

# Edukacja dorosłych w Polsce i na świecie

Norbert PIKUŁA

## Potencjał seniorów na rynku pracy

The potential of seniors on the labour market

**Słowa kluczowe:** osoba starsza, rynek pracy, potencjał zawodowy osoby starszej, edukacja do pracy.

**Key words:** senior, labour market, career potential of seniors, education for work.

**Abstract.** The article focuses on the issue of the potential and career activity of seniors in the context of changing labour markets and employment. It points out the fact that work is a fundamental value together with career activity allows an employee to satisfy one`s needs and develop one`s personality. An analysis of a changing employment model and requirements set by employers serves to determine the position of a senior whose professional activity has been statutorily ended. The problem of the employment of seniors and the possibility of using their potential on the labour market became the subject of research interests, the selected results of which are presented in the article. The aim of the study was to establish the opinions of seniors in relation to their potential as well as their mental and physical capacity in the context of employment in the changing contemporary labour market. A probe method involving 120 seniors over the age of 60 was used for this purpose. The emerging trends characterising the respondents served as a basis for the formulation of conclusions concerning work and lifelong development education. It can be concluded that work and lifelong activity education as well as openness to change pose a challenge to contemporary education, to pedagogy.

**Wstęp.** Praca stanowi nieodzowny element ludzkiego życia. Zygmunt Wiatrowski wskazuje, iż praca jest szczególną działalnością człowieka, poprzez którą wytwarzane są dobra kultury, materialne oraz usługi. Możliwość bycia czynnym zawodowo pozwala pracownikowi na zaspokajanie potrzeb, nie tylko tych podstawowych, ale

i wyższego rzędu. To praca stanowi podstawę człowieka do rozwijania swojej osobowości i uzewnętrzniania jej<sup>1</sup>.

Praca jest podstawową wartością, na co zwrócili uwagę: Zygmunt Wiatrowski<sup>2</sup>, Stefan M. Kwiatkowski<sup>3</sup>, Waldemar Furmanek<sup>4</sup>, Franciszek Szlosek<sup>5</sup>. Natomiast Charles W. Mills stwierdza: „praca może być po prostu źródłem utrzymania, może też być najistotniejszą częścią życia człowieka, może być odczuwana jako pokuta, jako nieunikniony obowiązek albo jako rozwój uniwersalnej natury ludzkiej<sup>6</sup>. Zatem w myśl Millsa to od człowieka zależy, jaki nada on sens swojej pracy, bowiem praca sama w sobie nie posiada pozytywnego ani negatywnego znaczenia. W. Furmanek pisze „Dobra praca – czyli praca jakościowo oceniana wysoko – ma siłę nadawania sensu ludzkiemu życiu”<sup>7</sup>. Magdalena Piorunek wskazuje, iż praca „wyznacza kształt ludzkiego życia w przebiegu poszczególnych faz dorosłości”<sup>8</sup>. Natomiast Anthony Giddens zwraca uwagę, iż już sam fakt posiadania pracy stanowi ważny element poczucia wartości jednostki<sup>9</sup>.

Praca towarzyszy człowiekowi przez znaczną część życia. Gdyby scharakteryzować ludzkie życie w kontekście pracy, można by wyróżnić 3 podstawowe etapy: nauka (zdobywanie wiedzy, socjalizacja, przygotowania do pracy, rozpoznawania swoich preferencji zawodowych, poszukiwanie ścieżki zawodowej, określenie profilu zawodowego, kształtowanie kompetencji i umiejętności); praca właściwa (od momentu zatrudnienia, zdobywanie doświadczenia, praktyka zawodowa, rozwijanie kariery zawodowej, dostosowywanie się do zmian strukturalnych, doszkalanie); emerytura (wygaszanie aktywności zawodowej).

Oczywiście powyższy schemat jest uproszczony, jednak dobrze obrazuje fazy życia ludzkiego w aspekcie kariery zawodowej. Decyzje podejmowane już na poziomie nauki i przygotowania do zawodu implikują wybór profesji, a w dalszej perspektywie i czas emerytury.

Wielowymiarowość i wielokontekstowość pracy<sup>10</sup> wskazują, iż zatrudnienie stanowi istotny element ludzkiego życia, ale i funkcjonowania społeczności. Zatem praca

---

<sup>1</sup> Zob. Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, wydanie czwarte – zmienione, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2005, s. 75–80.

<sup>2</sup> Zob. tamże, s. 81.

<sup>3</sup> S.M. Kwiatkowski, *Pedagogika pracy jako subdyscyplina pedagogiczna*, [w:] *Pedagogika pracy*, red. S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 13.

<sup>4</sup> W. Furmanek, *Humanistyczna pedagogika pracy. Współczesność obiektem badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.

<sup>5</sup> F. Szlosek, *Tożsamość pedagogiki pracy w kontekście przemian systemowych*, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, Warszawa 2015.

<sup>6</sup> C.W. Mills, *Białe kołnierzyki – amerykańskie klasy średnie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1965, s. 359.

<sup>7</sup> W. Furmanek, *Humanistyczna pedagogika pracy...*, dz. cyt., s. 186.

<sup>8</sup> M. Piorunek, *Kariera zawodowa w ponowoczesnej rzeczywistości. Nowy paradygmat i jego edukacyjno-pomocowe implikacje*, [w:] *Praca w życiu człowieka i jej społeczno-edukacyjne uwarunkowania*, red. J. Matejek, K. Białożył, Biblioteka Instytutu Pracy Socjalnej, Kraków 2015, s. 16.

<sup>9</sup> A. Giddens, *Socjologia*, Warszawa, Wyd. Nauk. PWN 2007, s. 368.

<sup>10</sup> W. Furmanek, *Humanistyczna pedagogika pracy. Praca człowieka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 21–29.

ulega również przeobrażeniom pod wpływem zmian społecznych, bowiem jest częścią składową istnienia i rozwoju tych społeczeństw. Mirosław J. Szymański zauważa, iż rozwój i postęp sprzyjają upowszechnianiu się nowych stylów życia oraz nieznanymi dotąd orientacji życiowych<sup>11</sup>. Praca przestała posiadać cechy „stałości”, pewnej rutyny, która określała model rozwoju zawodowego. Transformacja, globalizacja, tzw. rewolucja konsumencka wpłynęły na zmianę poglądów na pracę, rynek zatrudnienia, edukację oraz karierę zawodową.

Obecnie model pracy zmienia się. W świecie „permanentnej zmiany” możemy mówić o „pracownikach z portfolio” posiadających kompetencje i rekomendacje z poprzednich miejsc pracy. Współczesny pracownik nie przywiązuje się do miejsca zatrudnienia, dąży do rozwoju, dlatego też jedna praca przestaje być pojmowana w kategoriach „posady na całe życie”<sup>12</sup>. Mobilność pracowników, dobrowolne zwolnienia i zmiana miejsca pracy to trendy XXI wieku. Elastyczność zatrudnienia, bogaty wachlarz umiejętności i kompetencji to cechy charakterystyczne tzw. młodych wilków – pracowników, którzy nie boją się zmian, posiadają poczucie własnej wartości a zarazem przeświadczenie, iż poradzą sobie na rynku pracy.

Przeobrażenia dokonujące się w sektorze zatrudniania wskazują, iż na rynku istnieje zapotrzebowanie na naturalnych liderów, którzy posiadają kompetencje i umiejętności, jakich oczekuje pracodawca. Mobilność, otwartość na zmiany, przebojowość, przedsiębiorczość, umiejętna komunikacja, elastyczność to współczesne wyznaczniki tzw. „dobrego” i „chcianego” pracownika.

Analizując zmieniający się model zatrudniania i wymogi stawiane przez pracodawców, należy się zastanowić, gdzie w tych przeobrażeniach ma miejsce starszy pracownik, który zbliża się do emerytury i doświadcza wysokiej konkurencyjności w miejscu pracy.

**Rynek pracy a sytuacja demograficzna.** Praca staje w obliczu globalizacji i procesów społecznych, które budują rzeczywistość i tym samym kreują przestrzeń funkcjonowania jednostek. Jednym z ważniejszych zagadnień współczesnych społeczeństw staje się starość i proces starzenia społeczeństw. Jak zauważa Virpi Timonen „starzenie się społeczeństwa jest obecnie jednym z najważniejszych zjawisk globalnych”<sup>13</sup>.

Starzenie się nie jest procesem indywidualnym, swym zasięgiem i skalą obejmuje większość regionów świata, w tym także Polskę. Jak wskazują dane demograficzne, Polska kwalifikuje się do grupy państw o zaawansowanej starości. W 1980 roku liczba ludności wyniosła 35 735 tys., w tym aż 10,04% stanowiły osoby w wieku 65 lat i powyżej. Dziesięć lat później Polaków było już 38 183 tys., z czego 10,17% to seniorzy 65+, w 2005 r. pomimo iż populacja zmniejszyła się do 38 157 tys., to aż 13,30% stanowiły osoby stare. W roku 2007 odsetek ludzi w podeszłym wieku

---

<sup>11</sup> Zob. M.J. Szymański, *Socjologia edukacji*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013, s. 58–59.

<sup>12</sup> N.G. Piłkuła, *Wstęp, Marginalizacja na rynku pracy. Teorie a implikacje praktyczne*, red. N.G. Piłkuła, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2014, s. 7.

<sup>13</sup> V. Timonen, *Ageing Societies: A Comparative Introduction*, Maidenhead: McGraw-Hill 2008, s. 3.

wyniósł 13,46%, przy ogólnej liczebności 38 116 tys.<sup>14</sup> „Ponadto w 2013 roku w Polsce odsetek ludności w grupie wiekowej 50–64 lat wynosił 20,8%, w przedziale wiekowym 65–79 lat – 10,2%, natomiast ludność w wieku 80+ stanowiła ogółem 3,3% całkowitej liczby ludności”<sup>15</sup>. Dynamicznie zmieniająca się struktura ludnościowa naszego kraju wzbudza dyskusję na temat ekonomicznych konsekwencji starzenia się i związanej z tym aktywności zawodowej najstarszej generacji.

Jak wynika z badań, poziom aktywności zawodowej u osób starszych w Polsce kształtuje się na najniższym poziomie w Europie<sup>16</sup>. W roku 2000, w przedziale wiekowym 50–54 lat pracowało 66,5% osób, w przedziale 55–59 lat 41%, w wieku 60–64 lat tylko 22,4%, natomiast powyżej 65 roku życia aktywność zawodowa wynosiła 7,9%<sup>17</sup>. Wśród czynników wpływających na taką sytuację należy wymienić:

- możliwość odejścia z rynku pracy po uzyskaniu uprawnień do wcześniejszej emerytury;
- możliwość skorzystania z uprawnień do renty, często mimo baraku przesłanek zdrowotnych;
- warunki pracy takie jak forma zatrudnienia i wymiar godzinowy pracy czy subiektywnie odczuwana satysfakcja z jej wykonywania; – aspekty zdrowotne, przy czym dobry stan zdrowia przekłada się na zmniejszenie prawdopodobieństwa odejścia z pracy o 7,4 punktów procentowych<sup>18</sup>.

Jak wynika z badań SHARE, wśród czynników ograniczających zatrudnienie starszych pracowników wymienia się: organizację pracy i technologię: m.in. tempo pracy, konieczność zdobywania nowych umiejętności i kwalifikacji, brak odpowiednich szkoleń dla pracowników; cechy osób starszych: m.in. relatywnie niski poziom wykształcenia, zły stan zdrowia, kłopoty z adaptacją do nowych warunków, zmęczenie pracą, obawa przed konkurencją ze strony młodych; uwarunkowania ekonomiczne i społeczne, m.in. bezrobocie, dyskryminacja na rynku pracy z powodu wieku (*age-izm*), zapotrzebowanie rodzin na pracę starzejących się osób oraz opieka nad wnukami, małżonkiem czy sędziwymi rodzicami<sup>19</sup>.

Mnogość czynników wypychających osoby starsze z rynku pracy wskazuje, iż pozycja pracownika zbliżającego się do „kresu” swej produktywności znacznie się obniża. Należy również zwrócić uwagę, iż przez długi okres mówiło się wyłącznie o stratach i ujemnych stronach dla gospodarki w aspekcie siwiejących społeczeństw. Jednostronne patrzenie nie pozwalało dostrzec potencjału i kapitału, jaki niosą za sobą starsi pracownicy. Korzystanie z możliwości wcześniejszego przejścia na świadczenia państwowe lub też rezygnacja z pracy w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego

<sup>14</sup> K. Duda, *Proces starzenia się*, [w:] *Fizjologia starzenia się. Profilaktyka i Rehabilitacja*, red. A. Marchewska, Z. Dąbrowski, J.A. Żołędź, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012, s. 11–12.

<sup>15</sup> Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2012, M.P. z 2014 r., poz. 52, s. 5; N.G. Piłkuła, *Senior na rynku pracy*, [w:] *Marginalizacja na rynku...*, dz. cyt., s. 57.

<sup>16</sup> Tamże, s. 60.

<sup>17</sup> Por. S.A. Nyce, S.J. Schieber, *Ekonomiczne konsekwencje starzenia się społeczeństw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 104.

<sup>18</sup> A. Abramowska-Komon i in., *Portret generacji 50+ w Polsce i w Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE)*, <http://www.ibe.edu.pl/pl/media-prasa/aktualnosci-prasowe/377-portret-generacji-50-w-polsce-i-w-europie-wyniki-badania-share> [dostęp: 26.05.2016 r.], s. 29.

<sup>19</sup> *W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym Polska 2004*, red. S. Golinowska, Warszawa, UNDP 2004, s. 240–241, [http://www.unic.un.org.pl/nhdr/nhdr2004/nhdr2004\\_pl.pdf](http://www.unic.un.org.pl/nhdr/nhdr2004/nhdr2004_pl.pdf) [dostęp: 26.05.2016].

są czymś powszechnym i zrozumiałym. Niemniej jednak w ogólnym przeświadczeniu społecznym utrwaliło się przekonanie, że osoba przechodząca na świadczenia państwowe staje się jednostką nieproduktywną, ponieważ w sensie ekonomicznym nie przynosi żadnych korzyści dla państwa<sup>20</sup>.

„Środkiem łagodzącym” ekonomiczne konsekwencje wzrastającej liczby osób starszych i ich wczesne opuszczanie rynku pracy miało stać się wydłużenie wieku emerytalnego. Słusznie jednak zauważyła już w 2012 roku Jolanta Adamiec, iż „Wydłużenie wieku emerytalnego nie oznacza jednak automatycznego wydłużenia okresu aktywności zawodowej, wymaga bowiem jednoczesnego stworzenia takich warunków zatrudnienia, aby osoby w wieku powyżej 50 lat w oczekiwaniu na późniejszą emeryturę nie stały się klientami opieki społecznej”<sup>21</sup>.

Patrzenie przez pryzmat ekonomicznej produktywności osób starszych na zjawisko starzenia się populacji zakorzeniło w społeczeństwie polskim przekonanie, iż starsi pracownicy „zabierają miejsca pracy młodym”, nie należy inwestować w doszkalanie takich pracowników, bowiem w każdej chwili może przejść na emeryturę. W trudnych realiach rynku pracy starsi pracownicy traktują emeryturę jako „ucieczkę” z zakładów pracy, w których brakuje konstruktywnych pomysłów na wykorzystanie ich potencjału i doświadczenia. W polskich przedsiębiorstwach nie ma rozwiązań, które miałyby zastosowanie w mądrym zarządzaniu wiekiem<sup>22</sup>. Niewykorzystany potencjał osób w wieku przedemerytalnym, a także emerytalnym, w dużej mierze związane jest z nieumiejętnym zarządzaniem zasobami starszych pracowników<sup>23</sup>.

Analizując problematykę zarządzania bogactwem starszego wieku, możemy wyróżnić jej 2 aspekty:

- szeroki (postrzegane jako zarządzanie globalnym procesem starzenia się pracowników, w którym dominującą rolę przypisuje się polityce państwa<sup>24</sup>),
- wąski (dotyczy konkretnej organizacji i oznacza takie zarządzanie pracownikami, w którym w sposób szczególny uwzględnia się naturalny problem ich starzenia się<sup>25</sup>).

Na prawidłowe zarządzanie kapitałem osób starszych bezpośrednio wpływa ich pozycja społeczna, postawy wobec starości, zakres i rodzaj prewencji gerontologicznej, ale także działania z zakresu przygotowania i wychowania do starości w wymiarze indywidualnym jak i społecznym.

**Potencjał starszych pracowników.** Rynek pracy nieustannie się zmienia. Przeszkody utrudniające zatrudnienie osób starszych nie wynikają tylko i wyłącznie ze strony potencjalnego pracownika czy też systemu, ale również pracodawców. Jak

<sup>20</sup> K. Białożył, *Produktywność osób starszych – czy produktywny jest tylko aktywny zawodowo senior?*, [w:] *Marginalizacja na rynku pracy...*, dz. cyt., s. 94.

<sup>21</sup> J. Adamiec, *Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych*, „Studia BAS” Nr 2(30) 2012, s. 155.

<sup>22</sup> Zob. K. Jagielska, *Wartość pracy w życiu seniora*, [w:] *Marginalizacja na rynku pracy...*, dz. cyt., s. 71–86.

<sup>23</sup> Zob. N.G. Pikuła, *Niewykorzystany potencjał zawodowy osób 50+ na rynku pracy*, *Horyzonty Wychowania* vol. 14, No 30, 2015, s. 200.

<sup>24</sup> J.M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2014, tom XV, zeszyt 11, część I, s. 183–184.

<sup>25</sup> Tamże.

wskazuje literatura przedmiotu, pracodawcy nie chcą zatrudniać starszych pracowników, ponieważ:

- starszym pracownikom trzeba okazywać szacunek, w odróżnieniu od młodych, których można wykorzystywać i traktować przedmiotowo,
- pracodawca nie ma możliwości kształtowania starszych pracowników według swoich potrzeb,
- starsi pracownicy mają często większą wiedzę i doświadczenie (zawodowe i życiowe), co może być odbierane jako zagrożenie dla młodej kadry kierowniczej,
- osoby z wieloletnim doświadczeniem mogą mieć większe wymagania odnośnie do wynagrodzenia niż młody człowiek tuż po zakończeniu edukacji formalnej,
- w wielu przypadkach starsze osoby niełatwo zwolnić, gdyż są chronione, np. osoby w wieku przedemerytalnym,
- zwolnienie osób zbliżających się do emerytury to sytuacja niezręczna, trudna ze względów moralnych<sup>26</sup>.

Jak wynika z powyższych danych, pracodawcy są świadomi potencjału, wiedzy i doświadczenia zawodowego najstarszych pracowników, jednak panujący model pracy i wzorce kulturowe wpływają na przeświadczenie, iż „lepsze i bezpieczniejsze jest zatrudnienie osoby młodszej”.

Mówiąc o potencjale seniorów na rynku pracy, należy spojrzeć na starszego pracownika nie tylko z perspektywy generowania kosztów, wolniejszego przyswajania nowoczesnych technologii czy też zajmowania miejsc pracy osobom młodym, kreatywnym, ale przede wszystkim przez pryzmat ogromnego doświadczenia zdobywanego przez wiele lat pracy<sup>27</sup>. Tylko taka perspektywa pozwoli na zrozumienie walorów posiadania starszych pracowników w zakładzie, ale także wzmocni pozycję osób starszych na rynku pracy jak również w całej przestrzeni społecznej.

Niewykorzystany potencjał starszych pracowników stanowi wyzwanie dla rynku pracy, który musi dostosować się do potrzeb „siewających społeczeństw”. Waloryzacja (do tej pory widoczne są tylko działania destruktywne) pracowników z długoletnim stażem pozwoli na wzmocnienie działań międzypokoleniowych na rynku pracy. W świetle prognoz demograficznych ważnym staje się pielęgnowanie kapitału ludzkiego niezależnie od wieku, pracownikom pozwoli to na odczuwanie satysfakcji a organizacji przysporzy zysków.

Łukasz Jurek, badając rynek pracy w kontekście osób starszych, dokonał analizy SWOT starszych pracowników: do grupy silnych stron badacz zakwalifikował takie aspekty jak: doświadczenia zawodowe; wysokie kompetencje interpersonalne; znajomość branży; lojalność; wysoka motywacja do pracy; dokładność; zdyscyplinowanie<sup>28</sup>.

Szansą dla pracodawców, według Jurka, stają się:

- podtrzymanie aktywności zawodowej osób starszych ogranicza ryzyko niemożności pozyskania z rynku pracy młodszych pracowników;
- efekt synergii z kooperacji pracowników w różnym wieku;
- transfer wiedzy organizacyjnej poprzez mentoring i/lub shadowing<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Tamże, s. 158–159.

<sup>27</sup> N.G. Piłkuła, *Senior na rynku pracy* ..., dz. cyt., s. 56.

<sup>28</sup> Ł. Jurek, *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 152.

<sup>29</sup> Tamże, s. 152.

Analiza SWOT wskazała również na słabe strony starszych pracowników:

- przestarzałe kwalifikacje w obszarze nowoczesnych technik i technologii;
- niska wydolność psychofizyczna;
- kłopoty z przyswajaniem nowej wiedzy i uczeniem się nowych umiejętności;
- mała kreatywność;
- awersja do innowacji (organizacyjnych, technologicznych);
- rutyna<sup>30</sup>.

Wśród zagrożeń zostały wymienione następujące aspekty: absencja chorobowa; wyższe koszty pracy; schematyczność działań; wysoki opór wobec zmian; konieczność inwestycji w udogodnienia i technologie wspomagające pracę osób starszych; konflikty między starymi a młodymi pracownikami; zacofanie technologiczne<sup>31</sup>.

Niezależnie w jakiej grupie wiekowej dokonalibyśmy takiej analizy, to zawsze pojawią się szanse, zagrożenie, mocne i słabe strony, zatem osoby starsze nie są grupą jedynie posiadającą pewnego rodzaju „minusy” na rynku pracy.

Współcześnie jesteśmy świadkami dysonansu, jaki dokonuje się na rynku pracy. Z jednej strony pracodawcy pragną pozyskać młodych (zaraz po studiach) i przebojowych pracowników z doświadczeniem, z drugiej zaś strony doświadczenie i mądrość starszych pracowników są „wypychane” z rynku. Dlatego należy się zastanowić, jak praktycznie wykorzystać potencjał wynikający ze stażu pracy. Ciekawe rozwiązanie w tej materii stanowi mentoring, doradztwo starszych pracowników<sup>32</sup>.

Praca zajmująca znaczną część życia niejako determinuje status społeczny, zaspokaja potrzebę przynależności do grupy osób aktywnych, określa tożsamość człowieka. Brak zatrudnienia mimo chęci także w starszym wieku może implikować poczucie braku perspektyw i beznadziejności, co niesie za sobą daleko idące konsekwencje ekonomiczne, psychologiczne czy też zdrowotne.

Dynamika rozwoju rynku pracy powoduje niepewność wśród starszych pracowników, którzy pomimo stereotypów chętnie pozostaliby na rynku, gdyby mieli taką możliwość. Praca jako nośnik wartości i norm stanowi dla osób starszych pewien rodzaj bezpieczeństwa i poczucia użyteczności społecznej, dlatego istotnym staje się poznanie ich opinii na temat ich pozycji na rynku pracy oraz kapitału, jaki mogą oni wnieść na rynek pracy.

**Metodologiczne założenia badań własnych.** Problematyka zatrudnienia osób starszych oraz możliwości wykorzystania ich potencjału na rynku pracy stała się przedmiotem zainteresowań badawczych, których wycinkowe efekty zostaną zaprezentowane w niniejszym artykule. Aby zgłębić wymienione obszary badań, przeprowadzono badania pilotażowe, będące istotnym elementem zaprojektowanych badań właściwych. Badaniami objęto 120 seniorów powyżej 60 roku życia (osoby te zatrudnione były w ciągu całego życia zawodowego wyłącznie w jednym zakładzie pracy,

---

<sup>30</sup> Tamże.

<sup>31</sup> Tamże.

<sup>32</sup> Zob. J.M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem...*, dz.cyt.; E. Bombiak, *Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menadżerów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” seria: Administracja i Zarządzanie, nr 102, (29) 2014, s. 109–122.

po przepracowaniu wymaganej liczby lat odeszły na emeryturę i uzyskały świadczenia emerytalne), zamieszkujących duże i małe miasta oraz wsie (dobór losowy).

Celem badań było poznanie opinii osób starszych w odniesieniu do ich potencjału oraz możliwości psychofizycznych w kontekście zatrudnienia na współczesnym, zmieniającym się rynku pracy.

Problem główny przyjął postać pytania: Jak określają potencjał i możliwość zatrudnienia na rynku pracy osoby emerytowane po 60 roku życia?

Sformułowano również problemy szczegółowe, które przyjęły postać pytań:

Gdzie i na jakich warunkach pracy powinny być zatrudniane osoby emerytowane?

W jakim charakterze powinny być zatrudniane osoby starsze?

Jakie cechy i umiejętności emerytowanych pracowników są pożądane na zmieniającym się rynku pracy?

Na potrzeby niniejszej pracy do przeprowadzenia badań wybrano metodę badań sondażowych<sup>33</sup> z wykorzystaniem ankiety oraz skonstruowano zgodnie z metodologicznymi rygorami kwestionariusz ankiety. Zdaniem E. Babbie badania te są chyba najlepszą dostępną metodą dla tych badaczy, którzy chcą zbierać oryginalne dane w celu opisywania populacji zbyt dużej, by obserwować ją bezpośrednio<sup>34</sup>. Zdaniem M. Nowaka informacje, które badacz zdobywa poprzez przeprowadzenie sondażu ankietowego, są precyzyjnie rzecz ujmując współczesne, ponieważ można stwierdzić, iż uzyskano je w tym samym momencie biografii osoby badanej<sup>35</sup>. Badania prowadzono od stycznia do marca 2016 roku.

W dalszej części zostanie zaprezentowany wycinek badań, w którym skoncentrowano się na przedstawieniu wyłaniających się tendencji charakterystycznych dla całej grupy badanych.

**Możliwości zatrudnienia oraz wykorzystania potencjału osób starszych na rynku pracy w świetle badań.** Zmieniający się rynek pracy, rozwój technologii, częste przekwalifikowywanie się oraz coraz częściej pojawiające się zmiany miejsc zatrudnienia, zawodu, stanowisk dla osób starszych może stać się trudnością uwarunkowaną rozwojowo (o czym już pisano). Wiele czynników, które decydują o marginalizacji osób starszych na rynku pracy, odnosi się do obniżenia produktywności, wydajności i efektywności pracy. Takie postrzeganie osób starszych powoduje umniejszanie ich potencjału, doświadczenia i kapitału. Wobec powyższego niezwykle interesującym staje się poznanie opinii osób starszych na temat ich zatrudnienia, jak i możliwości wykorzystania ich potencjału na współczesnym rynku pracy.

Zapytano badane osoby o miejsce potencjalnego ich zatrudnienia jako emerytów (wykres 1).

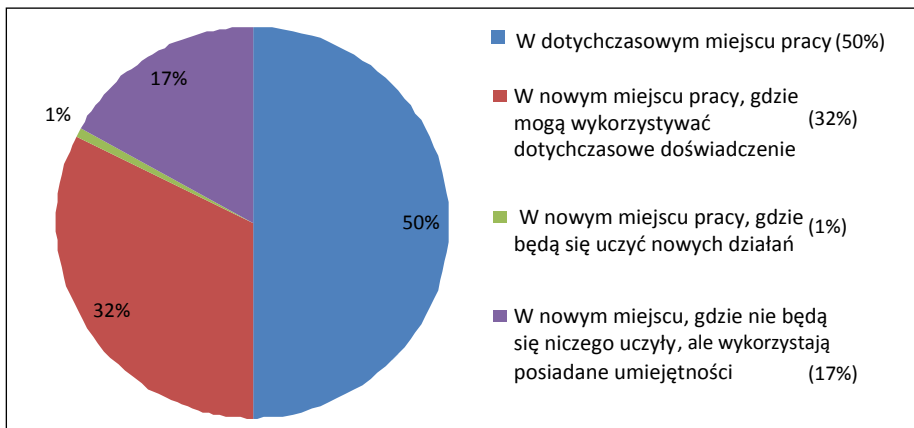
---

<sup>33</sup> Tamże, s. 159.

<sup>34</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa 2006, s. 268.

<sup>35</sup> M. Nowak, *Teorie i koncepcje wychowania*. Warszawa 2008, s. 149–151.



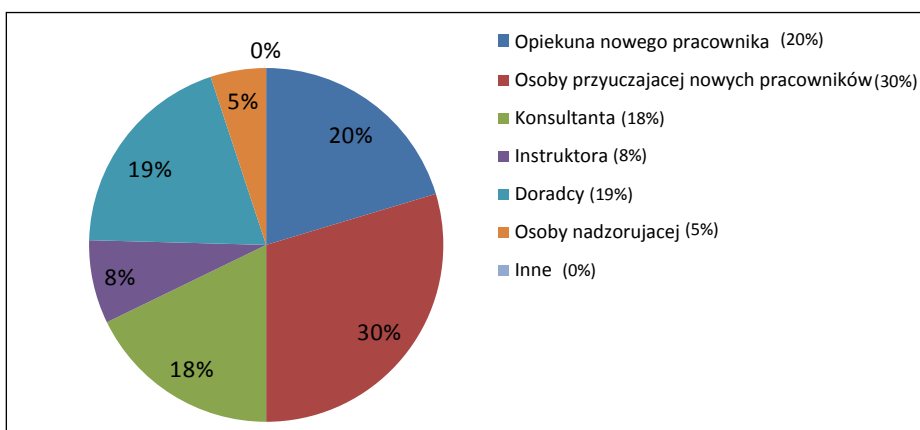


**Wykres 1. Miejsca zatrudnienia osób emerytowanych**

Źródło: badania własne.

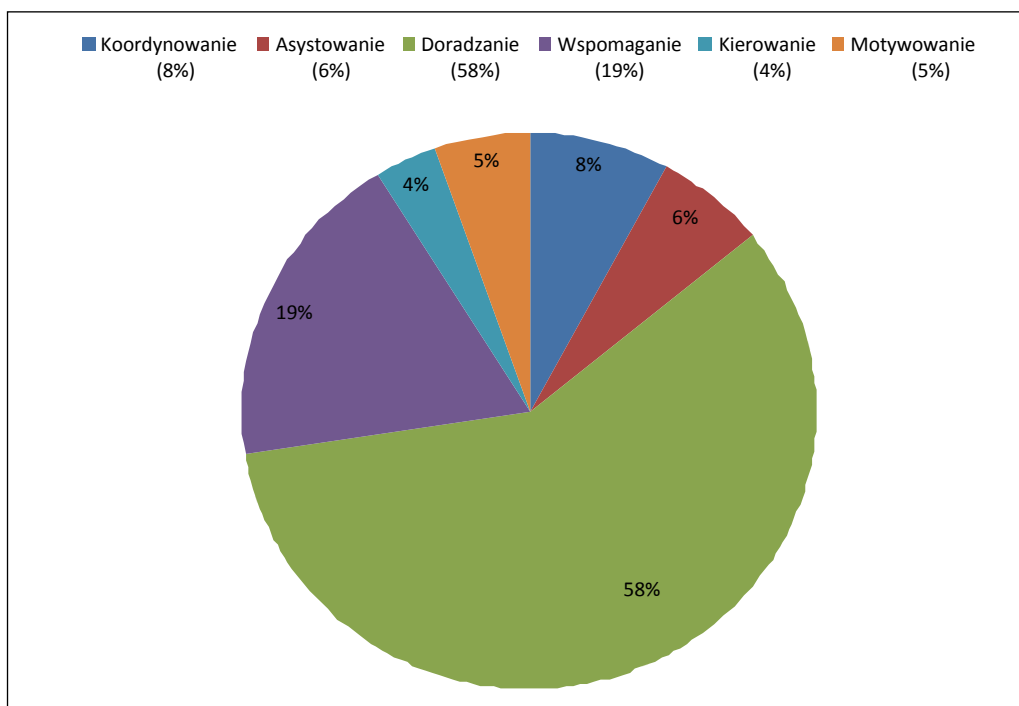
Jeśli chodzi o miejsce zatrudnienia 50,00% badanych seniorów wskazuje na dotychczasowe miejsce pracy, bowiem tu mają największe doświadczenie. W drugiej kolejności – 32,00% badanych – deklaruje, że mogłaby być zatrudniona w nowym miejscu pracy, jednak pod warunkiem, że będzie można w nim wykorzystać dotychczasowe doświadczenie. Podobnie 17,00% badanych deklaruje chęć zatrudnienia w nowym miejscu pracy, jednak pod warunkiem, że nie będą musieli niczego uczyć się, a jedynie wykorzystywać różnego rodzaju umiejętności, które posiadają (nie tylko związane z dotychczas wykonywanym zawodem). Jedynie 1,00% badanych seniorów uznał, że chętnie podjęliby pracę w miejscu, gdzie będą się uczyć nowych działań.

Wobec powyższego interesujące wydaje się poznanie w dalszej kolejności, w jakim charakterze powinny być zatrudniane osoby starsze i jaki typ pracy powinny wykonywać. Dane zaprezentowano na wykresach 2 i 3.



**Wykres 2. Charakter zatrudnienia osoby emerytowanej**

Źródło: badania własne.



**Wykres 3. Typ pracy/działania wykonywanych przez osoby starsze, które mogą przyczynić się do rozwoju miejsca zatrudnienia**

Źródło: badania własne.

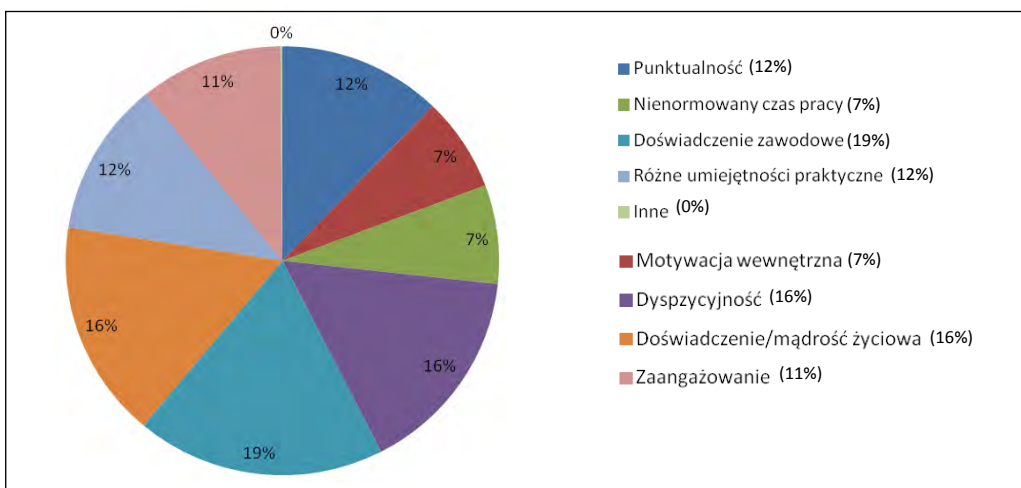
Osoby badane deklarują, że emeryci powinni być zatrudniani w charakterze osoby przyuczającej nowych pracowników (30,00% badanych) oraz opiekuna nowego pracownika (20,00% badanych). Ponadto uważają, że mogą być doradcami (19,00% badanych) bądź konsultantami (18,00% badanych) w odniesieniu do pracowników o óżnym stażu pracy. Znacznie rzadziej widzą osoby starsze zatrudnione w charakterze instruktora (8,00% badanych) oraz osoby nadzorującej (5,00% badanych). Żadna z danych osób nie podjęłaby się pracy w charakterze coacha ani osoby wprowadzającej nowego pracownika do nowej pracy.

Charakter zatrudnienia mocno powiązany jest z typem działań, pracy, jaki może podejmować osoba w miejscu zatrudnienia. Zdaniem ponad połowy badanych seniorów emerytowani pracownicy powinni głównie zajmować się doradztwem (58,00% badanych) i to w ich opinii może być wykorzystywane przez pracodawcę dla rozwoju firmy, instytucji, zakładu pracy – czyli potencjalnego miejsca ich zatrudnienia.

Ponadto emerytowani pracownicy mogą przyczynić się do rozwoju firmy poprzez wspomaganie innych pracowników w pracy (19,00% badanych), a także koordynowanie działaniami pracowników (8,00% badanych), lub asystowanie im (6,00% badanych), a także odpowiednie motywowanie (5,00% badanych) bądź kierowanie (4,00%

badanych). Zupełnie nie postrzegają siebie jako tych, którzy mogą zajmować się konsultacjami bądź instruowaniem innych dla lepszego rozwoju miejsca zatrudnienia.

Z perspektywy prowadzonych badań ważne było również poznanie, jakie cechy, umiejętności mogą przekonać pracodawcę do zatrudnienia emerytów w danym miejscu pracy na określonym stanowisku (wykres 4).



**Wykres 4. Cechy osób starszych motywujące pracodawcę do ich zatrudnienia**

Źródło: badania własne.

Wśród cech, które zdaniem badanych przekonają i zmotywują pracodawcę do zatrudnienia osoby emerytowanej, jest na pierwszym miejscu: doświadczenie zawodowe (19,00% badanych), na drugim dyspozycyjność, doświadczenie życiowe oraz życiowa mądrość (16,00% badanych), na trzecim różne umiejętności praktyczne i punktualność (12,00% badanych), na czwartym zaangażowanie (11,00% badanych), na piątym zaś motywacja wewnętrzna i nienormowany czas pracy (7,00% badanych).

Uwzględniając dane uzyskane w toku badań, można stwierdzić, że prawie wszyscy badani seniorzy deklarują chęć zatrudnienia w miejscu pracy (dotychczasowym bądź nowym), gdzie nie będą musieli niczego nowego się uczyć, a jedynie wykorzystywać dotychczasowe umiejętności i doświadczenie. W pewnym sensie przekłada się to zarówno na charakter zatrudnienia (osoba przyuczająca nowego pracownika, opiekun doradca, konsultant), jak i typ działań podejmowanych w miejscu pracy (doradztwo, wspomaganie w pracy, koordynowanie, asystowanie). Osoby starsze koncentrują się na posiadanych umiejętnościach oraz dotychczasowym doświadczeniu w wykonywaniu określonej pracy. Jako osoby, które przepracowały w większości całe „życie zawodowe” w jednym miejscu pracy, czasami na różnych stanowiskach, oferują w momencie zatrudnienia kilkudziesięcioletnie doświadczenie zawodowe. Jednakże doświadczenie to nie jest w pełni konfrontowane z rzeczywi-

stością na rynku zatrudnienia. Mianowicie osoby starsze nie są nastawione na uczenie się, zdobywanie nowych umiejętności, doświadczeń zawodowych i rozwój. Wobec zmian na rynku pracy przyjmują postawę zachowawczą. Raczej uważają, że ich kwalifikacje, kompetencje oraz dotychczasowe doświadczenie są wartością ponadczasową (podobne wyniki badań uzyskał Ł. Jurek) i nie należy tego zmieniać. Z drugiej strony wiedzą, że brak ciągłego doskonalenia zawodowego, rozwoju może przyczynić się do tego, że nie będą mogli sprostać oczekiwaniom pracodawcy, pracowników czy zmieniającego się rynku pracy. Potwierdzeniem może być brak wyborów zatrudnienia w charakterze coacha czy osoby wprowadzającej nowego pracownika do nowej pracy oraz sporadyczny wybór bycia zatrudnionym w charakterze instruktora czy osoby kontrolującej, nadzorującej wykonanie pracy innych. Postawa zachowawcza przejawia się w deklarowanych typach podejmowanych przez emerytów działań w przypadku zatrudnienia. Najchętniej zajęliby się doradztwem czy wspomaganiami innych pracowników w wykonywanych działaniach, natomiast nie uczestniczyliby w konsultacjach czy instruktażach. Postawa zachowawcza, adaptacyjna do niezmiennych rzeczywistości, przejawia się również w cechach, które zdaniem badanych są niezwykle ważne dla pracodawcy z perspektywy rozwoju miejsca pracy, stanowią główny walor.

Wśród cech decydujących o zatrudnieniu emerytów są te, które są pochodną kwalifikacji i kompetencji zawodowych: doświadczenie zawodowe i życiowe oraz życiowa mądrość, zaś wśród cech indywidualnych: dyspozycyjność i punktualność. Nie pojawiają się cechy takie jak otwartość na zmiany, kreatywność, chęć uczenia czegoś nowego, nawiązywanie nowych relacji z młodszymi pokoleniami czy uczenie się od młodych.

Dane uzyskane w toku badań potwierdzają w pewnym stopniu wyniki przywołanych w części teoretycznej badań SHARE, jeśli chodzi o czynniki ograniczające zatrudnienie starszych pracowników. To, co badani uważają za atuty (jednak z oporem na zmianę, zdobywanie nowych doświadczeń, uczenie się), przyczynia się do tego, że ich możliwości zatrudnienia na rynku pracy są niewielkie.

**Podsumowanie.** Doświadczenie zawodowe i życiowe to ogromny potencjał, jaki posiadają osoby starsze. Potencjał ten nie jest wykorzystywany na rynku pracy, a jeśli już, raczej jest on wykorzystywany w stopniu minimalnym w odniesieniu właśnie do posiadanego doświadczenia. Niestety niezwykle rzadko dzieje się tak, że seniorzy dzielą się doświadczeniem, ale i zdobywają nową wiedzę i umiejętności. Brak postrzegania seniorów jako tych, którzy mogą się uczyć, rozwijać się (choćby w minimalnym stopniu, na miarę możliwości) powoduje, że niechętnie są zatrudniani do zadań odpowiedzialnych, a poziom np. doradztwa czy instruktażu z ich strony może być postrzegany przez innych za niewiarygodny, bo technologia i postęp wywołują zmiany, w których osoby te najczęściej już nie uczestniczą. Podobne obserwacje poczyniono przy badaniu osób 50+ na rynku pracy. Okazuje się, że osoby, które w niedługiej przyszłości odchodzą na emeryturę, przestają uczestniczyć w doskonaleniu, doskonaleniu i powoli zaczynają wycofywać się z rynku pracy. To powoduje, że nie ma szans na zatrudnienie ich chociażby w miejscu zatrudnienia, gdyż nie spełniają

podstawowych wymagań pracy. Poza tym brakuje im motywacji wewnętrznej do doskonalenia umiejętności, a zewnętrzna motywacja jest minimalna, gdyż pracodawca nie inwestuje w osobę, która odchodzi z miejsca pracy. Zatem i nieumiejętne zarządzanie zasobami starszych pracowników<sup>36</sup>, powoduje, że ich potencjał nie jest w pełni wykorzystywany.

Brak szans na zatrudnienie po osiągnięciu wieku emerytalnego, wycofywanie się z aktywności zawodowej na kilka/kilkanaście lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego w konsekwencji może rodzić poczucie braku perspektyw, a wraz z tym różnorodne idące konsekwencje ekonomiczne, psychologiczne czy też zdrowotne.

Dlatego niezwykle ważna jest edukacja osób do pracy i rozwoju przez całe życie oraz kadr zarządzających do motywowania, aktywności zawodowej, rozwoju osób starszych. Edukacja do pracy, do aktywności całożyciowej, otwartości na zmiany jest wyzwaniem dla edukacji, dla pedagogiki. W pedagogice starości wśród wielu jej nurtów akcentujących edukację (rozumianą jako: kształcenie i wychowanie) seniorów (edukację w starości), kładziony jest nacisk m.in. na zdobywanie określonej wiedzy i umiejętności niezbędnych do radzenia sobie z etapem starzenia się (mechanizmy starzenia się, troska o sprawność fizyczną, pozyskiwanie zabezpieczenia finansowego, sposobów opieki czy pokonywanie kryzysów starości)<sup>37</sup>. Niestety pomijany jest aspekt edukacji do zmiany społecznej, technologicznej oraz na rynku pracy. Uważam, że ten obszar należy wykorzystać w procesie edukacji: do starości (obejmującego tych, którzy jeszcze nie doświadczają starości, jest to edukacja w kontekście wielowymiarowej profilaktyki gerontologicznej), a także w starości (obejmującego osoby w podeszłym wieku, jest to edukacja w kontekście wsparcia i pomocy w godnym przeżywaniu starości) bądź przez starość (podejmowane najczęściej nieintencjonalnie przez osoby starsze w środowiskach ich życia)<sup>38</sup>.

## Bibliografia

1. Abramowska-Komon A. i in., *Portret generacji 50+ w Polsce i w Europie. Wyniki badania zd2.0rowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE)*.
2. Adamiec J., *Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych*, „Studia BAS” Nr 2(30) 2012.
3. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Bombiak E., *Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menadżerów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” seria: Administracja i Zarządzanie, nr 102, (29) 2014.
5. Furmanek W., *Humanistyczna pedagogika pracy. Praca człowieka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
6. Furmanek W., *Humanistyczna pedagogika pracy. Współczesność obiektem badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
7. Giddens A., *Socjologia*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007.

---

<sup>36</sup> Por. N.G. Piłkuła, *Niewykorzystany potencjał...*, s. 200.

<sup>37</sup> K. Uzar, *Wychowanie w perspektywie starości. Personalistyczne podstawy geragogiki*, Wyd. KUL, Lublin 2011, s. 140.

<sup>38</sup> A. Leszczyńska-Rajchert, *Człowiek starszy i jego wspomaganie – w stronę pedagogiki starości*, Wyd. UWM, Olsztyn 2005, s. 36.

8. Golinowska S. (red.), *W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym Polska 2004*, Warszawa: UNDP 2004.
9. Jurek Ł., *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
10. Kwiatkowski S.M., Bogaj A., Baraniak B. (red.), *Pedagogika pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
11. Leszczyńska-Rajchert A., *Człowiek starszy i jego wspomaganie – w stronę pedagogiki starości*, Wyd. UWM, Olsztyn 2005.
12. Marchewska A., Dąbrowski Z., Żołędź J.A. (red.), *Fizjologia starzenia się. Profilaktyka i rehabilitacja*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.
13. Matejek J., Białożył K. (red.), *Praca w życiu człowieka i jej społeczno-edukacyjne uwarunkowania*, Biblioteka Instytutu Pracy Socjalnej, Kraków 2015.
14. Mills C.W., *Białe kołnierzyki – amerykańskie klasy średnie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1965.
15. Moczydłowska J.M., *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” tom XV, zeszyt 11, część I, 2014.
16. Nowak M., *Teorie i koncepcje wychowania*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2008.
17. Nyce S.A., Schieber S.J., *Ekonomiczne konsekwencje starzenia się społeczeństw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
18. Pikuła N.G. (red.), *Marginalizacja na rynku pracy. Teorie a implikacje praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2014.
19. Pikuła N.G., *Niewykorzystany potencjał zawodowy osób 50+ na rynku pracy*, Horyzonty Wychowania vol. 14, No 30, 2015.
20. Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2012, M.P. z 2014 r., poz. 52.
21. Szłosek F., *Tożsamość pedagogiki pracy w kontekście przemian systemowych*, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, Warszawa 2015.
22. Szymański M.J., *Socjologia edukacji*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013.
23. Timonen V., *Ageing Societies: A Comparative Introduction*, Maidenhead: McGraw-Hill 2008.
24. Uzar K., *Wychowanie w perspektywie starości. Personalistyczne podstawy geragogiki*, Wyd. KUL, Lublin 2011.
25. Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, wydanie czwarte – zmienione, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2005.

**dr hab. Norbert PIKUŁA, prof. UP**

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej, Kraków  
norbertpikula@gmail.com