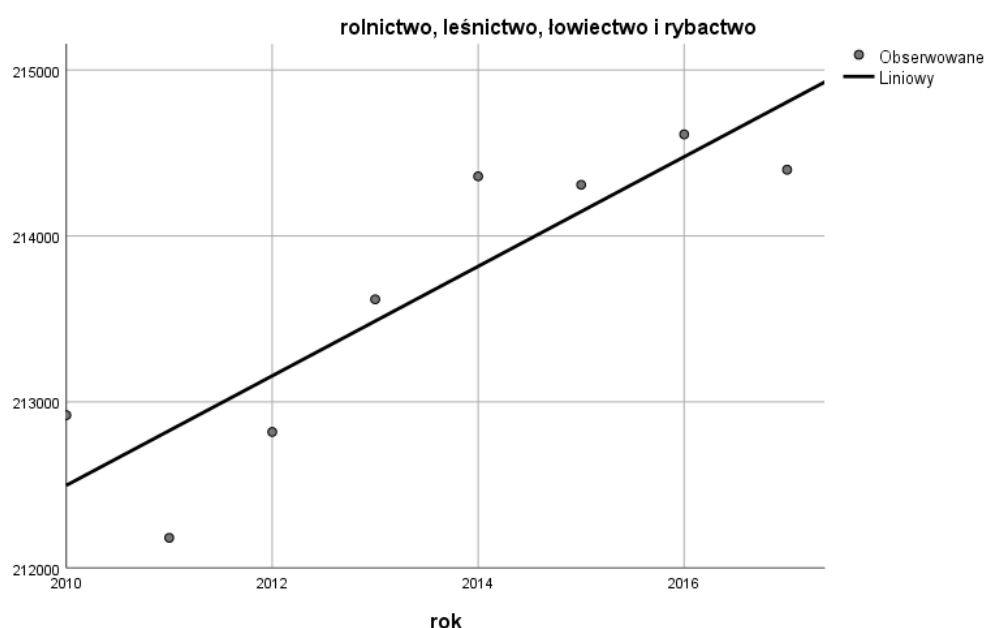
### 7.3.4 Prognoza poziomu zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim w zależności od wybranych sekcji PKD

Ze względu na obserwowany dodatni trend liczby zatrudnionych pracowników w wieku 50+ oraz obecność tej grupy w każdej analizowanej sekcji PKD zdecydowano się na przedstawienie trendu dla województwa wielkopolskiego dla wszystkich sekcji PKD. Ze względu na to, że dane pochodzące z BDL zawierają dane z okresu 2010-2017, przedstawiono prognozy dla lat 2018-2022. Uzyskane wyniki przedstawiono poniżej w kolejnych podrozdziałach prognozy.

#### 7.3.4.1 Prognoza dla sektora PKD: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo

Pierwszym etapem było zbadanie estymacji krzywej poziomu zatrudnienia w województwie wielkopolskim w okresie od 2008 do 2017 (w analizowanej sekcji PKD). Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu liniowego ( $F(1,9) = 22,27$ ;  $p=0,003$ ;  $R$ -kwadrat = 0,788). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

Wykres 105 **Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018) – sekcja: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo**



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Wykonana estymacja krzywej nie daje podstaw do wnioskowania o istnieniu innego trendu w danych (kwadratowego lub sześciennego). Dokładną charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

Tabela 34 **Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – sekcja PKD: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo**

		Liniowy
Model - podsumowanie	R-kwadrat	0,788
	F	22,268
	df1	1
	df2	9
	Istotność	0,003
Oceny parametrów	Stała	-450707
	b1	330

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognozowania metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.

Tabela 35 **Oszacowania uzyskanego modelu Holta – sekcja PKD: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo.**

Statystyka	Wartość
Alpha	0,13
Beta	0,00
Gamma	0,00
MASE	0,73
SMAPE	0,00
MAE	363
RMSE	427

Źródło: opracowanie własne



Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w analizowanej grupie osób (sekcja: leśnictwo, łowiectwo i rybactwo) będzie nieznacznie wzrastała w analizowanym okresie czasu (por. tabela 20). Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 4 lat. Prognozy dokonane dla roku 2022 nie spełniły warunku trafności (>15%).

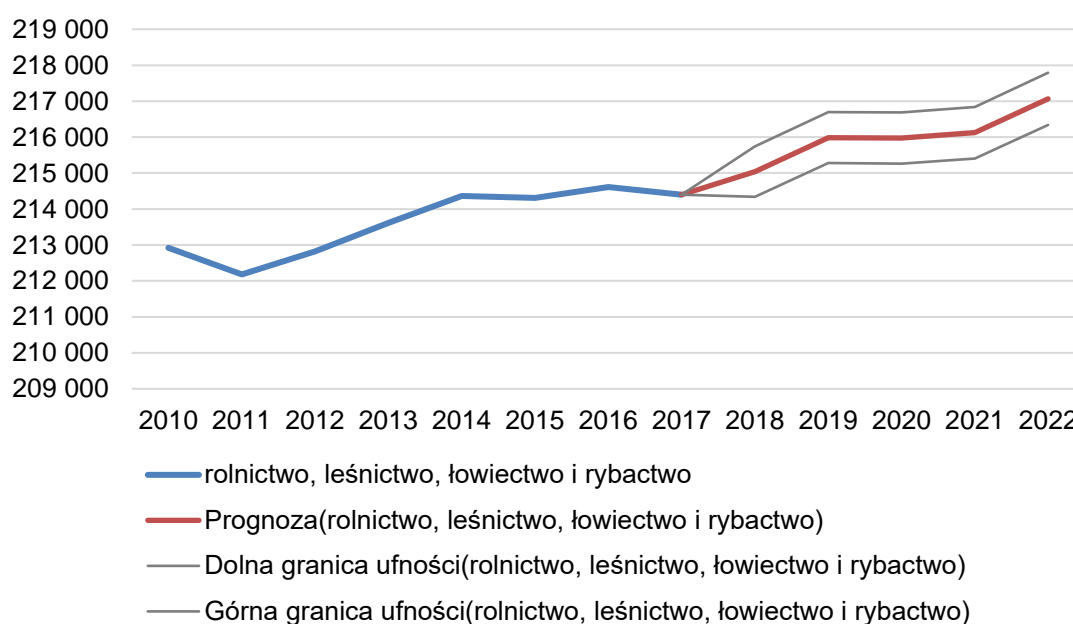
Tabela 36 **Oszacowania uzyskanego modelu - sekcja PKD: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo**

Rok	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2010	212920				
2011	212181				
2012	212819				
2013	213618				
2014	214359				
2015	214308				
2016	214612				
2017	214399	214399	214399	214399	
2018		215043	214340	215746	0,63%
2019		215986	215278	216695	0,44%
2020		215977	215263	216691	0,00%
2021		216122	215402	216842	0,07%
2022		217065	216339	217791	0,44%

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 106 **Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego**

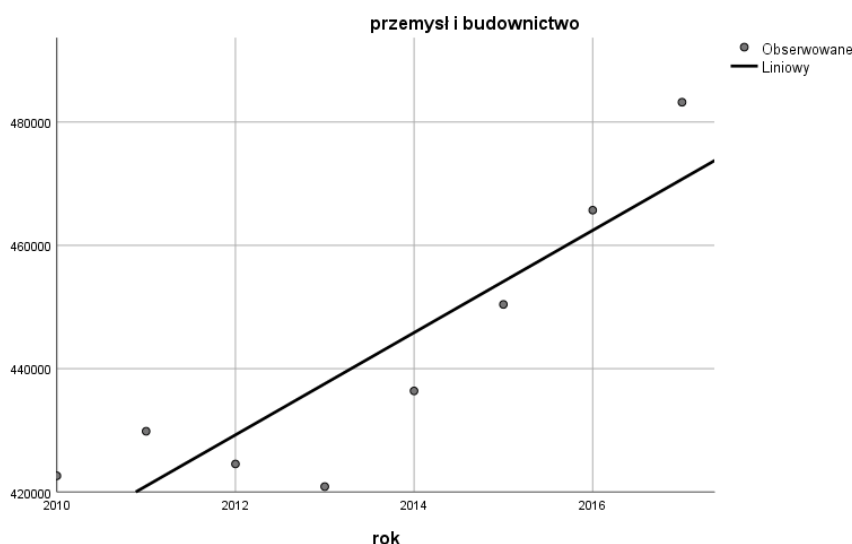


Źródło: opracowanie własne

### 7.3.4.2 Prognoza dla sektora PKD: przemysł i budownictwo

Pierwszym etapem wyznaczania prognozy było zbadanie estymacji krzywej poziomu zatrudnienia w województwie wielkopolskim w okresie od 2008 do 2017 (w analizowanej sekcji PKD). Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu liniowego ( $F(1,9) = 23,16$ ;  $p=0,003$ ;  $R$ -kwadrat =  $0,794$ ). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

Wykres 107 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018).



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Wykonana estymacja krzywej nie daje podstaw do wnioskowania o istnieniu innego trendu w danych (kwadratowego lub sześciennego). Dokładną charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

Tabela 37 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego - sekcja PKD: przemysł i budownictwo

		Liniowy
Model podsumowanie	- R-kwadrat	0,794
	F	23,158
	df1	1
	df2	9
	Istotność	0,003
Oceny parametrów	Stała	-16258128
	b1	8294

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognostyczną metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.

Tabela 38 **Oszacowania uzyskanego modelu Holta - sekcja PKD: przemysł i budownictwo**

Statystyka	Wartość
Alpha	1,00
Beta	0,10
Gamma	0,00
MASE	0,64
SMAPE	0,02
MAE	7 224
RMSE	8 183

Źródło: opracowanie własne

Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w analizowanej grupie osób (sekcja: przemysł i budownictwo) będzie nieznacznie wzrastała w analizowanym okresie czasu (por. tabela 23). Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 4 lat. Prognozy dokonane dla roku 2022 nie spełniły warunku trafności (>15%). Przełożenie tych danych na ogólny sposób ich prezentowania zawarte jest w podsumowaniu analiz prognostycznych na końcu niniejszego rozdziału.

Tabela 39 **Oszacowania uzyskanego modelu - sekcja PKD: przemysł i budownictwo**

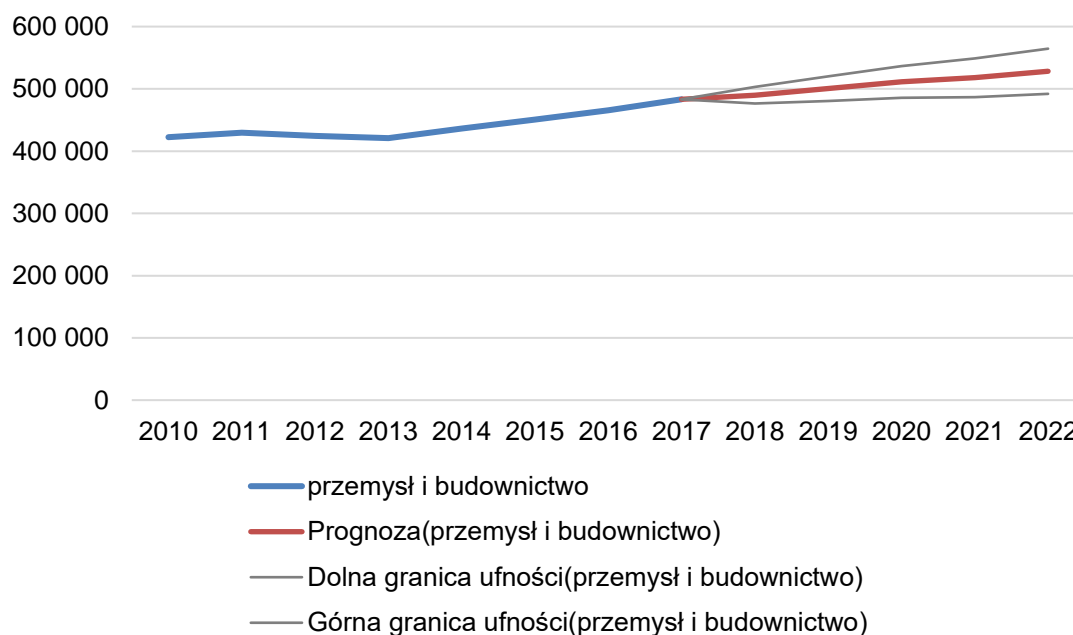
Rok	Przemysł i budownictwo	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2010	422612				
2011	429845				
2012	424535				
2013	420864				
2014	436386				
2015	450417				
2016	465701				
2017	483218	483218	483218	483218	
2018		489912	476452	503373	4,17%
2019		500337	480356	520317	3,37%
2020		511125	485466	536784	3,16%
2021		517826	486799	548854	2,25%
2022		528251	491991	564511	2,85%

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.



Wykres 108 **Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego - sekcja PKD: przemysł i budownictwo**

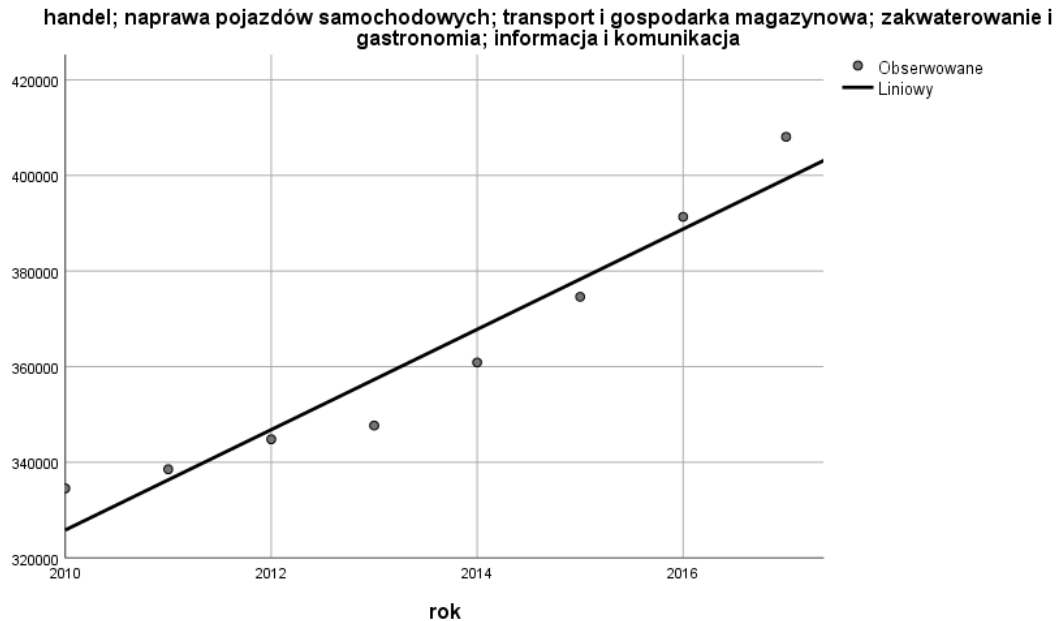


Źródło: opracowanie własne

#### 7.3.4.3 Prognoza dla sektora PKD: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja

Pierwszym etapem było zbadanie estymacji krzywej poziomu zatrudnienia w województwie wielkopolskim w okresie od 2008 do 2017 (w analizowanej sekcji PKD). Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu liniowego ( $F(1,9) = 86,02$ ;  $p < 0,001$ ;  $R$ -kwadrat = 0,935). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

Wykres 109 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018)



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Wykonana estymacja krzywej nie daje podstaw do wnioskowania o istnieniu innego trendu w danych (kwadratowego lub sześciennego). Dokładną charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

Tabela 40 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – sekcja PKD: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja

		Liniowy
Model podsumowanie	- R-kwadrat	0,935
	F	86,024
	df1	1
	df2	9
	Istotność	<0,001
Oceny parametrów	Stała	-20764768
	b1	10493

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognozowania metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.

Tabela 41 **Oszacowania uzyskanego modelu Holta – sekcja PKD: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja**

Statystyka	Wartość
Alpha	0,90
Beta	0,00
Gamma	0,10
MASE	0,48
SMAPE	0,01
MAE	5 055
RMSE	5 856

Źródło: opracowanie własne

Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w analizowanej grupie osób (sekcja: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja) będzie nieznacznie wzrastała w analizowanym okresie czasu (por. tabela 25). Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 5 lat.

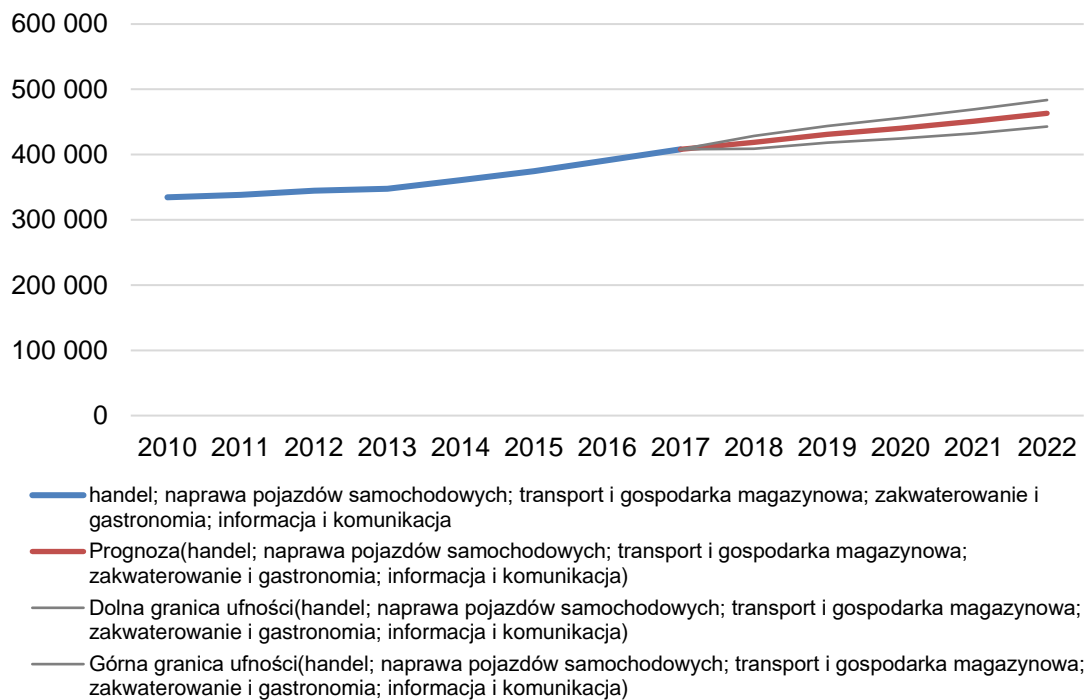
Tabela 42 **Oszacowania uzyskanego modelu – sekcja PKD: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja**

Rok	Handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2010	334528				
2011	338526				
2012	344804				
2013	347679				
2014	360874				
2015	374608				
2016	391331				
2017	408066	408066	408066	408066	
2018		418723	409091	428356	4,97%
2019		430979	418013	443945	3,64%
2020		440337	424729	455945	2,70%
2021		451002	432651	469353	2,94%
2022		463258	442945	483570	3,03%

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 110 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego – sekcja PKD: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja

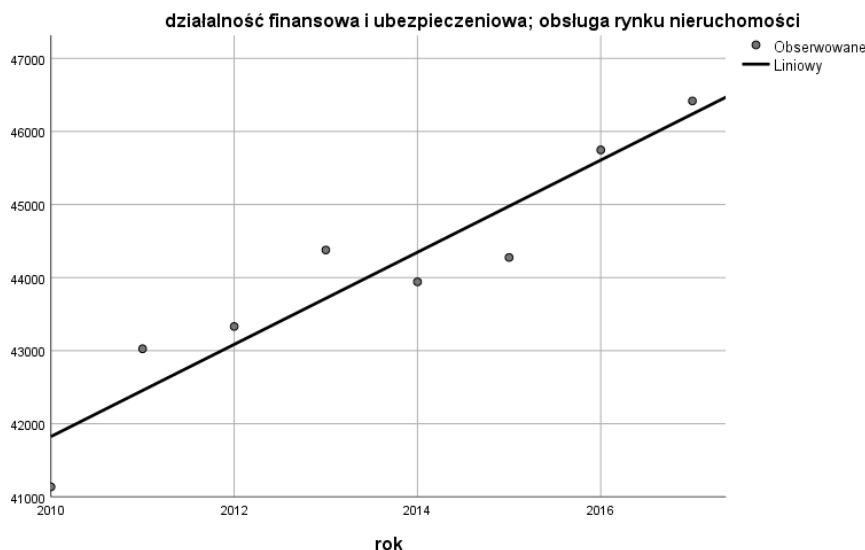


Źródło: opracowanie własne

#### 7.3.4.4 Prognoza dla sektora PKD: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości

Pierwszym etapem było zbadanie estymacji krzywej poziomego zatrudnienia w województwie wielkopolskim w okresie od 2010 do 2017 (w analizowanej sekcji PKD). Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu liniowego ( $F(1,9) = 49,94$ ;  $p < 0,001$ ;  $R$ -kwadrat = 0,893). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

**Wykres 111 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018)**



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Wykonana estymacja krzywej nie daje podstaw do wnioskowania o istnieniu innego trendu w danych (kwadratowego lub sześciennego). Dokładną charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

**Tabela 43 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – sekcja PKD: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości**

		Liniowy
Model podsumowanie	- R-kwadrat	0,893
	F	49,938
	df1	1
	df2	9
	Istotność	<0,001
Oceny parametrów	Stała	-1225624
	b1	631

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognozowania metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.

**Tabela 44 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – sekcja PKD: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości**

Statystyka	Wartość
Alpha	0,50
Beta	0,00
Gamma	0,00
MASE	0,68
SMAPE	0,01
MAE	595
RMSE	686



Źródło: opracowanie własne

Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w analizowanej grupie osób (sekcja: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości) będzie nieznacznie wzrastała w analizowanym okresie czasu (por. tabela 28). Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 5 lat.

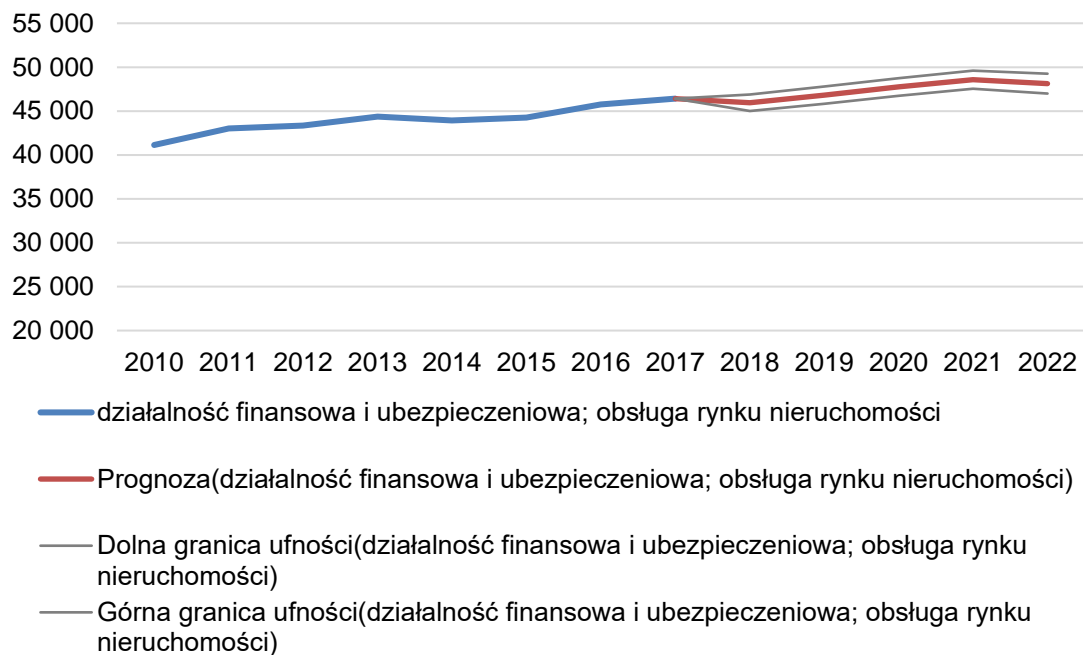
Tabela 45 **Oszacowania uzyskanego modelu – sekcja PKD: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości**

Rok	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2010	41136				
2011	43026				
2012	43331				
2013	44378				
2014	43942				
2015	44275				
2016	45747				
2017	46417	46417	46417	46417	
2018		45949	45006	46892	1,02%
2019		46812	45840	47785	1,90%
2020		47750	46748	48751	2,02%
2021		48572	47543	49602	1,75%
2022		48117	46983	49252	-0,71%

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 112 **Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego – sekcja PKD: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości**

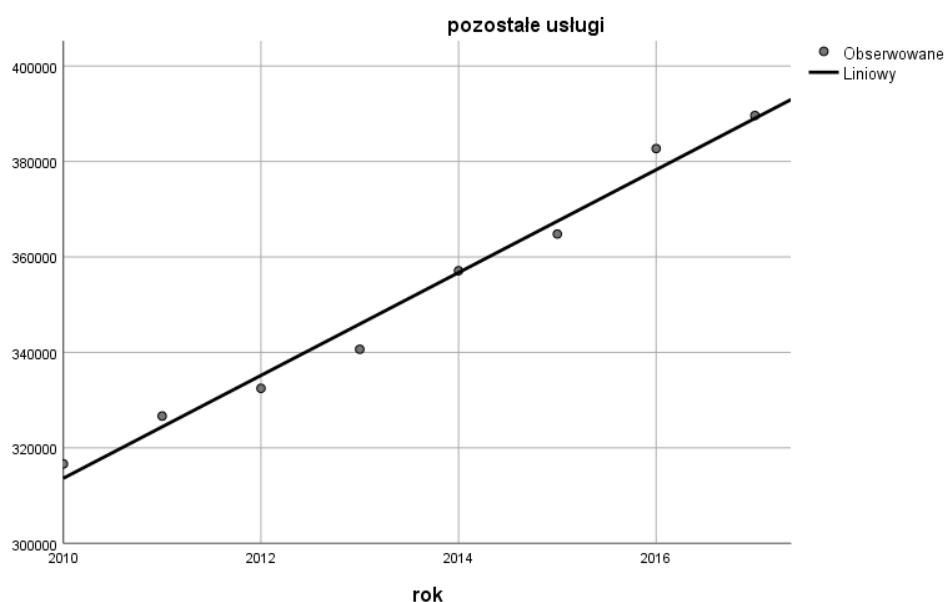


Źródło: opracowanie własne

#### 7.3.4.5 Prognoza dla sektora PKD: pozostałe usługi

Pierwszym etapem było zbadanie estymacji krzywej poziomu zatrudnienia w województwie wielkopolskim w okresie od 2010 do 2017 (w analizowanej sekcji PKD). Dokładna analiza potwierdziła istnienie rozkładu liniowego ( $F(1,9) = 379,90$ ;  $p < 0,001$ ;  $R$ -kwadrat = 0,984). Graficznie uzyskany wynik przedstawiono poniżej.

Wykres 113 **Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018)**



Źródło: opracowanie własne

Wartości oszacowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Wykonana estymacja krzywej nie daje podstaw do wnioskowania o istnieniu innego trendu w danych (kwadratowego lub sześciennego). Dokładną charakterystykę modelu przedstawiono poniżej.

Tabela 46 **Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – sekcja PKD: pozostałe usługi**

		Liniowy
Model podsumowanie	- R-kwadrat	0,984
	F	379,897
	df1	1
	df2	9
	Istotność	<0,001
Oceny parametrów	Stała	-21335262
	b1	10771

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę prognozowania metodą Holta. Na cele analiz zastosowano 90% wartości przedziału ufności. Wartości oszacowania modelu prognostycznego wskazują na zadowalające wskaźniki dopasowania.

Tabela 47 **Oszacowania uzyskanego modelu Holta – sekcja PKD: pozostałe usługi**

Statystyka	Wartość
Alpha	0,25
Beta	0,00
Gamma	0,00
MASE	0,27
SMAPE	0,01
MAE	2 808
RMSE	3 419

Źródło: opracowanie własne

Uzyskano, że zakładając 90% wartości przedziału ufności, wartość optymalna dla zatrudnienia w analizowanej grupie osób (sekcja: pozostałe usługi) będzie silnie wzrastała w analizowanym okresie czasu (por. tabela 31). Warto jednak zaznaczyć, że dynamika wzrostu będzie nieznacznie malała w kolejnych latach. Ocena trafności uzyskanego modelu zakłada, że najbardziej akceptowalne wyniki prognozy wskazywane są w okresie najbliższych 5 lat.



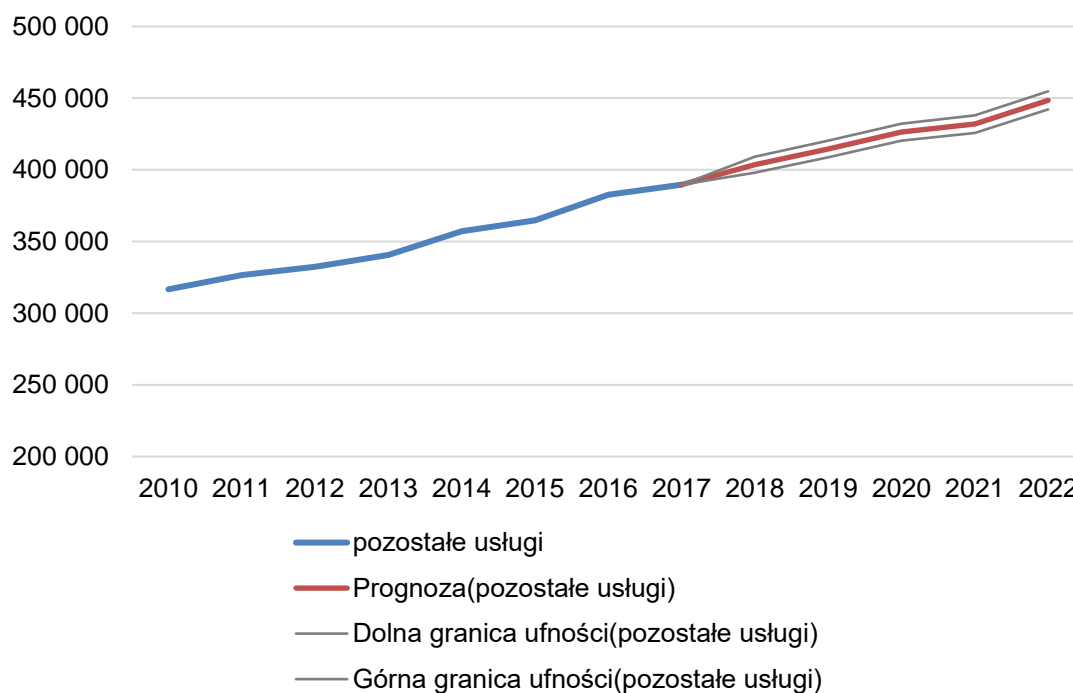
Tabela 48 Oszacowania uzyskanego modelu – sekcja PKD: pozostałe usługi

Rok	Pozostałe usługi	WO	WN	WP	Zmiana (%)
2010	316626				
2011	326659				
2012	332465				
2013	340653				
2014	357109				
2015	364800				
2016	382710				
2017	389628	389628	389628	389628	
2018		403652	398029	409275	5,04%
2019		414582	408783	420381	2,71%
2020		426276	420305	432247	2,82%
2021		431908	425768	438047	1,34%
2022		448443	442137	454749	3,81%

Źródło: opracowanie własne

Graficznie uzyskaną prognozę przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 114 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego – sekcja PKD: pozostałe usługi



Źródło: opracowanie własne

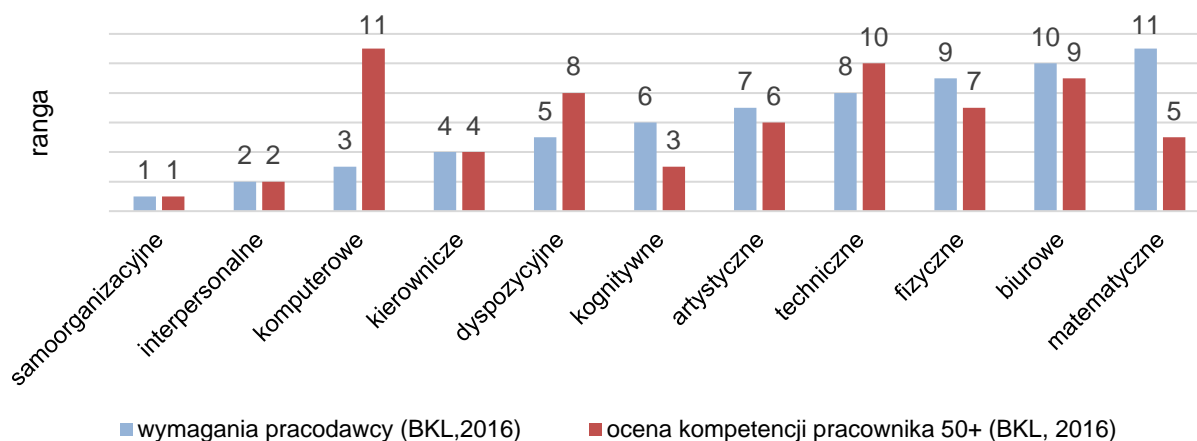
## 7.4 Posiadane kompetencje pracowników w wieku 50+ oraz oczekiwania pracodawców

Na potrzeby raportu dokonano analizy posiadanych kompetencji w grupie pracowników w wieku 50+. Dane te zestawiono z oceną kompetencji, jakie, zdaniem pracodawców, są niezbędne w procesie poszukiwania kandydatów do pracy. Analiza ta pozwoliła na określenie mocnych stron pracowników oraz zdefiniowania luk kompetencyjnych w tej grupie wiekowej pracowników. Dane do analizy pobrano z Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL - PARP)<sup>105</sup>, który monitoruje zapotrzebowanie na poszczególne kompetencje niezbędne na rynku pracy. Dokonuje pomiaru zarówno z punktu widzenia pracodawcy (na jakie kompetencje zwraca uwagę, dokonując rekrutacji) jak i pracownika (poprzez ocenę posiadanych kompetencji).

Uzyskane wyniki przeanalizowano pod kątem rangowania poszczególnych kompetencji przez obie grupy. Jako rangę „1” oznaczono najważniejszą kompetencję zdaniem pracodawcy oraz najwyżej ocenianą posiadaną kompetencję przez pracowników 50+. W obu przypadkach przeanalizowano dane z całej Polski. W dalszym etapie dokonane zostało porównanie kompetencji posiadanych przez pracowników w wieku powyżej 50 lat w województwie wielkopolskim.

Na poniższym wykresie przedstawiono porównanie rang przyznawanych dla poszczególnych kompetencji przez pracowników oraz pracodawców. Uzyskany wynik wskazuje, że pierwsze dwie najwyżej oceniane kompetencje (samoorganizacyjne oraz interpersonalne) oceniane są jako równie istotne przez obie grupy.

Wykres 115 Rangi przyznawane poszczególnym kompetencjom przez pracowników (w wieku powyżej 50 lat) oraz pracodawców



Źródło: opracowanie własne

Większość kompetencji ocenianych było w zbliżony sposób; największe rozbieżności w ocenie ważności uzyskano dla kompetencji:

- **komputerowych i dyspozycyjnych**, które pracownicy oceniają znacznie niżej niż oczekują tego potencjalni pracodawcy poszukujący pracownika,
- **kognitywnych i matematycznych**, które pracownicy oceniają znacznie wyżej niż oczekują tego potencjalni pracodawcy poszukujący pracownika),

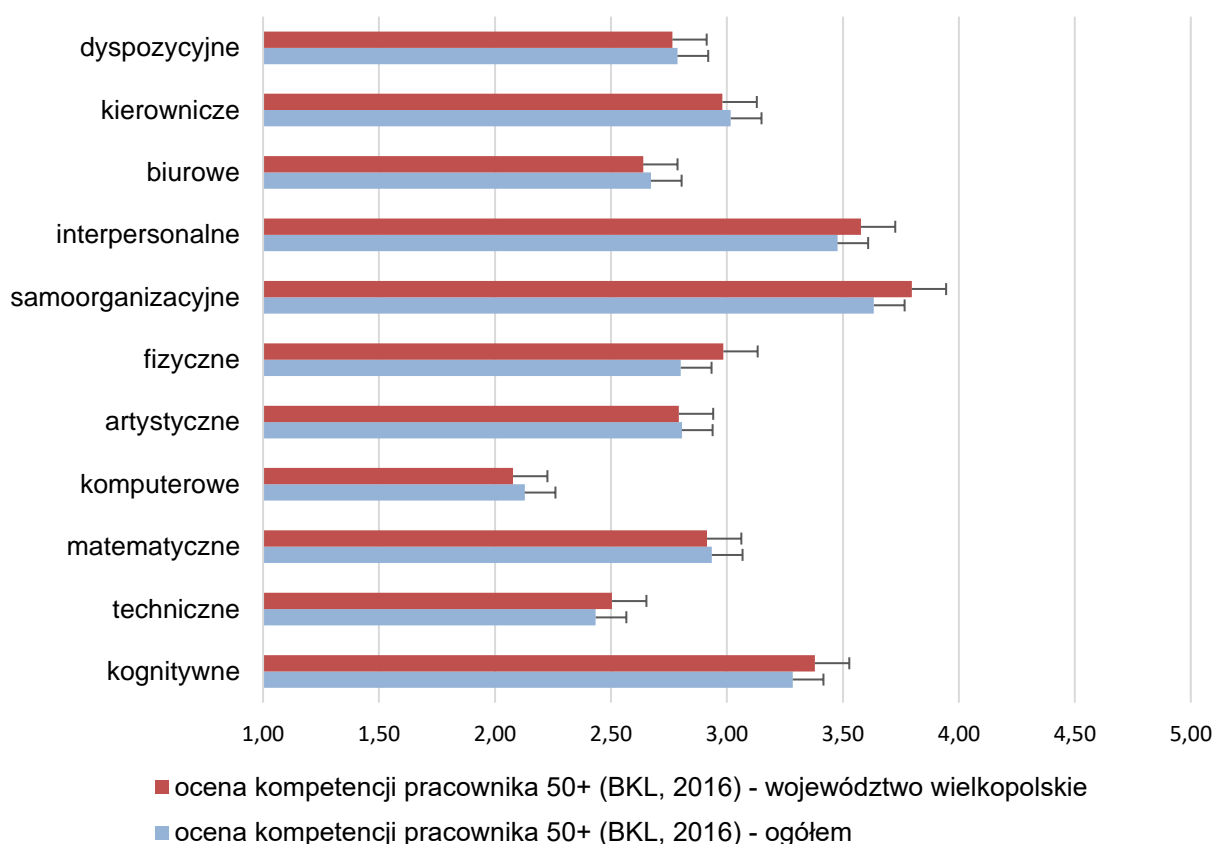
<sup>105</sup> Badania prowadzone są od 2009 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim.



Zebrane dane wskazują, że w grupie pracowników w wieku powyżej 50 lat obserwować można duże luki kompetencyjne w obszarze umiejętności komputerowych oraz dyspozycyjnych (gotowości do podjęcia pracy w niestandardowych godzinach lub pozostanie w pracy, jeśli wymaga tego dana sytuacja). Należą one do poszukiwanych przez pracodawców, jednak pracownicy w wieku 50+ oceniają nisko własne umiejętności w tych obszarach.

Przeprowadzona analiza nie wykazała istnienia wyraźnych dysproporcji w ocenie posiadanych kompetencji w obu grupach. W związku z tym nie ma podstaw do wnioskowania, aby struktura posiadanych kompetencji przez pracowników w wieku 50+ z województwa wielkopolskiego istotnie różniła się od wyników ogólnopolskich. Warto jednak podkreślić, że obserwowano tendencję pokazującą, że osoby pochodzące z województwa wielkopolskiego uzyskiwały wyższe wyniki.

Wykres 116 Średnia posiadanych kompetencji w grupie pracowników 50+ (porównanie wyników województwa wielkopolskiego z wynikami ogólnopolskimi)



Źródło: opracowanie własne

## 7.5 Podsumowanie ustaleń i wniosków z dokonanych prognoz

Przedstawione analizy ekonometryczne posłużyły do utworzenia modeli pozwalających przewidzieć dynamikę zatrudnienia osób w wieku 50+ w województwie wielkopolskim. Tematyka i konieczność prowadzenia analiz wydaje się niezmiernie ważna ze względu na obserwowaną ogólną tendencję do wzrostu liczby osób aktywnych zawodowo w tej grupie. Zastosowanie metody DEMATEL do określenia wag wybranych współczynników sprawiło, że relacja między określonymi czynnikami nie była poddawana ocenie wyłącznie na podstawie arbitralnej decyzji ekspertów. Wskazana metoda oparta została na algorytmie obliczeniowym o charakterze prostym, przez co jest poprawnym narzędziem wspierającym proces podejmowania decyzji i przewidywania zjawisk. Pozwoliła również na dokonanie identyfikacji

roli czynników w ramach łańcucha przyczynowo–skutkowego. Za pomocą metody, został wyłoniony czynnik o największym wpływie i roli w modelu oraz pozostałe, cechujące się podobnymi wartościami wynikowymi. Można zatem w prosty sposób wnioskować, że zmienna wyjaśniana danym modelem zależy w głównej mierze od % udziału grupy 50+ w całości populacji.

Podsumowując dokonane analizy, stwierdzić należy, że w kolejnych latach obserwowany będzie dalszy wzrost liczby osób w wieku powyżej 50 lat, które będą aktywne zawodowo.

Przeprowadzone analizy prognostyczne (metoda Holta) wykazały, że:

- trend ten będzie widoczny silniej w grupie kobiet niż mężczyzn,
- dynamika wzrostu osób zatrudnionych będzie silniejsza wśród mieszkańców wsi niż miast,
- dynamika wzrostu zatrudnienia w województwie wielkopolskim będzie najsilniej obserwowana dla sekcji PKD: przemysł i budownictwo, handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja (otrzymany wynik wskazuje na to, że w tych sekcjach znajdzie również zatrudnienie większość osób w wieku 50+),
- dynamika wzrostu zatrudnienia w województwie wielkopolskim najmniej widoczna będzie w sekcji PKD: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo.

Istotą analizy było również poruszenie kwestii kompetencji posiadanych przez pracowników w wieku powyżej 50 lat. Pozwoliło to na zdefiniowanie luk kompetencyjnych poprzez porównanie subiektywnej oceny posiadanych kompetencji przez pracowników z oczekiwaniami pracodawców.

Kompetencje, posiadane przez osoby w wieku 50+ w województwie wielkopolskim, nieznacznie różnią się od wymagań stawianych przez pracodawców. Uzyskane wyniki pokazują, że w grupie pracowników w wieku powyżej 50 lat obserwować można duże luki kompetencyjne w obszarze umiejętności komputerowych oraz dyspozycyjności (gotowości do podjęcia pracy w niestandardowych godzinach lub pozostanie w pracy, jeśli wymaga tego dana sytuacja) – należą one do poszukiwanych przez pracodawców, jednak pracownicy w wieku 50+ oceniają nisko własne umiejętności w tych obszarach.

Otrzymany wynik wskazuje na konieczność zagwarantowania tej grupie szkoleń i dodatkowych kursów komputerowych. Istotnym ograniczeniem wykonanych prognoz jest fakt, że ich dokładność będzie ograniczała się wraz z upływem kolejnych prognozowanych lat, gdyż dane, które będą raportowane przez statystykę publiczną w każdym kolejnym roku kalendarzowym wpłyną na analizowane zjawiska i zmienne. Z tego względu wydaje się zasadne przyjęcie założenia o bieżącej (aktualnej na rok sporządzania) trafności przygotowanych prognoz.

## 7.6 Prognoza aktywności zawodowej osób 50+ na wielkopolskim rynku pracy (perspektywa 3 lat)

Odwołując się do danych przedstawionych przez GUS za 2016 rok (stan na październik) pokazują, że wśród osób powyżej 50 roku życia zamieszkujących województwo wielkopolskie, największy poziom zatrudnienia obserwowano w grupie specjalistów, pracowników usług i sprzedawców oraz robotników przemysłowych i rzemieślników. Szczegółowe informacje na temat zatrudnienia analizowanej grupy wiekowej w województwie wielkopolskim przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 49 **Poziom zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim w zależności od wielkich grup zawodowych.**

Wielkie grupy zawodowe	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
Specjaliści	41437	12544	28893
Pracownicy usług i sprzedawcy	23231	9037	14194
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	34974	29434	5540
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	27738	22467	5271
Technicy i inny średni personel	21303	9465	11838
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	18294	10172	8122
Pracownicy biurowi	14363	5729	8634
Pracownicy wykonujący prace proste	23851	8230	15621
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	1621	1384	237

Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS pozyskanych z badania reprezentatywnego na formularzu Z-12 "Sprawozdanie o strukturze wynagrodzeń według zawodów" za październik 2016 r. dot. liczby zatrudnionych oraz przeciętnym wynagrodzeniu w gospodarce narodowej osób powyżej 50 roku życia w województwie wielkopolskim

Dodatkowo w poniższej tabeli przedstawiono analizę w zatrudnienia osób w wieku powyżej 50 lat zamieszkujących województwo wielkopolskie w podziale na sekcje PKD. Zaobserwowano, że największy poziom zatrudnienia obserwowano w sekcjach: B,C, D oraz G.

Tabela 50 **Poziom zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim w zależności od sekcji PKD.**

Sekcja PKD	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
Przemysł (B+C+D+E)	69320	47704	21616
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych (G)	24865	11441	13424
Edukacja (P)	34456	8551	25905
Transport i gospodarka magazynowa (H)	12234	10366	1868
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna (Q)	16566	2898	13668
Administracja publiczna i obrona narodowa (O)	11504	3796	7708
Budownictwo (F)	7444	6869	575
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (N)	9342	5595	3747
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	3685	2063	1622
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K)	2683	496	2187
Informacja i komunikacja (J)	1279	778	501
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (A)	5386	4271	1115
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (I)	2036	638	1398
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (R)	2694	1169	1525
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)	3136	1745	1391
Pozostała działalność usługowa (S)	182	82	100

Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS pozyskanych z badania reprezentatywnego na formularzu Z-12 "Sprawozdanie o strukturze wynagrodzeń według zawodów" za październik 2016 r. dot. liczby zatrudnionych oraz przeciętnym wynagrodzeniu w gospodarce narodowej osób powyżej 50 roku życia w województwie wielkopolskim

Dokonując syntezy przedstawionego poziomu zatrudnienia, przeprowadzonych analiz prognostycznych w zależności od sekcji PKD (przedstawionych we wcześniejszym podrozdziale) oraz oceny posiadanych kompetencji zawodowych w grupie osób powyżej 50 roku życia należy spodziewać się wzrostu poziomu zatrudnienia osób 50+ w tych samych grupach zawodów w których obecnie ich zatrudnienie jest największe. Są to więc specjaliści, pracownicy usług i sprzedawcy oraz robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy. Świadczy o tym pozytywny trend wskazujący na wzrost zatrudnienia w wyżej wskazanych sekcjach PKD (B,C,D,E,G) powiązanych z grupami zawodowymi, w których zatrudnienie znajduje obecnie największa część osób powyżej 50 roku życia. Prognozę tę potwierdza również analiza zgodności posiadanych kompetencji w analizowanej grupie respondentów z oczekiwaniami pracodawców.

Co więcej, z wywiadów z pracodawcami wynika, że wzrostu obecności osób 50+ na rynku pracy należy się spodziewać przede wszystkim w formie przedłużania działalności zawodowej w tym samym przedsiębiorstwie w którym dana osoba pracowała wcześniej (a nie przebranżawiania się) czy powrotów na rynek pracy po okresie bierności zawodowej. Wynika to z klasycznego modelu kariery jako sekwencji pozycji zawodowych w ramach tego samego zakładu pracy, który był silnie rozpowszechniony w czasach, kiedy obecni pięćdziesięciolatkowie rozpoczynali życie zawodowe. Co więcej, utrzymanie starszych pracowników w zatrudnieniu może być wspierane przez pracodawców – w wywiadach przeprowadzonych w ramach projektu pojawiały się przykłady działań tego rodzaju.

Należy podkreślić, że kierunek oczekiwanego wzrostu popytu na zatrudnienie osób w wieku powyżej 50 lat potwierdza raport PARP (2019), w którym przedstawiono monitoring trendów krajowych oraz światowych w zakresie m.in. zatrudnienia. Wzrost odsetka zatrudnionych osób starszych przewiduje również prognoza demograficzna GUS, która pokazuje, że w 2050 roku odsetek osób w analizowanej grupie wiekowej wzrośnie do 33%. Konieczność większego zwrócenia uwagi na pracowników w wieku poprodukcyjnym stwierdza również raport PWC (2019; „Rosnąca luka na rynku pracy w Polsce. Jak ją zniwelować?”), który pokazuje, że w 2025 roku w Polsce zabraknie około 1,5 mln pracowników pomimo wzrostu zatrudnienia imigrantów.

Wszystkie te dokumenty wskazują na konieczność większej aktywizacji zawodowej w grupie osób powyżej 50 roku życia oraz wykorzystanie doświadczenia zawodowego osób należących do tej grupy. Z tego też względu można założyć, że w ciągu najbliższych kilku lat będzie obserwowany wzrost zatrudnienia we wskazanych powyżej grupach zawodowych oraz sekcjach PKD.

### Autorzy prognozy

**Iwona Pilchowska** – ekonometrysta, statystyk i psycholog. Doktorantka, wykładowca akademicki w dyscyplinie socjologii i analityki danych z ponad 10-letnim doświadczeniem naukowo-badawczym. Współautorka wielu narzędzi diagnostycznych w obszarze prognostyki i ekonometrii stosowanych m.in. w psychologii sportu. Kontakt: iwona.pilchowska@ibc-group.pl

**Wiesław Jędrzejczak** – ekonometryk, specjalista w zakresie analityki danych, absolwent Informatyki i Ekonometrii na UEP. Pracował przy realizacji dot. projektów analitycznych w logistyce, branży FMCG oraz medycznej. Kontakt: wieslaw.jedrzejczak@ibc-group.pl

## 8. Rekomendacje

W ramach badania opracowany został zbiór rekomendacji wskazujących kierunki, formy działań i narzędzia, jakie powinny być wdrażane i promowane przez organy samorządowe, instytucje związane z rynkiem pracy, organizacje pracodawców, a także podmioty zajmujące się edukacją i kształceniem kadr na rzecz wspierania aktywności osób 50+ na rynku pracy w Wielkopolsce.

W poniższej tabeli rekomendacje zostały przedstawione w odniesieniu do wniosków z badania.

Tabela 51 **Wnioski z badania i rekomendacje**

Wniosek z badania Rekomendacje dla organów samorządowych	Rekomendacja
<p>Aktywizacja społeczna i zawodowa ma korzystny wpływ na stan zdrowia fizycznego i psychicznego osób 50 i 60+, przez co będzie długofalowo przyczyniać się do ograniczania kosztów ponoszonych przez władze samorządowe w związku z koniecznością zapewniania i rozwijania usług opiekuńczych świadczonych przez takie instytucje jak MOPS/ GOPS i DPS.</p>	<p>Rekomenduje się wspieranie działań i tworzenie warunków dla rozwoju organizacji moderujących aktywność osób 50 i 60+ na polu zawodowym, społecznym i kulturalnym. (np. poprzez udostępnianie infrastruktury, projekty grantowe, kontraktowanie usług społecznych).</p>
<p>W regionie działa wiele instytucji / organizacji kierujących swoje działania na aktywizację społeczną seniorów. Istnieje zapotrzebowanie na stworzenie punktu / centrum świadczącego usługi dla Seniorów na rzecz ich aktywizacji zawodowej. Usługi na rzecz osób 50+ świadczą m.in. PUP, niemniej istnieje potrzeba stworzenia miejsca gdzie będzie możliwa profesjonalizacja usług skierowanych do tej grupy wiekowej.</p>	<p>Rekomenduje się powołanie centrum / punktu dedykowanego aktywizacji zawodowej osób 50 / 60+, które świadczyłoby kompleksowe usługi aktywizacji zawodowej dla seniorów (wsparcie w planowaniu i rozwoju kariery, diagnozie oraz podnoszeniu kompetencji).</p>
<p>Dynamiczny proces starzenia społeczeństwa, a także zmiana modelu funkcjonowania osób w III wieku (m.in. ze względu na zanik wielopokoleniowych rodzin stanowiących w przeszłości naturalne wsparcie seniorów) będą generowały potrzebę rozwoju systemu opieki nad osobami starszymi.</p> <p>Rośnie znaczenie problemu „podwójnego obciążenia” pracowników w wieku 50+ w wyniku łączenia pracy i obowiązków opiekuńczych.</p>	<p>Rekomenduje się podjęcie działań mających na celu usprawnienie funkcjonowania systemu pomocy społecznej (działań wspierających powstawanie nowych instytucji, zarówno publicznych jak i niepublicznych, oferujących osobom starszym opiekę dzienną i całodobową oraz wzmocnienie działań promujących ideę zawiązywania partnerstw w powyższym zakresie) w tym działań o mniejszym poziomie inwazyjności, takich jak programy telemedycyny i opieki domowej realizowanej przez asystentów osób starszych.</p>
<p>Deficyty na rynku dotyczą „białych zawodów” i tendencja ta ma charakter wzrostowy.</p>	<p>Rekomenduje się wspieranie działań ułatwiających intensywne szkolenia kadr medycznych w zakresie geriatry (w tym miejsca na rezydenturach). Rekomenduje się tworzenie grantów i stypendiów na kształcenie rehabilitantów, pielęgniarek opiekunów / asystentów osób starszych, specjalistów z zakresu opieki paliatywnej.</p>



<p>Identyfikuje się duże zapotrzebowanie na tworzenie zachęt dla pracowników 50+ w postaci profilaktyki zdrowia i tworzenia pakietów medycznych. Pracodawcy potrzebują wsparcia, w tym zakresie.</p> <p>Konieczność współpracy i koordynacji działań na poziomie regionalnym i lokalnym, które mogłyby wspierać profilaktykę i ochronę zdrowia osób starszych aktywnych zawodowo.</p>	<p>Rekomenduje się tworzenie programów wspierających pracodawców w zakresie profilaktyki i ochrony zdrowia pracowników 50+ (np. w zakresie bonów zdrowotnych, programów preferencyjnego dostępu do specjalistów dla osób pracujących).</p>
<p>Większość pracodawców deklaruje, że nie jest zainteresowana programami wspierającymi wydłużenie aktywności zawodowej grupy 50+ Eksperci badania twierdzą, że w dużej mierze pracodawcy nie są świadomi możliwości wsparcia jakie mogą uzyskać.</p> <p>Brak świadomości wśród pracodawców i ekspertów efektywności podejmowanych działań w ramach programów dedykowanym pracodawcom zatrudniającym 50+, zarządzających wiekiem.</p>	<p>Rekomenduje się intensyfikację działań promocyjnych prowadzonych programów ze środków publicznych na rzecz zatrudnienia osób 50+ przez pracodawców, zarządzania wiekiem.</p> <p>Promocją należy objąć również rezultaty uzyskane z działań finansowanych ze środków publicznych. Promowane produkty powinny uwzględniać różnorodność organizacji tj. np. wielkość firmy, rodzaj branży i rodzaj wsparcia które pozwolą przedsiębiorcom na odnalezienie praktyk i narzędzi najbardziej przystających do ich potrzeb. Może mieć ona m.in. formę bazy np. regionalnych dobrych praktyk (z uwzględnieniem podziału na wysokie- niskie i bezkosztowe rozwiązania).</p>
<p>Poziom aprobaty dla starszych pracowników (i w efekcie wzrost ich udziału w załodze firmy) oraz udział w programach zarządzania wiekiem zwiększają w sposób istotny wcześniejsze doświadczenia z zatrudnieniem takich osób.</p>	<p>Rekomenduje się tworzenie platform wymiany doświadczeń, dla przedsiębiorców, w ramach których mogłyby wymieniać dobre praktyki i dobre doświadczenia związane z zarządzaniem wiekiem i zatrudnianiem osób 50+.</p> <p>Inicjatywy obejmujące seminaria i bezpośrednie spotkania jak i miejsca skupiające (np. w formie elektronicznej) produkty dotychczas realizowanych w Polsce i w danym regionie projektów zajmujących się zarządzaniem wiekiem.</p>
<p>Szczególnie istotne jest również, aby oprócz szans pracy jakie stwarzają seniorom duże firmy (gdzie jest więcej zasobów ekonomicznych, pracowników o różnych kwalifikacjach, rodzajów pracy) w proces ten włączać małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie posiadają takich tradycji zarządzania w ww. zakresie</p>	<p>Rekomenduje się tworzenie programów wsparcia skierowanych do MŚP w zakresie zarządzania wiekiem. Programy wspierające powinny uwzględniać pomoc we wdrażaniu rozwiązań w organizacji i doradztwo w tym zakresie.</p>
<p>„Srebrny sektor” jest w początkowej fazie rozwoju dopiero buduje swoją wewnętrzną identyfikację. Symbolem tego może być fakt niewielkiej świadomości istnienia sektorowych nagród i wyróżnień, które mogą dla firm i instytucji być wartościowymi potwierdzeniami jakości ich pracy i rzetelności, a także aktywności w sektorze.</p>	<p>Rekomenduje się patronowanie działaniom, które mają na celu upowszechnianie koncepcji silver economy w polityce regionalnej i lokalnej, wizerunku osób starszych jako konsumentów specyficznych produktów i usług, czy informowania o konsekwencjach procesów starzenia się społeczeństwa dla gospodarki i rynku. Pożądane byłoby również stworzenie</p>



	<p>„rozpoznawalnej marki” -znaku jakości produktów / nagrody dla regionalnych firm tworzących i mających wpływ na rozwój „srebrnego sektora” w regionie.</p>
<p>Zdaniem większości badanych zatrudnianie seniorów nie wpływa na wizerunek pracodawców.</p> <p>Z jednej oznacza to, że negatywne skojarzenia nie hamują udziału zatrudnienia 50+. Z drugiej strony to niewykorzystany potencjał do zbudowania pozytywnej atmosfery i korzystnych skojarzeń działań firmy (społeczną odpowiedzialnością biznesu).</p>	<p>Rekomenduje się promowanie pracobiorców w wieku 50+ jako aktywnych i wartościowych aktorów rynku pracy.</p>
<p>Prowadzone na poziomie centralnym działania powinny przewidywać zmianę sposobu wydatkowania środków FP– w sytuacji niższego bezrobocia źródła z FP powinny w większym stopniu służyć utrzymaniu dotychczasowej pracy niż wspierać osoby poszukujące pracy.</p> <p>Ponadto zwiększenie udziału w FP części przeznaczanej na KFS, służący zapobieganiu utracie zatrudnienia przez osoby pracujące z uwagi na ich nieadekwatne do potrzeb pracodawcy umiejętności i kompetencje</p> <p>Dodatkowo wśród propozycji uczestników badania przeważały zachęty dla pracodawców związane z obniżeniem zobowiązań finansowych pracodawców tj. sfinansowanie części wynagrodzenia z funduszy zewnętrznych, ulgi w płaconych podatkach, ulgi w płaconych składkach na ubezpieczenie społeczne, obniżkę kosztów zatrudnienia, dofinansowanie utworzenia miejsca pracy, niższe koszty zasiłku chorobowego, dopłatę ze strony państwa do stanowiska pracy.</p> <p>Obecna oferta dostępnych instrumentów aktywizacji dostępna w PUP została oceniona jako niewystarczająca.</p> <p>Potrzeba stworzenia modelu stopniowego wycofywania się / wychodzenia osób starszych z aktywności zawodowej.</p> <p>Eliminowanie tych rozwiązań w systemach zabezpieczenia społecznego, które pozwalają na wcześniejszą dezaktywizację oraz tworzenie warunków do większej aktywności zawodowej osób starszych</p>	<p>Rekomenduje się inspirowanie rozwiązań pozwalających na poszerzenie możliwości przekwalifikowywania / doszkalania pracowników w trakcie zatrudnienia oraz tworzenie instrumentów finansowych wspierających pracodawców zatrudniających osoby 50+ (to zadanie stoi również przed urzędami pracy, organizacjami pracodawców i organizacjami pozarządowymi).</p>

Zarządzanie urzędami i jednostkami budżetowymi powinny również uwzględniać w polityce zatrudnieniowej i organizacji pracy zarządzanie wiekiem.

Rekomenduje się zarządzanie urzędami i jednostkami budżetowymi, które uwzględnią rozwiązania i narzędzia, których oczekuje się od pracodawców w zakresie profilaktyki zdrowia i zarządzania wiekiem, tj. elastycznego czasu pracy, tworzenia zachęt do łączenia emerytury z pracą zawodową itp.

Refleksji powinny zostać poddane również rezerwy zatrudnienia, zwłaszcza w sferze budżetowej, gdzie duży udział zatrudnienie stanowią osoby 50+. Osoby młode nie są zainteresowane pracą zawodową w tych jednostkach m.in. zw. na niskie wynagrodzenia oraz niską atrakcyjność / prestiż zatrudnienia w sektorze.

Wniosek z badania Rekomendacje dla instytucji rynku pracy	Rekomendacja
<p>Proces starzenia się społeczeństwa postępuje w sposób dynamiczny, co przekładać się będzie na wzrost średniego wieku pracowników. Wygeneruje to potrzebę dostosowania organizacji (pracodawców) do zatrudniania starszych pracowników i tworzenia im warunków pracy umożliwiających efektywne funkcjonowanie w organizacji. Równocześnie świadomość tych zjawisk wśród pracodawców jest nadal niska.</p> <p>Wyzwaniem jest, aby podejmowane działania aktywizacyjne uwzględniały zmiany wynikające z różnic pokoleniowych, którym podlegają sami seniorzy, jak również ich potrzeby i zasoby. Osoby, które obecnie liczą sobie 50 lub więcej lat, mają całkowicie inne kompetencje, aspiracje i wizje funkcjonowania w okresie późnej dorosłości, niż będą mieć seniorzy za 10-20 lat.</p>	<p>Rekomenduje się prowadzenie aktywnych kampanii informacyjnych skierowanych do pracodawców, uświadamiających skalę wyzwań, z jakimi będzie mierzył się rynek pracy, w związku z podnoszeniem się przeciętnego wieku pracowników.</p> <p>Konieczna jest prozatrudnieniowa edukacja pracodawców. Podkreślanie szans (zwłaszcza bezpośrednich korzyści biznesowych) jakie daje zatrudnianie osób 50+ i wartości, jakie ta grupa może wnieść do firm i organizacji.</p> <p>Monitorowanie lokalnych rynków pracy pod względem zapotrzebowania na pracowników 50+, tworzenie analiz zapotrzebowania na zawody „srebrnej gospodarki”. Tworzenie i upowszechnianie komunikatów na ten temat.</p> <p>Konieczne jest również badanie i komunikowanie przedsiębiorcom potrzeb seniorów. Co jest również istotne z punktu widzenia projektowania usług „srebrnego sektora” dedykowanych seniorom, kierowanych do nich szkoleń itp.</p>
<p>Wizerunek pracowników 50+ jest obciążony stereotypowym postrzeganiem osób starszych przez pracodawców i współpracowników jako osób posiadających niższe kompetencje, mniejszą elastyczność czy niską wydajność (w tym problemy zdrowotne), co skutkuje nierównym traktowaniem.</p>	<p>Rekomenduje się popularyzację wyników badań dot. stereotypów dot. osób 50+ m.in. na realne poziomy nieobecności i kosztów jakie poszczególne grupy pracowników generują z powodu zwolnień chorobowych i opiekuńczych.</p>

	<p>Upowszechnianie pozytywnych przykładów dotyczących aktywności pracowników 50+.</p> <p>Promowanie „późnych karier zawodowych”- kampania promocyjna opierająca się na przedstawieniu historii podjęcia zatrudnienia przez osobę po 50 roku życia i zbudowania satysfakcjonującej kariery – mająca na celu upowszechnianie wizerunku osoby starszej jako aktywnej zawodowo.</p>
<p>Wyzwaniem w procesie aktywizacji zawodowej osób 50+ jest niwelacja przejawianych przez nich barier o charakterze mentalnym, tj. lęk przed rozwijaniem własnych kompetencji czy niechęć do podlegania w strukturze organizacyjnej młodszym osobom. Ważne jest również budowanie otwartości osób 50+ na zdobywanie nowych kompetencji.</p> <p>W kontekście aktywizacji osób 50+ i uzupełniania przez nich kwalifikacji kluczowa jest indywidualizacja wsparcia i takie planowanie ról zawodowych seniorów, by mogli oni się w nich realizować w ramach swoich kompetencji i fizycznych możliwości.</p>	<p>Rekomenduje się wdrażanie rozwiązań o charakterze indywidualnego wsparcia psychologicznego i doradztwa zawodowego dla osób 50+. Ten rodzaj oddziaływania pozwoli zindywidualizować ścieżkę rozwoju osoby chcącej podtrzymać/ wznowić aktywność zawodową poprzez bazowanie na indywidualnych potencjałach i biografii zawodowej.</p> <p>Oprócz szkoleń skierowanych na rozwój konkretnych umiejętności zawodowych, potrzeby szkoleniowe pracowników 50+ obejmują również kształtowanie ich postaw wobec utrzymania aktywności zawodowej, budowania otwartości na zmiany, przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, budowania poczucia własnej wartości, autoprezentacji i asertywności. Istotne jest również wsparcie w zakresie radzenia sobie z problemami późnych etapów kariery zawodowej, m.in. wypaleniem zawodowym, spadkiem motywacji i wiary w siebie, stresem, trudnościami w adaptacji do nowych warunków, pracą w zespołach zróżnicowanych wiekowo, trudnościami w przekwalifikowaniu, problemami związanymi z warunkami pracy i obciążeniem pracą.</p> <p>Rekomenduje się rozwój kadry doradców zawodowych i coachów (w tym osób w wieku 50+) specjalizujących się w pracy z osobami 50+/ 60+.</p>
<p>Urzędy pracy powinny konsultować swoje oferty szkoleniowe z pracodawcami.</p>	<p>Rekomenduje się nawiązanie współpracy celem dopasowania wsparcia do potrzeb pracodawców.</p>
<p>Pracodawcy nie stosują powszechnie działań z obszaru zarządzania kadrami i rozwoju kompetencyjnego organizacji. Zjawisko to dotyczy zwłaszcza podmiotów mniejszych, które nie posiadają ścieżek rozwoju pracowników i strategii zarządzania wiekiem. W świetle wyników badania należy uznać, że pracodawcy nie są przekonani o ich celowości i nie widzą</p>	<p>Rekomenduje się wspieranie pracodawców w procesie rozwoju kultury organizacyjnej popularyzacji rozwiązań budujących środowisko pracy przyjazne pracownikom w wieku 50+.</p> <p>Wsparcie powinno być dopasowane do potrzeb różnych typów przedsiębiorstw i obejmować zarówno programy szkoleniowe, koncentrujące się na przekazywaniu wiedzy dotyczącej tworzenia ścieżek kariery, strategii zarządzania</p>

<p>zalet płynących z faktu posiadania tego rodzaju procedur.</p>	<p>wiekami, budowania zespołów heterogenicznych generacyjnie, tworzenia relacji między pracownikami w różnych kategoriach wiekowych (także na linii przełożony-pracownik), jak też informowaniu pracodawców o korzyściach jakie tego rodzaju polityki niosą także dla podmiotów mniejszych i średniej wielkości.</p>
<p>Kanały rekrutacji wybierane przez firmy często pomijają pracowników starszych.</p> <p>Nie zawsze oczekiwania pracodawców formułowane w ogłoszeniach rekrutacyjnych są zbieżne z realnymi potrzebami i zakresem kwalifikacji jakie powinna posiadać osoba obejmująca dane stanowisko – co wynika z faktu stosowania opisów stanowisk opracowanych w radykalnie innej sytuacji na rynku pracy, gdy wymagania były niekiedy niepotrzebnie zawyżane.</p>	<p>Rekomenduje się promowanie kanałów rekrutacyjnych uwzględniających różnorodność wieku potencjalnych kandydatów.</p> <p>Dopasowanie wymagań to faktycznie pełnionych obowiązków i rezygnacja z nadmiernych oczekiwań (np. w zakresie znajomości języków obcych) przyczyni się do poszerzenia możliwości rekrutacji mających deficyty w tym zakresie osób 50+.</p> <p>Tworzenie warsztatów dla osób 50+ z tworzenia dokumentów aplikacyjnych oraz tworzenia sieci kontaktów zawodowych – profilu zawodowego w sieci oraz wykorzystywania źródeł internetowych do pracy i samokształcenia,</p> <p>Nawiązanie współpracy między PUP i Agencjami zatrudnienia celem organizowania spotkań z osobami zainteresowanymi podjęciem zatrudnienia i prezentowania ofert pracy.</p>
<p>Uwzględnianie ograniczeń (m.in. fizycznych / psychofizycznych) grupy 50+ jest kluczowe przy m.in. organizowaniu stanowisk pracowniczych, planowaniu form zatrudnienia dla optymalnego wykorzystania ich zasobów.</p>	<p>Rekomenduje się zachęcanie pracodawców do rewizji obecnie stosowanych opisów stanowisk i audytu wymagań pod kątem zasadności względem realnych potrzeb,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— celem analizy miejsc i stanowisk pracy z perspektywy potrzeb starzejącego się pracownika / emeryta,</li> <li>— tworzenia strategii wsparcia wykonywaniu czynności zawodowych starzejącego się pracownika / emeryta</li> <li>— wspieranie szkoleń zawodowych / przekwalifikowania (państwowe, prywatne, pozarządowe źródła subsydiowana edukacji zawodowej),</li> <li>— mentoring i intermentoring (promowanie nauki „pracy w pracy” (pomoc młodszych pracowników))</li> <li>— wspieranie wyposażania stanowisk pracy (uwzględniające zdrowie) – ocena warunków i bezpieczeństwa pracy i wprowadzanie rozwiązań ergonomicznych dostosowujących stanowiska pracy do potrzeb zdrowotnych i wymagań fizycznych,</li> </ul>

	<p>w tym stosowanie urządzeń i rozwiązań korzystnych dla zdrowia, wygodnych i ułatwiających wykonywane czynności w pracy i poruszanie się.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— elastyczne formy zatrudnienia (zwłaszcza w wieku okołoemerytalnym)</li> <li>— inwestowanie w rozwój starzejącej się załogi</li> <li>— możliwość pracy zdalnej (telepraca)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Wniosek z badania</b> <span style="float: right;"><b>Rekomendacja</b></span></p> <p style="text-align: center;"><b>Rekomendacje dla organizacji pozarządowych (organizacji pracodawców, organizacji promujących aktywizację społeczną i zawodową osób 50+, innych podmiotów, których działalność w całości lub częściowo obejmuje tematykę objętą badaniem)</b></p>	
<p>Do barier wdrażania strategii zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach wciąż należy niska świadomość konieczności inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego. Menadżerowie (menadżerowie HR) wciąż jeszcze zbyt mało dostrzegają kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz nie są dostatecznie gotowi do podjęcia współpracy z organizacjami.</p>	<p>Rekomenduje się komunikowane m.in. przez organizacje otoczenia biznesu, agencje rozwoju regionalnego, organizacje branżowe wspierające pracodawców itp. danych nt. zmian demograficznych i informowanie o konsekwencjach procesów starzenia się społeczeństwa dla gospodarki i rynku pracy).</p> <p>Promocję korzyści ale przede wszystkim narzędzi do organizowania pracy pracowników w ramach zespołów międzypokoleniowych.</p> <p>Tworzenie projektów (szkoleń, warsztatów) dedykowanych MŚP i popularyzowania aktualnej wiedzy i rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem wśród kadry menażerskiej.</p> <p>Upowszechniania koncepcji silver economy w polityce regionalnej i lokalnej oraz wizerunku osób starszych jako konsumentów specyficznych produktów i usług.</p>
<p>Zdaniem większości badanych zatrudnianie seniorów nie wpływa na wizerunek pracodawców. Z jednej oznacza to że nie powinno hamować wzrostu udziału takiego zatrudnienia. Z drugiej strony to potencjał do zbudowania pozytywnej atmosfery i korzystnych skojarzeń działań firmy z CSR w aspekcie zatrudnienia osób starszych i korzystania z programów wspierających zarządzanie wiekiem.</p>	<p>Rekomenduje się promowanie pracobiorców w wieku 50+ jako aktywnych i wartościowych aktorów rynku pracy.</p>
<p>Niska świadomość pracodawców nt. możliwości uzyskania wsparcia zatrudnienia osób 50+</p>	<p>Rekomenduje się upowszechnianie wiedzy o instrumentach finansowego wsparcia dla pracodawców zatrudniających osoby 50+</p>
<p>Występuje potrzeba budowania współpracy i powiązań wewnątrzsektorowych - pomiędzy przedsiębiorstwami, jak międzysektorowych - pomiędzy przedsiębiorcami i innymi</p>	<p>Rekomenduje się wspomaganie wysiłków pojedynczych podmiotów (zwłaszcza MŚP). Włączanie ich we wdrażane projekty na rzecz poprawy jakości kapitału ludzkiego, prowadzenie usług doradczych w tym zakresie.</p>



<p>organizacjami, do których zaliczyć można choćby uniwersytety, IOB, organizacje pozarządowe.</p>	<p>Budowanie (sub)regionalnych partnerstw, zrzeszeń, stowarzyszeń promujących zasady zarządzania wiekiem w MSP</p>
<p>Kompetencje posiadane przez osoby w wieku 50+ nieznacznie różnią się od wymagań stawianych przez Pracodawców. Uzyskane wyniki badania pokazały, że w grupie pracowników w wieku powyżej 50 lat obserwować można duże luki kompetencyjne w obszarze umiejętności komputerowych.</p> <p>Należy podkreślić, że deficyty te stanowią nie tylko obciążenie dla osób chcących podejmować prace o charakterze stricte biurowym, ale stanowią także obciążenie dla pracowników liniowych/ fizycznych od których także jest wymagany podstawowy poziom umiejętności w tym zakresie.</p>	<p>Rekomenduje się rozwój oferty szkoleniowej i edukacyjnej dopasowanej do potrzeb i sposobu przyswajania wiedzy przez osoby 50+, koncentrującej się na rozwijaniu umiejętności wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technicznych (obsługa komputera i oprogramowania). Rozwój kompetencji i dopasowanie zakresu kwalifikacji cyfrowych osób 50+ do aktualnych potrzeb rynku pracy przyczyni się do znaczącego podniesienia atrakcyjności tej grupy zawodowej.</p> <p>Kursy powinny być dostosowane do potrzeb różnych grup osób 50+, zarówno bezrobotnych, jak i aktualnie zatrudnionych.</p> <p>Upowszechnienie uczenia się dorosłych i lepszej dostępności kształcenia ustawicznego</p> <p>Promowanie zaangażowania pracodawców (szczególnie MŚP) w zakresie wspierania uczenia się i rozwoju kompetencji starszych pracowników.</p>
<p>Wraz z rozwojem „srebrnego sektora” będzie rosło zapotrzebowanie na podnoszenie umiejętności niezbędnych do pracy w sektorach, rozwijających się na skutek zmian demograficznych, np. sektor opieki nad osobami starszymi (zawód opiekun osób starszych), silver economy i obsługa klientów 45+.</p>	<p>Zapewnienie oferty szkoleniowej w tym zakresie.</p>
<p>Szkolenia oferowane pracownikom muszą odpowiadać potrzebom konkretnej firmy, niezbędny jest więc udział pracodawców lub ekspertów z danej branży w tworzeniu programów zajęć.</p> <p>Istotne jest również wsparcie ze strony instytucji szkoleniowych w diagnozie struktury kompetencyjnej firmy, identyfikacji potencjalnych problemów i planowaniu działań edukacyjnych.</p>	<p>Stworzenie warunków do rozwoju stałej współpracy pracodawców z instytucjami szkoleniowymi w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej i rozwojowej dla pracowników w tym również osób 50+.</p> <p>Wspieranie systemu informacji dotyczącej dostępu do edukacji i szkoleń dla osób 45+, np. poprzez rozwój portalu internetowego zawierającego informacje o dostępności szkoleń dla osób 50+ oraz rozwój i promocję oferty szkoleń dla osób bezrobotnych organizowanych przez urzędy pracy</p>

## 9. Bibliografia

1. Główny Urząd Statystyczny, Gospodarka senioralna w Polsce – stan i metody pomiaru, Warszawa 2018
2. Golinowska S., Społeczno-ekonomiczne konsekwencje starzenia się populacji, [W:] Konsekwencje ekonomiczne i społeczne starzenia się społeczeństwa, Polska Akademia Nauk, Komitet Prognoz Polska 2000 Plus, Warszawa 2008
3. Holzer J. Z., Demografia, wyd. IV zmienione, PWE, Warszawa 2003
4. <http://www.egospodarka.pl/148566,GUS-osoby-50plus-na-ryнку-pracy,1,39,1.html> dostęp 2019-09-01
5. <https://rynekpracy.pl/artykuly/sytuacja-osob-w-wieku-50-na-ryнку-pracy> dostęp 2019-09-01
6. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>
7. Mandrzejewska-Smól I., Aktywizacja zawodowa seniorów, [W:] Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy, red. Gerlach R., Tomaszewska-Lipiec R., Bydgoszcz 2017
8. Postanowienie 940/2011/UE z dnia 14 września 2011 roku w sprawie Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej (Dz. Urz. UE L246 z 23.9.2011)
9. Rosset E., Proces starzenia się ludności. Studium demograficzne, PTG, Warszawa 1959
10. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020
11. Szatur-Jaworska B., Sytuacja rodzinna i więzi rodzinne ludzi starych i osób na przedpolu starości [W:] Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce, red. Mossakowska M., Poznań 2012
12. Szatur-Jaworska B., Zasady polityk publicznych w starzejących się społeczeństwach [W:] Strategie działania w starzejącym się społeczeństwie, Rzecznik Praw Obywatelskich, Warszawa 2012
13. Szukalski P., Regionalna polityka senioralna, Łódź 2015
14. Śleszyński P., Demograficzne wyzwania rozwoju regionalnego polski, Warszawa 2018
15. Zasępa B., Identyfikacja wyzwań w obszarze polityki społeczno-gospodarczej w Polsce w kontekście procesu starzenia się populacji, [W:] Osoby starsze w przestrzeni życia społecznego, Obserwatorium Integracji Społecznej Województwa Śląskiego, Katowice 2014
16. Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Barometr zawodów 2019
17. Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Informacja o stanie gospodarki województwa wielkopolskiego w 2017 roku
18. Grzesiak M., Innowacje społeczne w perspektywie zmian demograficznych, [W:] Postępujący proces starzenia się społeczeństwa - przyczyny, skutki, wyzwania, red. naukowa: A. Richert-Kaźmierska, M. Grzesiak
19. Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Kondycja pracobiorców na wielkopolskim rynku pracy, Poznań 2017
20. Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Ocena sytuacji na wielkopolskim rynku pracy i realizacji zadań w zakresie polityki rynku pracy w 2018 roku, Poznań 2019
21. Główny Urząd Statystyczny, Osoby powyżej 50. Roku życia na rynku pracy w latach 2016-2017
22. Obserwatorium Integracji Społecznej Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne, Pogłębione studium usług opiekuńczych skierowanych do osób starszych. Środowiskowa opieka formalna i nieformalna, Poznań 2017
23. Ziomek A., Przestrzeń polityki demograficznej w uwarunkowaniach gospodarczych dziś i w przyszłości, [W:] Sytuacja demograficzna Polski jako wyzwanie dla polityki społecznej i gospodarczej, red. Hrynkiewicz J., Witkowski J., Potrykowska A., Warszawa 2018
24. Urząd Statystyczny w Poznaniu, Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa wielkopolskiego w 2018 roku, Poznań 2019
25. Płoszaj A., Samorząd lokalny wobec przemian demograficznych, Warszawa 2014
26. Raszeja-Ossowska I., Senior na rynku pracy
27. Kowalewski J., Sytuacja demograficzna województwa wielkopolskiego – stan obecny i perspektywy, [W:] Sytuacja demograficzna Wielkopolski jako wyzwanie dla polityki społecznej i gospodarczej, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2017
28. Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Zagrożenia wielkopolskiego rynku pracy, Poznań 2018
29. Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Zapotrzebowanie i bariery regionalnego rynku pracy w 2016 roku, Poznań 2017
30. Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Zapotrzebowanie wielkopolskiego rynku pracy na kwalifikacje i kompetencje zawodowe w 2018 roku

## Spis tabel

Tabela 1 Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów w podregionach województwa wielkopolskiego (N=384) .....	11
Tabela 2 Liczba podmiotów pozyskanych do próby z poszczególnych sekcji i podregionów (N=384) .....	11
Tabela 3 Makro-obszary działalności skupiające poszczególne segmenty .....	15
Tabela 4 Liczba podmiotów pozyskanych do próby celowej z poszczególnych obszarów działalności (N=120).....	16
Tabela 5 Zmiana liczby ludności w poszczególnych województwach (lata 2009-2018).....	20
Tabela 6 Zestawienie powiatów województwa wielkopolskiego wg. aktywności demograficznej w 2018 r.....	22
Tabela 7 Liczba i udział mieszkańców mających 50 / 60 i więcej lat w ogóle populacji Polski, w województwie wielkopolskim i podregionach województwa wielkopolskiego (2018 r.).....	25
Tabela 8 Liczba i udział w populacji kobiet i mężczyzn mających 50 i więcej lat w Polsce, i województwie wielkopolskim (2018 r.).....	28
Tabela 9 Liczba i udział mieszkańców miast/ wsi na terenie województwa wielkopolskiego w przedziałach wieku w wieku (2018 r.).....	29
Tabela 10 Udział populacji w ekonomicznych grupach wieku w województwie wielkopolskim w 2018 r. ....	34
Tabela 11 Klasyfikacja powiatów województwa wielkopolskiego wg. ekonomicznych grup wieku w 2018 r. – trójkąt Osanna .....	35
Tabela 12 Aktywni zawodowo (pracujący i bezrobotni) wg płci i wieku w Wielkopolsce i w Polsce w III kwartale 2019 r. (w tys. osób).....	37
Tabela 13 Aktywni zawodowo (pracujący) wg płci i wieku w Wielkopolsce i w Polsce w 2018 r. (w tys. osób).....	39
Tabela 14 Emerytury przyznane w 2018 i 2019 r. w województwie wielkopolskim, wraz z liczbą emerytów aktywnych zawodowo .....	52
Tabela 15 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W Pana/ Pani opinii, jakie są granice wieku, które określają:   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	69
Tabela 16 Aktywność ekonomiczna ludności w wieku 15-64 lata w IV kwartale 2012 r. ....	137
Tabela 17 Deklarowany wiek zakończenia aktywności zawodowej w 2012 roku .....	139
Tabela 18 Wskaźniki znaczenia, wpływu oraz ostateczne wagi kryteriów.....	145
Tabela 19 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – mieszkańcy 50+, województwo wielkopolskie.....	147
Tabela 20 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – mieszkańcy 50+, województwo wielkopolskie .....	148
Tabela 21 Oszacowania uzyskanego modelu – mieszkańcy 50+, województwo wielkopolskie.....	148
Tabela 22 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – grupa kobiet 50+, województwo wielkopolskie.....	150
Tabela 23 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – grupa kobiet 50+, województwo wielkopolskie .....	150
Tabela 24 Oszacowania uzyskanego modelu – grupa kobiet 50+, województwo wielkopolskie.....	150
Tabela 25 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – grupa mężczyzn 50+, województwo wielkopolskie.....	152
Tabela 26 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – grupa mężczyzn 50+, województwo wielkopolskie .....	152
Tabela 27 Oszacowania uzyskanego modelu – grupa mężczyzn 50+, województwo wielkopolskie ..	153
Tabela 28 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – grupa osób mieszkających na wsi w wieku 50+, województwo wielkopolskie .....	154
Tabela 29 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – grupa osób mieszkających na wsi w wieku 50+, województwo wielkopolskie .....	155
Tabela 30 Oszacowania uzyskanego modelu – grupa osób mieszkających na wsi w wieku 50+, województwo wielkopolskie .....	155

Tabela 31 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – grupa osób mieszkających w miastach w wieku 50+, województwo wielkopolskie .....	157
Tabela 32 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – grupa osób mieszkających w miastach w wieku 50+, województwo wielkopolskie .....	157
Tabela 33. Oszacowania uzyskanego modelu – grupa osób mieszkających w miastach w wieku 50+, województwo wielkopolskie .....	157
Tabela 34 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – sekcja PKD: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo .....	159
Tabela 35 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – sekcja PKD: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo.....	159
Tabela 36 Oszacowania uzyskanego modelu - sekcja PKD: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo .....	160
Tabela 37 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego - sekcja PKD: przemysł i budownictwo. ....	161
Tabela 38 Oszacowania uzyskanego modelu Holta - sekcja PKD: przemysł i budownictwo .....	162
Tabela 39 Oszacowania uzyskanego modelu - sekcja PKD: przemysł i budownictwo.....	162
Tabela 40 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – sekcja PKD: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja.....	164
Tabela 41 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – sekcja PKD: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja.....	165
Tabela 42 Oszacowania uzyskanego modelu – sekcja PKD: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja.....	165
Tabela 43 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – sekcja PKD: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości .....	167
Tabela 44 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – sekcja PKD: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości .....	167
Tabela 45 Oszacowania uzyskanego modelu – sekcja PKD: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości .....	168
Tabela 46 Oszacowania uzyskanego modelu regresyjnego – sekcja PKD: pozostałe usługi .....	170
Tabela 47 Oszacowania uzyskanego modelu Holta – sekcja PKD: pozostałe usługi.....	170
Tabela 48 Oszacowania uzyskanego modelu – sekcja PKD: pozostałe usługi .....	171
Tabela 49 Poziom zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim w zależności od wielkich grup zawodowych. ....	175
Tabela 50 Poziom zatrudnienia osób 50+ w województwie wielkopolskim w zależności od sekcji PKD. ....	175
Tabela 51 Wnioski z badania i rekomendacje.....	177

## Spis wykresów

Wykres 1 Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów według wielkości (N=384) .....	12
Wykres 2 Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów według roku powstania (N=384).....	13
Wykres 3 Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów według typu działalności (N=384).....	13
Wykres 4 Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów według obszaru działania (N=384).....	13
Wykres 5 Udział i liczba objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według wielkości (N=120) .....	14



Wykres 6 Udział i liczba podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według roku powstania (N=120).....	14
Wykres 7 Udział i liczba podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według typu działalności (N=120).....	14
Wykres 8 Udział i liczba podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według obszaru działania (N=120).....	15
Wykres 9 Udział podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według ogólnego obszaru działalności (N=120) .....	16
Wykres 10 Udział podmiotów objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów działających w sektorze „srebrnej gospodarki” według szczegółowego obszaru działalności (N=120).....	16
Wykres 11 Przyrost naturalny na 1000 ludności w Polsce i województwie wielkopolskim (lata: 2010 – 2018).....	21
Wykres 12 Współczynnik dzietności w Polsce i w województwie wielkopolskim (lata: 2010 – 2018) ..	21
Wykres 13 Prognoza demograficzna dla Polski i województwa wielkopolskiego na lata 2025, 2030, 2035, 2040, 2045, 2050.....	24
Wykres 14 Prognozowany udział w populacji województwa wielkopolskiego mieszkańców miast i wsi na lata 2030, 2040 i 2050 .....	24
Wykres 15 Udział mieszkańców mających 50-59 i 60 i więcej lat w ogóle populacji Polski, województwa wielkopolskiego i podregionów województwa (2018 r.).....	26
Wykres 16 Struktura wieku populacji osób mających 50 i więcej lat w Polsce, w województwie wielkopolskim i podregionach województwa wielkopolskiego (2018 r.) .....	26
Wykres 17 Udział osób w wieku 50-59 i 60+ i więcej lat w ogóle populacji powiatów województwa (2018 r.) .....	27
Wykres 18 Udział płci w poszczególnych grupach wieku w Polsce i w województwie wielkopolskim (2018 r.) .....	28
Wykres 19 Udział mieszkańców miast / wsi na terenie Polski, województwa wielkopolskiego i powiatów województwa wielkopolskiego w grupie osób w wieku 50+ (2018 r.).....	30
Wykres 20 Udział populacji w ekonomicznych grupach wieku w Polsce (lata 2010 – 2018) .....	34
Wykres 21 Udział populacji w ekonomicznych grupach wieku w województwie wielkopolskim (lata 2010 – 2018).....	35
Wykres 22 Udział ludności według funkcjonalnych grup wieku w ogóle ludności województwa wielkopolskiego w latach 2015-2050 .....	37
Wykres 23 Udział osób biernych zawodowo w ogóle ludności aktywnej ekonomicznie w województwie wielkopolskim wg wieku w 2018 r.....	38
Wykres 24 Współczynnik aktywności zawodowej wg płci i wieku w Wielkopolsce w III kwartale 2019 r. w [%].....	39
Wykres 25 Wskaźnik zatrudnienia wg wieku i płci w 2018 roku (Polska) .....	40
Wykres 26 Wskaźnik zatrudnienia wg wieku i płci w 2018 roku (województwo wielkopolskie) .....	40
Wykres 27 Wskaźnik zatrudnienia w UE, Polsce i Wielkopolsce z uwzględnieniem płci i przedziałów wiekowych w 2018 r. w [%].....	41
Wykres 28 Osoby bezrobotne w województwie wielkopolskim w latach 2014-2019 .....	42
Wykres 29 Struktura osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia wg. wykształcenia i wieku województwie wielkopolskim (IV kwartał 2019 r.).....	44
Wykres 30 Struktura osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia wg. stażu pracy i wieku województwie wielkopolskim (IV kwartał 2019 r.).....	45
Wykres 31 Struktura udziału w poszczególnych aktywnych formach przeciwdziałania bezrobocia osób powyżej 50 roku w 2019 r. (N=2198 osób).....	46
Wykres 32 Udział płci pracowników zatrudnionych w grupach wieku w województwie wielkopolskim (stan na: październik 2016 roku).....	46
Wykres 33 Poziom wykształcenia pracowników zatrudnionych (stan na: październik 2016 r.).....	47
Wykres 34 Przeciętne wynagrodzenie brutto pracowników zatrudnionych w grupach wieku w województwie wielkopolskim (stan na: październik 2016 roku).....	48



Wykres 35 Struktura zatrudnionych powyżej 50. roku życia w województwie wielkopolskim w zależności wg płci i sekcji PKD w październiku 2016 .....	48
Wykres 36 Struktura zatrudnionych powyżej 50. roku życia w województwie wielkopolskim wg płci i wielkich grup zawodów w październiku 2016 r.....	49
Wykres 37 Przyczyny najbardziej utrudniające znalezienie zatrudnienia wskazywane przez osoby bezrobotne 50+.....	51
Wykres 38 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Państwa firma/ instytucja ma trudności związane z koniecznością zastąpienia odchodzących pracowników?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) ...	66
Wykres 39 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu ostatnich dwóch lat zauważają Państwo problemy związane z zatrudnianiem osób spełniających Państwa oczekiwania?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	67
Wykres 40 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pani/Pana zdaniem w ciągu najbliższych 3 lat Państwa firma/ instytucja będzie doświadczać trudności związanych z koniecznością zastąpienia pracowników, którzy będą kończyć pracę ze względu na osiągnięcie wieku emerytalnego?   pytanie jednokrotnego wyboru (n=384).....	67
Wykres 41 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakich kompetencji i umiejętności brakuje kandydatom aplikującym o pracę   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	68
Wykres 42 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu ostatnich 3 lat udział pracowników mających 50 lub więcej lat w Państwa firmie...   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384).....	70
Wykres 43 Udział pracowników mających więcej niż 50 lat w firmach objętych badaniem na stanowiskach kierowniczych, specjalistycznych i robotniczych   pytanie jednokrotnego wyboru (N=360) .....	70
Wykres 44 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie Pana/ Pani zdaniem są mocne strony pracowników mających więcej niż 50 lat?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=384) .....	71
Wykres 45 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie Pana/ Pani zdaniem są słabe strony pracowników mających więcej niż 50 lat?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=384) .....	72
Wykres 46 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak Pan/Pani generalnie ocenia jakość pracy pracowników mających więcej niż 50 lat?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	72
Wykres 47 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w trakcie rekrutacji nowych pracowników biorą Państwo pod uwagę wiek kandydatów?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	73
Wykres 48 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem zatrudnianie osób w wieku 50+:   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	74
Wykres 49 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy widzi Pan/ Pani korzyści wynikające z wydłużenia okresu zatrudnienia tych pracowników, którzy osiągnęli już wiek emerytalny?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	74
Wykres 50 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy widzi Pan/ Pani korzyści wynikające z wydłużenia okresu zatrudnienia tych pracowników, którzy osiągnęli już wiek emerytalny? (jakie?)   pytanie otwarte (N=110).....	75
Wykres 51 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie przeszkody utrudniające wydłużenie aktywności zawodowej pracowników 50+ występują w Państwa firmie?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=360)	76
Wykres 52 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy są Państwo zainteresowani skorzystaniem z programów wspierających wydłużanie aktywności zawodowej pracowników?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384).....	76
Wykres 53 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Z jakich form wspierania procesu wydłużania aktywności zawodowej chcieliby Państwo skorzystać?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=384) .....	77
Wykres 54 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Proszę powiedzieć, jaka jest najczęstsza praktyka w Państwa firmie wobec osób, które nabywają uprawnienia emerytalne?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=360).....	77
Wykres 55 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie formy wsparcia mające na celu wydłużenie aktywności zawodowej osób pracujących w wieku ponad 50 lat stosowane są w Państwa firmie?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=360).....	78

Wykres 56 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaką formę zatrudnienia preferuje Państwa firma w stosunku do osób, które nabyły uprawnienia emerytalne, ale pozostają w firmie?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=360).....	79
Wykres 57 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w Państwa firmie istnieją sformalizowane procedury okresowej oceny pracowników?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	80
Wykres 58 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy planują Państwo opracowanie sformalizowanej procedury okresowej oceny pracowników?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=187) .....	80
Wykres 59 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy pracownicy mają dostęp do kryteriów oceny stosowanej podczas okresowej oceny?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	81
Wykres 60 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy planują Państwo udostępnić kryteria oceny okresowej pracownikom?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=27) .....	81
Wykres 61 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w Państwa firmie istnieją sformalizowane ścieżki kariery?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	81
Wykres 62 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy planują Państwo opracować ścieżki kariery?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=206) .....	81
Wykres 63 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w Państwa firmie funkcjonuje program/strategia zarządzania wiekiem?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384).....	82
Wykres 64 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy planują Państwo opracować program/ strategię zarządzania wiekiem w organizacji?   pytanie jednokrotnego wyboru (N= 351).....	82
Wykres 65 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy byłiby Państwo zainteresowani opracowaniem dedykowanemu firmie programu zarządzania wiekiem?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	82
Wykres 66 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zna Pan/ Pani termin „srebrna gospodarka”?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=384) .....	83
Wykres 67 Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jakim segmencie „srebrnej gospodarki” funkcjonuje Państwa firma?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	85
Wykres 68 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie kanały sprzedaży wykorzystuje Państwa firma?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=120) .....	86
Wykres 69 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaki przybliżony udział w przychodach firmy stanowi sprzedaż produktów lub świadczenie usług dedykowanych seniorom?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120).....	87
Wykres 70 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Co było motywem rozpoczęcia działalności w obszarze „srebrnej gospodarki”?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	87
Wykres 71 Jak Pan/ Pani ocenia ogólnie perspektywy rozwojowe sektora „srebrnej gospodarki” w Polsce w perspektywie 10 lat?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	88
Wykres 72 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy, biorąc pod uwagę aktualny stan firmy, określiłby Pan/ Pani go jako:   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	88
Wykres 73 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Co jest największym wyzwaniem w procesie oferowania usług/ sprzedaży produktów grupie seniorów?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120).....	89
Wykres 74 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy posiadają Państwo aktualną strategię rozwoju firmy?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	89
Wykres 75 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy firma prowadzi badania rynku/ analizy zapotrzebowania na produkty i usługi?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	89
Wykres 76 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy planują Państwo w ciągu najbliższych 3 lat wprowadzić do swojej oferty nowe produkty lub usługi kierowane do seniorów?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120).....	90
Wykres 77 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy słyszeli Państwo o nagrodach lub certyfikatach wręczanych firmom działającym w obszarze „srebrnej gospodarki”?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120).....	91
Wykres 78 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana / Pani zdaniem nagrody lub certyfikaty budują przewagę konkurencyjną firm działających w obszarze „srebrnej gospodarki”?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	91
Wykres 79 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy dysponują Państwo wystarczającą liczbą pracowników?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	92

Wykres 80 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy na rynku pracy w regionie są dostępni pracownicy znający specyfikę „srebrnego sektora”?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	92
Wykres 81 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakich kompetencji brakuje w Państwa zespole?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=120).....	93
Wykres 82 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy według Państwa rozwój „srebrnej gospodarki” zwiększy zapotrzebowanie na konkretne zawody/ specjalizacje?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120) .....	93
Wykres 83 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy według Państwa rozwój „srebrnej gospodarki” wygeneruje zapotrzebowanie na całkowicie nowe zawody/ specjalizacje?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=120).....	94
Wykres 84 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie Pana/ Pani zdaniem są mocne strony pracowników 50+?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=31).....	97
Wykres 85 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy według Pana/ Pani pracownicy 50+ są generalnie atrakcyjnymi dla pracodawców z regionu pracownikami?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=31) .....	98
Wykres 86 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy pracodawcy według Pana/ Pani mają obawy przed zatrudnianiem pracowników 50+?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=31).....	99
Wykres 87 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy spotyka się Pan/ Pani ze stereotypami dotyczącymi pracowników 50+?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=31) .....	99
Wykres 88 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie Pana/ Pani zdaniem są słabe strony pracowników 50+?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=31).....	100
Wykres 89 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy widzi Pan/ Pani korzyści wynikające z wydłużenia okresu zatrudnienia pracowników, którzy osiągnęli już wiek emerytalny?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=31).....	101
Wykres 90 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zauważa Pan/ Pani zainteresowanie ze strony pracodawców skorzystaniem z programów wspierających wydłużanie aktywności zawodowej pracowników?   pytanie jednokrotnego wyboru (N=31) .....	102
Wykres 91 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie formy wsparcia sprzyjające wydłużeniu aktywności zawodowej osób 50+ powinni wdrażać pracodawcy (proszę wskazać 5 najsukuteczniejszych)?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=31).....	103
Wykres 92 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie działania wspierające aktywność zawodową osób 50+ są prowadzone przez urząd?   pytanie wielokrotnego wyboru (N=31) .....	104
Wykres 93 Struktura zatrudnionych w Polsce powyżej 50 r.ż. wg płci i sekcji PKD w październiku 2016 r.....	139
Wykres 94 Struktura zatrudnionych w Polsce powyżej 50 r.ż. wg płci i wielkich grup zawodowych w październiku 2016 r. ....	140
Wykres 95 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018).....	147
Wykres 96 Prognoza liczby aktywnych zawodowo w wieku 50+ w województwie wielkopolskim .....	149
Wykres 97 Liczba kobiet aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018) .....	149
Wykres 98 Prognoza liczby aktywnych zawodowo kobiet w wieku 50+ w województwie wielkopolskim .....	151
Wykres 99 Liczba mężczyzn aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018) .....	152
Wykres 100 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mężczyzn w wieku 50+ w województwie wielkopolskim.....	153
Wykres 101 Liczba osób mieszkających na wsi aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018) .....	154
Wykres 102 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców wsi w wieku 50+ w województwie wielkopolskim.....	156
Wykres 103 Liczba osób mieszkających w miastach aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018).....	156
Wykres 104 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców miast w wieku 50+ w województwie wielkopolskim.....	158

Wykres 105 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018) – sekcja: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo.....	158
Wykres 106 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego ...	160
Wykres 107 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018). .....	161
Wykres 108 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego - sekcja PKD: przemysł i budownictwo .....	163
Wykres 109 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018) .....	164
Wykres 110 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego – sekcja PKD: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja .....	166
Wykres 111 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018) .....	167
Wykres 112 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego – sekcja PKD: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości .....	169
Wykres 113 Liczba osób aktywnych zawodowo w grupie osób 50+ w analizowanym okresie czasu (2008-2018) .....	169
Wykres 114 Prognoza liczby aktywnych zawodowo mieszkańców województwa wielkopolskiego – sekcja PKD: pozostałe usługi .....	171
Wykres 115 Rangi przyznawane poszczególnym kompetencjom przez pracowników (w wieku powyżej 50 lat) oraz pracodawców.....	172
Wykres 116 Średnia posiadanych kompetencji w grupie pracowników 50+ (porównanie wyników województwa wielkopolskiego z wynikami ogólnopolskimi) .....	173

## Spis map

Mapa 1 Udział objętych badaniem ilościowym (CATI) podmiotów w podregionach województwa wielkopolskiego (N=384) .....	11
Mapa 2 Wzrost/ spadek liczby ludności w poszczególnych województwach (lata 2009-2018) .....	20
Mapa 3 Zestawienie powiatów województwa wielkopolskiego wg. aktywności demograficznej w 2018 r. ....	22
Mapa 4 Klasyfikacja powiatów województwa wielkopolskiego wg. ekonomicznych grup wieku w 2018 r. – trójkąt Osanna .....	36
Mapa 5 Udział osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia w ogóle bezrobotnych w województwie wielkopolskim (IV kwartał 2019 r.) .....	43
Mapa 6 Wskaźnik zatrudnienia dla osób powyżej 50 r.ż. w państwach europejskich w IV kw. 2017 r. ....	137
Mapa 7 Stopa bezrobocia dla osób powyżej 50 r.ż. w państwach europejskich w IV kw. 2017 r.....	138



**Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego**  
**Al. Niepodległości 34**  
**61-714 Poznań**

**Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu**  
**Ul. Szyperska 14**  
**61 – 754 Poznań**



**SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO**

**WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY  
W POZNANIU**

**Publikacja bezpłatna**