

Załącznik nr 11  
do Regulaminu konkursu RPMP.08.06.01-IP.02-12-055/17



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## DIAGNOZA

---

## Spis treści

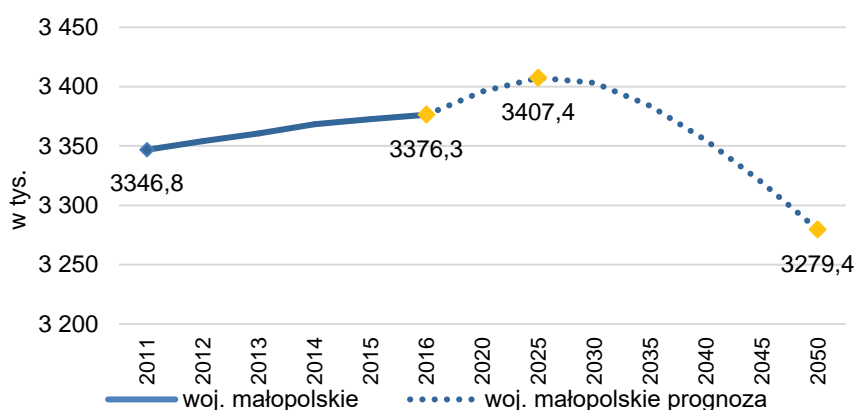
Zmiany struktury demograficznej Małopolski .....	3
Aktywność zawodowa osób 50+ .....	6
Charakterystyka pracujących osób 50+ .....	11
Stereotypy dotyczące utrzymywania pracy przez osoby 50+.....	12
Korzyści dla pracodawców związane z zatrudnianiem osób 50+: .....	16
Możliwość wydłużenia okresu aktywności zawodowej .....	17
Zarządzanie wiedzą w kontekście dezaktywizacji zawodowej pracowników .....	18
Podsumowanie .....	19

## Zmiany struktury demograficznej Małopolski

Pod koniec 2015 roku liczba ludności Małopolski wyniosła prawie 3,4 mln; w skali roku wzrosła o 0,13% (4283 osoby). Na sytuację demograficzną wpływa, poza przyrostem naturalnym, migracja (wewnętrzna i zagraniczna). W 2015 roku napływ ludności do województwa był wyższy niż odpływ, przy czym ujemne saldo migracji zagranicznych zostało z nawiązką zniwelowane przez dodatnie saldo migracji wewnętrznych.

Małopolska jest jednym z czterech województw, w którym przybywa mieszkańców, choć tempo wzrostu jest mniejsze niż w ubiegłych latach. Według prognoz Małopolan będzie przybywać do roku 2025, po czym nastąpi dynamiczny spadek liczby mieszkańców województwa. Jeśli prognozy się sprawdzą, do roku 2050 ubędzie 3% Małopolan. Skala depopulacji będzie mniejsza niż w całym kraju - w tym samym czasie liczba ludności Polski zmniejszy się o prawie 12%.

**Wykres 1. Prognoza liczby ludności województwa małopolskiego do roku 2050**



Źródło: raport *Aktywizacja zawodowa, Rynek pracy w Małopolsce 2016*, WUP, Kraków, 2017.

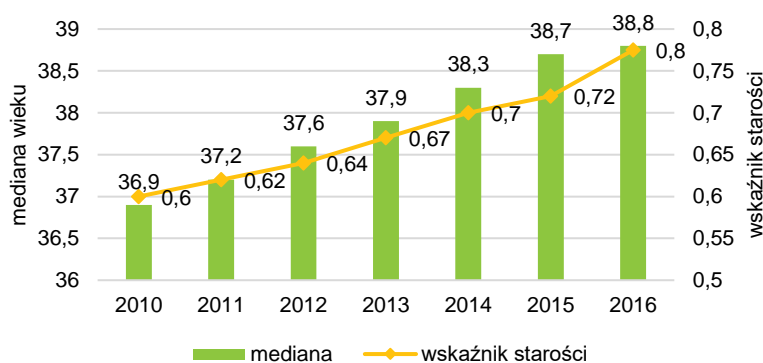
W 2015 roku zmniejszyła się liczba mieszkańców podregionu tarnowskiego i oświęcimskiego. Największy przyrost rzeczywisty ludności miał miejsce w podregionie krakowskim (+0,55%) i nowosądeckim (+0,32%).

W 2015 roku spadek liczby ludności nastąpił w rolniczych powiatach na północy – miechowskim (-0,47%), proszowickim (-0,4%) i dąbrowskim (-0,16%) oraz w powiatach przemysłowych w zachodniej części województwa – olkuskim (-0,44%), chrzanowskim (-0,3%) i oświęcimskim (-0,1%). Ubyło także mieszkańców Tarnowa (największy spadek w skali województwa: -0,66%), Krakowa (-0,11%) oraz powiatu gorlickiego (-0,04%). Pozostałe powiaty cechowała dodatnia stopa przyrostu rzeczywistego, najwyższa, podobnie jak rok wcześniej, wystąpiła w powiecie wielickim: +1,2%.

Natężenie migracji (saldo migracji stałej na 1000 mieszkańców) w województwie wynosiło 0,9. Największa wartość cechuje powiaty leżące wokół Krakowa: wielicki 10,9, krakowski 6,5, proszowicki 1,1. Na drugim biegunie znajdują się powiaty wyludniające się: Tarnów z ujemnym natężeniem salda migracji -5,3 i powiat olkuski -2,5.

Spółeczeństwo Małopolski starzeje się, na co wpływają m.in. wydłużanie życia i spadek współczynnika dzietności. Wskaźniki opisujące strukturę wiekową – mediana wieku, wskaźnik starości<sup>1</sup>, współczynnik starości demograficznej<sup>2</sup> osiągają coraz wyższe wartości. W roku 2015 mediana wieku dla województwa wynosiła 38,8 lat, i była niższa od krajowej o ponad 1 rok. Najmłodszymi powiatami województwa są limanowski i nowosądecki (mediana poniżej 35), najstarszymi: chrzanowski, olkuski, miechowski i miasto Tarnów (powyżej 41 lat).

**Wykres 2. Wskaźniki opisujące proces starzenia społeczeństwa województwa małopolskiego**



Źródło: raport *Aktywizacja zawodowa, Rynek pracy w Małopolsce 2016*, WUP, Kraków, 2017.

Województwo małopolskie zaliczane jest do województw młodych demograficznie ale procesy związane m.in. ze starzeniem się społeczeństwa, powodują niekorzystne zmiany w strukturze ekonomicznych grup wieku. Obserwuje się spadek liczby osób w przedprodukcyjnym<sup>3</sup> (o 0,4% w skali 2015 roku) i produkcyjnym<sup>4</sup> (o 0,5%), przy jednoczesnym zwiększaniu się liczby osób, które osiągnęły wiek poprodukcyjny<sup>5</sup> (wzrost o 2,7%). Na koniec 2015 roku, 638,6 tys. mieszkańców województwa (19%) było w wieku przedprodukcyjnym, 2 106,1 tys. (62,4%) w wieku produkcyjnym, a 628 tys. w wieku poprodukcyjnym (18,6%). O ile w poszczególnych powiatach odsetek osób w wieku produkcyjnym jest podobny, to zauważalne jest duże terytorialne zróżnicowanie udziału osób w wieku przed i poprodukcyjnym.

<sup>1</sup>Relacja liczby osób w wieku 65 i więcej do liczby osób poniżej 19 lat. W Krakowie wskaźnik starości wynosi 1, co oznacza, że na 1 osobę w wieku 65+ przypada 1 osoba w wieku 19-.

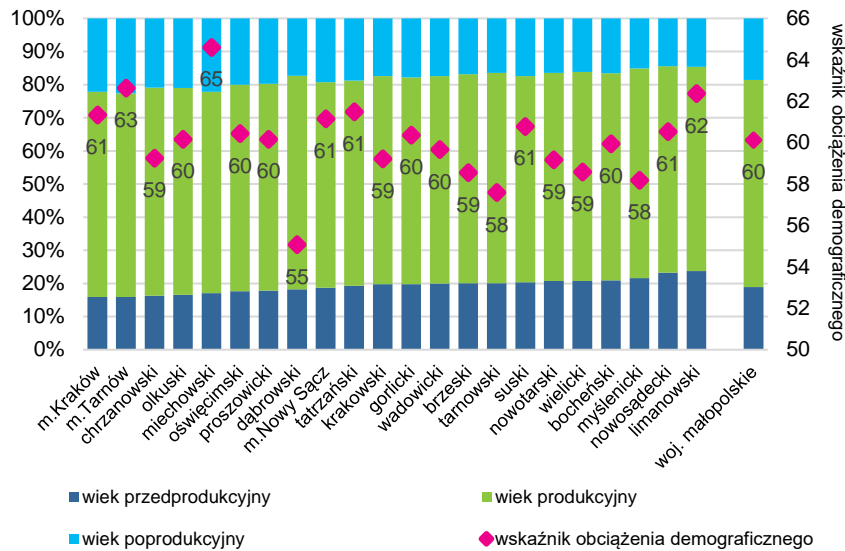
<sup>2</sup>Udział w społeczeństwie osób w wieku 65 i więcej. Współczynnik starości demograficznej w Małopolsce w 2015 roku wynosił 15%. Największy udział osób starszych (65+) występuje w powiatach: miechowskim (18,5%), Tarnowie (18,4%) i Krakowie (18,1%). Najmniejszy w nowosądeckim: 12%.

<sup>3</sup>Wiek przedprodukcyjny obejmuje: kobiety i mężczyzn poniżej 18 lat.

<sup>4</sup>Wiek produkcyjny obejmuje: kobiety w wieku od 18 do 59 lat, mężczyzn w wieku od 18 do 64 lat (w tym wiek mobilny 18-44 lata).

<sup>5</sup>Wiek poprodukcyjny obejmuje: kobiety w wieku 60 lat i więcej, mężczyzn w wieku 65 lat i więcej.

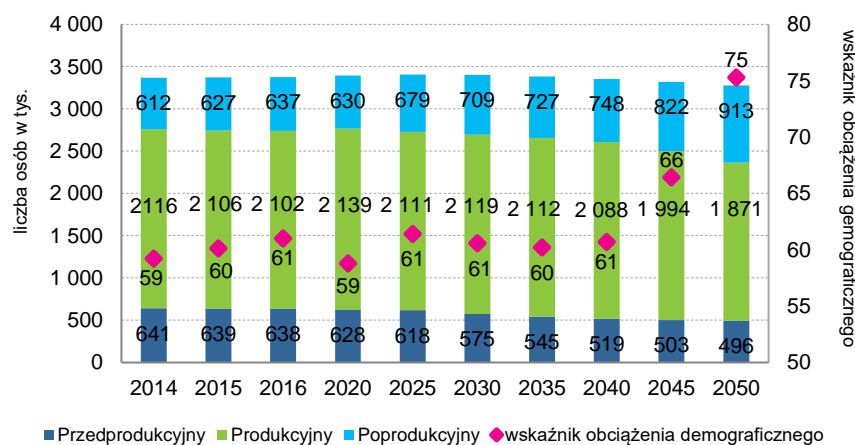
**Wykres 3. Struktura ludności powiatów województwa małopolskiego według ekonomicznych grup wieku (stan na 31 XII 2015)**



Źródło: raport *Aktywizacja zawodowa, Rynek pracy w Małopolsce 2016*, WUP, Kraków, 2017.

Obciążenie pracującej części społeczeństwa osobami będącymi w wieku przed i poprodukcyjnym pokazuje wskaźnik obciążenia demograficznego<sup>6</sup>. Przy średniej wartości wskaźnika dla województwa równej 59, jego wartość w poszczególnych powiatach waha się od 55 w powiecie dąbrowskim do 64 w powiecie miechowskim. Według prognoz GUS obciążenie osób w wieku produkcyjnym przez osoby będące w wieku przed- i poprodukcyjnym w województwie małopolskim będzie się utrzymywać na podobnym poziomie do około roku 2040, po czym nastąpi gwałtowny skok wskaźnika obciążenia demograficznego, spowodowany przejściem znacznej liczby Małopolan z wieku produkcyjnego do wieku poprodukcyjnego.

**Wykres 4. Wskaźnik obciążenia demograficznego w województwie małopolskim na tle liczby ludności według ekonomicznych grup wieku – prognoza do roku 2050**



<sup>6</sup> Liczba osób w wieku nieprodukcyjnym przypadających na każde 100 osób w wieku produkcyjnym.

Zmniejszająca się liczba osób młodych wchodzących na rynek pracy rodzi potrzebę wykorzystania potencjału dojrzałych pracowników. Wspieranie szeroko rozumianych interwencji na rzecz wydłużania aktywności zawodowej, skierowanych nie tylko do osób dojrzałych, lecz także do pracodawców, jest w tym kontekście konieczne. W kontekście przemian demograficznych, jakim ulega krajowy oraz – choć w wolniejszym tempie, także regionalny rynek pracy, konieczne staje się podejmowanie na szerszą skalę działań prewencyjnych skoncentrowanych na utrzymaniu zatrudnienia, szczególnie przez pracowników dojrzałych, wśród których ryzyko zaprzestania aktywności zawodowej jest wysokie. Z tego względu kluczowe staje się wspieranie inicjatyw na rzecz pracodawców, którzy planują zapoznać się z tematyką zarządzania wiekiem w organizacji (poprzez udział w szkoleniach i/lub doradztwie), a następnie wdrożyć w praktyce prowadzonej działalności narzędzie/narzędzia zarządzania wiekiem. Mając na uwadze, że najlepsze efekty zapewnia wdrażanie w danej organizacji strategii zarządzania wiekiem, nie zaś fragmentaryczne stosowanie pojedynczych narzędzi, wsparcie będą mogły uzyskać projekty, bazujące na opracowanym już dokumencie lub tego typu strategii, która powstanie w wyniku realizacji projektu oraz jedynie projekty, które będą zakładać elementy jej wdrożenia. Działania, o których mowa, wpisują się w Oś priorytetową 8. Rynek pracy *Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020*. Głównym celem tej osi priorytetowej jest szeroko rozumiane wsparcie zatrudnienia na regionalnym rynku pracy. Realizacja projektów w obszarze zarządzania wiekiem, których dofinansowanie jest możliwe w ramach Poddziałania 8.6.1B, przyczyni się do realizacji celów określonych w *Programie Solidarność pokoleń: Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, w szczególności:

- Celu głównego: Zwiększenie zatrudnienia osób w wieku 50+,
- Celu cząstkowego 1: Poprawa warunków pracy, promocja zatrudnienia pracowników po 50 - tym roku życia i zarządzanie wiekiem.

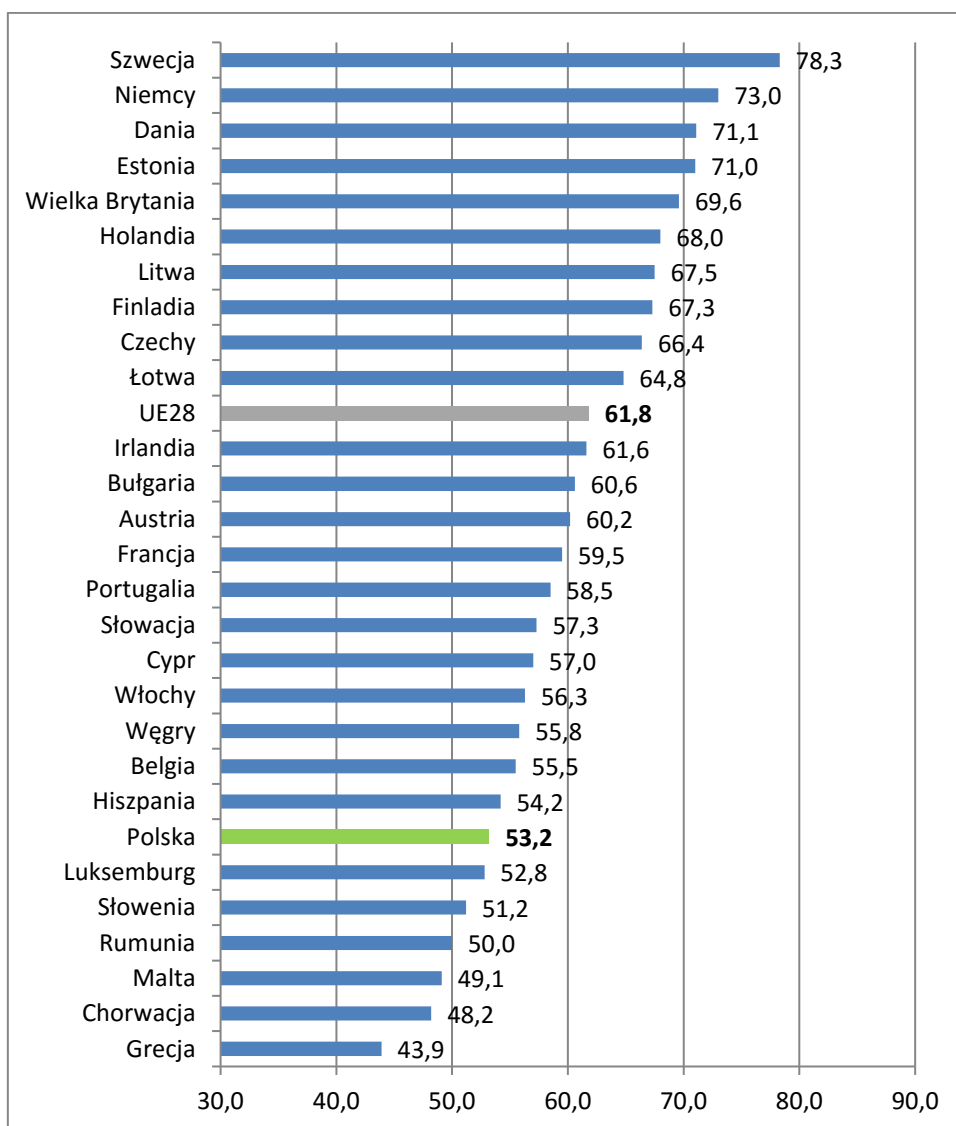
## Aktywność zawodowa osób 50+

Polska jest państwem z jednym z najniższych w UE średnich wieku dezaktywizacji zawodowej<sup>7</sup> i jednym z najniższych wskaźników zatrudnienia starszych pracowników. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50-64 lata w Polsce wyniósł w 2015 roku 53,2%, co oznacza, że tylko co druga osoba w tym wieku pracowała.

---

<sup>7</sup> Wskaźnik czasu trwania aktywności zawodowej w 2014 roku wyniósł dla Polski 32,6 roku. W tym samym czasie dla UE28 wynosił 35,3 roku; najniższą wartość odnotowały Włochy: 30,6 roku, najwyższą Szwecja: 41,1 roku. W przeciągu 10 lat (2005-2014) w Polsce wskaźnik ten wzrósł o 2 lata, z 30,6 do 32,6.

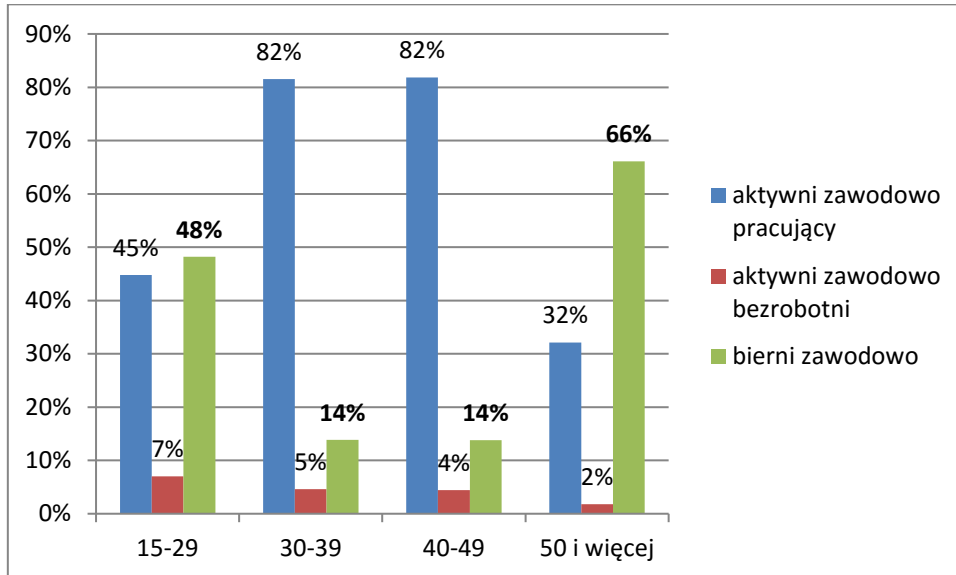
Wykres 5. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50-64 lata w 2015 roku – Polska na tle UE28 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Małopolska, podobnie jak Polska, charakteryzuje się wysokimi odsetkami biernych zawodowo w starszej grupie wiekowej, która powinna aktywnie uczestniczyć w rynku pracy. Wskazuje to na powszechność przedwczesnego wycofywania się z rynku pracy.

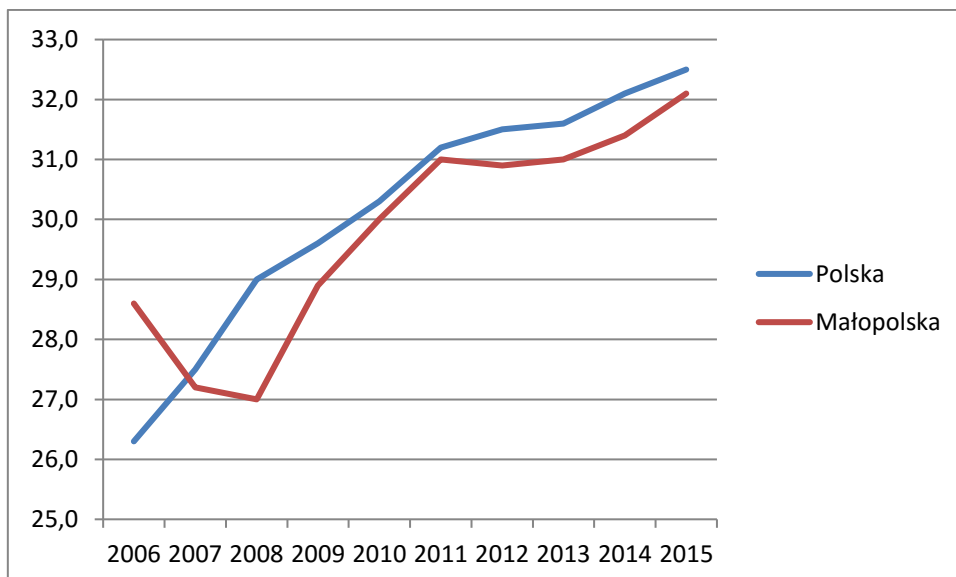
**Wykres 6. Struktura ludności Małopolski według statusu na rynku pracy w grupach wieku w 2015 roku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

W Małopolsce wskaźnik zatrudnienia pracowników w wieku 50+ przez ostatnie dziewięć lat (2007-2015) kształtował się na poziomie niższym niż w kraju<sup>8</sup>.

**Wykres 7. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+ w latach 2006-2015 (%)**



<sup>8</sup> W 2015 roku jego wartość dla Małopolski wyniosła 32,1%, dla Polski: 32,54%.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Wskaźnik zatrudnienia był w tej grupie wiekowej istotnie wyższy dla mężczyzn (w Małopolsce: 39,2%) niż kobiet (w Małopolsce: 26%).

Podstawowe założenia strategii *Europa 2020*<sup>9</sup> mówią, że wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20-64 lata w UE zwiększy się do 75% (w 2015 wynosił 70%). Polska założyła zwiększenie tego wskaźnika co najmniej do 71% (w 2015 jego wartość wyniosła 67,8%). W kontekście tych priorytetów oraz tendencji demograficznych, wskazujących na zmianę struktury ludności na korzyść najstarszej grupy kosztem osób w wieku przedprodukcyjnym oraz produkcyjnym, kluczowe są interwencje sprzyjające wdrażaniu rozwiązań przyjaznych dla dojrzałych pracowników, wydłużających okres ich aktywności zawodowej.

Wzorzec aktywności zawodowej osób w wieku 50+ wyraźnie odbiega od wzorca aktywności populacji w wieku *primeage*<sup>10</sup>, cechującej się najwyższymi współczynnikami aktywności zawodowej i wskaźnikami zatrudnienia. Podobnie jak dla całej populacji, także w starszych grupach wiekowych względnie częściej kobiety pozostają bierne zawodowo, przy czym to właśnie w tych grupach różnice między aktywnością zawodową kobiet a mężczyzn są największe.

O różnicach pomiędzy grupą 50+ a ogółem populacji przesądzą także:

- istotnie wyższy odsetek osób 50+ pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy jednocześnie częstszym wskazywaniu choroby lub niepełnosprawności jako powodu takiego zatrudnienia,
- niższy udział osób z wyższym wykształceniem w grupie 50+,
- większy udział osób 50+ pracujących w rolnictwie indywidualnym (w pracujących ogółem),
- nieznacznie wyższy udział pomagających członków rodziny w populacji pracujących 50+,
- w obliczu utraty pracy osoby 50+ raczej wycofują się z rynku pracy (przechodzą w stan bierności zawodowej) niż podejmują próby aktywnego szukania zatrudnienia<sup>11</sup>.

W Małopolsce w 2012<sup>12</sup> roku było 1 mln pracujących, z czego większość (53%) stanowili mężczyźni. ¼ ogółu pracujących stanowiły osoby w wieku 50+ (252 tys.). W tej grupie wiekowej także większość stanowili mężczyźni (54%). Najwięcej osób w wieku 50+ pracuje w Krakowie – 43% tej populacji<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup>*Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.*

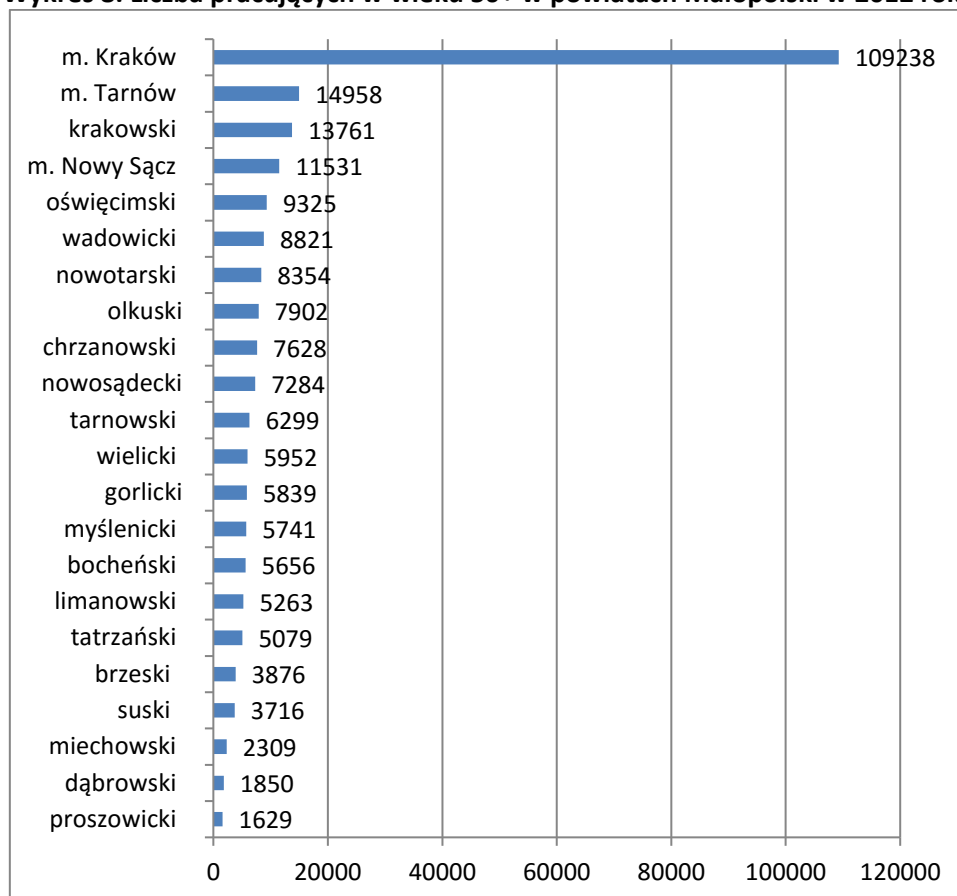
<sup>10</sup> Kobiety w wieku 25-55 lat, mężczyźni w wieku 25-60 lat.

<sup>11</sup>*Przejście z pracy na emeryturę w 2012 r.*, GUS, Warszawa, 2013.

<sup>12</sup> Najbardziej aktualne dostępne dane.

<sup>13</sup>*Opracowanie metodologii i oszacowanie danych dot. pracujących w gospodarce narodowej na poziomie NTS4*, GUS, Bydgoszcz, 2014.

**Wykres 8. Liczba pracujących w wieku 50+ w powiatach Małopolski w 2012 roku**

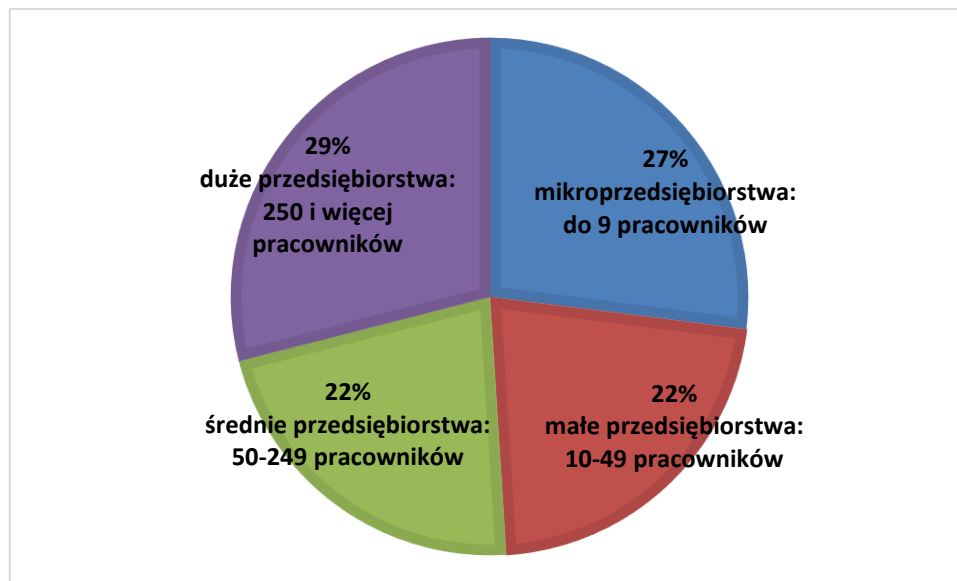


Źródło: opracowanie własne na podstawie *Opracowanie metodologii i oszacowanie danych dot. pracujących w gospodarce narodowej na poziomie NTS 4, GUS, Bydgoszcz, 2014.*

Największą grupę stanowią pracujący w podmiotach zatrudniających 250 i więcej osób (29%). W sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zatrudnionych jest w Małopolsce łącznie 71% pracujących (710 tys. osób)<sup>14</sup>.

<sup>14</sup>Opracowanie metodologii i oszacowanie danych dot. pracujących w gospodarce narodowej na poziomie NTS4, GUS, Bydgoszcz, 2014.

**Wykres 9. Udział pracujących według wielkości przedsiębiorstwa w Małopolsce w 2012 roku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Opracowanie metodologii i oszacowanie danych dot. pracujących w gospodarce narodowej na poziomie NTS 4*, GUS, Bydgoszcz, 2014.

## Charakterystyka pracujących osób 50+

W grupie osób pracujących 50+ charakterystyczne są<sup>15</sup>:

- praca w sektorze prywatnym (70%),
- przewaga mężczyzn w sektorze prywatnym (63%), kobiet w sektorze publicznym (61%),
- przewaga osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym (38%) oraz policealnym i średnim zawodowym (30%) w sektorze prywatnym; w obu kategoriach wykształcenia większość stanowią mężczyźni,
- przewaga osób z wykształceniem wyższym (36%) oraz policealnym i średnim zawodowym (33%) w sektorze publicznym; w obu kategoriach większość stanowią kobiety,
- przewaga osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym (39%) oraz policealnym i średnim zawodowym (27%) wśród pracujących osób 50+ z niepełnosprawnością, większość z tych pracowników to mężczyźni;
- pod względem statusu zatrudnienia - dominacja pracowników najemnych,
- wśród pracujących na własny rachunek - dominacja osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym (35%), większość z nich to mężczyźni,
- zdecydowana większość (60%) pracowników najemnych w wieku 50+ pracowało na cały etat (40 godzin tygodniowo), 19% przepracowywało w tygodniu 20-39 godzin, 5% do 19 godzin; powyżej 41 godzin – 12%,

<sup>15</sup> Dane dotyczą roku 2012 i pochodzą z: *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, red. E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, Łódź, 2013.

- wśród osób pracujących powyżej 41 godzin tygodniowo oraz 40 godzin przeważają mężczyźni (odpowiednio 73% oraz 54%), kobiety dominują wśród osób pracujących do 19 godzin w tygodniu (65%) oraz 20-39 godzin tygodniowo (57%),
- zdecydowana większość pracujących osób 50+ dojeżdżała do pracy (76%),
- pod kątem rodzaju prowadzonej działalności (sekcje PKD) najwięcej spośród pracujących osób 50+ pracowało w:
  - rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie (18%),
  - przetwórstwie przemysłowym (17%),
  - handlu, naprawie pojazdów samochodowych (10%),
  - edukacji (9%),
  - opiece zdrowotnej i pomocy społecznej (8%),
  - budownictwie (7%),
  - transporcie i gospodarce magazynowej (7%),
- biorąc pod uwagę grupy zawodów, najbardziej liczne grupy to:
  - rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy (16%),
  - specjaliści (16%),
  - robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (14%),
- wśród pracujących osób z niepełnosprawnościami najbardziej liczne grupy zawodów to:
  - rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy (21%),
  - pracownicy usług i sprzedawcy (21%),
  - pracownicy przy pracach prostych (15%)<sup>16</sup>,
- niższa częstotliwość utraty/zmiany miejsca pracy (osoby w wieku 50+ średnio około 40% czasu swojej kariery zawodowej zrealizowały w realiach rynku pracy minionego ustroju, charakteryzującego się pewnością pracy, stabilizacją zatrudnienia, brakiem zagrożenia bezrobociem);
- unikanie zmiany miejsca pracy – pracownicy po 45. roku życia, zwłaszcza kobiety, unikają zmiany miejsca pracy; 3/4 osób w wieku 45+ nie zmieniło miejsca pracy, 25% osób w wieku 45+ miało swoim życiu tylko jedno miejsce pracy.

## Stereotypy dotyczące utrzymywania pracy przez osoby 50+

Funkcjonowanie osób starszych na rynku pracy związane jest z licznymi ograniczeniami i problemami, które skutkują niskim poziomem aktywności zawodowej i zatrudnienia tej grupy. Część problemów dotyczących osoby 50+ wynika z uproszczonego, stereotypowego postrzegania starszych pracowników. W poniższej tabeli przedstawiono zestaw stereotypowych sądów na temat starszych pracowników wraz z komentarzem<sup>17</sup>.

<sup>16</sup>Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2012 r., GUS, Warszawa-Bydgoszcz, 2014.

<sup>17</sup>Pracodawcy z pracownikami na plus, Maciej Frączek, ekspertyza powstała w ramach projektu 50+ dojrzały, potrzebni, kompetentni, 2015.

**Tabela 1. Stereotypy dotyczące pracowników 50+**

stereotyp	komentarz
Osoby 50+ charakteryzuje niższa wydajność pracy w porównaniu do młodszych pracowników.	<p>Bardzo trudne jest jednoznaczne określenie relacji pomiędzy wiekiem pracowników a poziomem wydajności pracy. Na wydajność pracowników ma wpływ bardzo wiele różnorodnych czynników. Jednym z nich jest poziom kapitału ludzkiego zatrudnionych, na który oddziałują m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wykształcenie,</li> <li>• kwalifikacje zawodowe,</li> <li>• wiedza,</li> <li>• umiejętności,</li> <li>• kompetencje,</li> <li>• stan zdrowia.</li> </ul> <p>Oceniając pracownika pod względem jego potencjalnej<sup>18</sup> lub rzeczywistej<sup>19</sup> wydajności, pracodawcy wyżej od wykształcenia cenią umiejętności i kompetencje, którymi ten pracownik dysponuje. Można w sposób upraszczający przyjąć, iż w atrybuty te częściej wyposażone są osoby dojrzałe. Inaczej przedstawia się sytuacja, gdy o wydajności decyduje przede wszystkim stan zdrowia. Istnieje wiele segmentów rynku pracy (przede wszystkim związanych z zawodami wymagającymi siły fizycznej), w których wydajność starszych pracowników jest niższa od ich młodszych konkurentów.</p> <p>Starsi pracownicy są bardzo wydajni, gdy zagwarantuje się odpowiedni poziom dopasowania ich kompetencji do zajmowanych stanowisk. Ważne jest, by przedsiębiorstwa w swoich indywidualnych działaniach (np. poprzez właściwą organizację pracy, stosowanie standardów BHP, medycynę pracy) koncentrowały się na ochronie i promocji zdrowia pracowników.</p>
Częstsze absencje chorobowe starszych pracowników.	<p>Dostrzegalna jest silna zależność wieku i stanu zdrowia – im jesteśmy starsi, tym przeciętnie gorszy jest stan naszego zdrowia. W odniesieniu do samych absencji chorobowych takiej mocnej zależności już się nie obserwuje. Wśród osób ubezpieczonych w ZUS największy odsetek wszystkich dni absencji chorobowej z tytułu choroby własnej w 2015 roku przypadła:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ogółem – na grupę osób w wieku 30-39 lat (29%),</li> <li>• wśród kobiet – na osoby w wieku 30-39 lat (33%),</li> </ul>

<sup>18</sup> W przypadku kandydatów na wolne stanowisko.

<sup>19</sup> W odniesieniu do zatrudnionych osób.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>wśród mężczyzn – na osoby w wieku 50-59 lat (26%)<sup>20</sup>.</li> </ul> <p>Aby dane były precyzyjne, należałoby odnieść powyższe wartości do struktury pracujących według wieku. Z takiej analizy dla 2007 roku wynika, że średnia roczna liczba dni absencji chorobowej przypadająca na 1 zatrudnionego była zbliżona we wszystkich kategoriach wiekowych (było to od 11 do 14 dni w poszczególnych grupach wiekowych). Jediną wyróżniającą się kategorią wiekową były osoby w wieku 65 lat i więcej, wśród których przeciętny zatrudniony przebywał na zwolnieniu lekarskim tylko 4 dni.</p>
<p>Osoby 50+ blokują osobom młodym wejście na rynek pracy.</p>	<p>W bardzo wielu branżach, zawodach, stanowiskach pracy nie ma możliwości zastąpienia pracowników starszych ich młodszymi konkurentami. Nie można, bez poniesienia kosztów związanych np. z przeszkoleniem, zastąpić dotychczasowych pracowników nowym, młodszym personelem. Im bardziej skomplikowany jest charakter pracy wykonywanej przez starszego pracownika i im bardziej oparta jest ona na wykorzystywaniu wieloletniego doświadczenia, kontaktów, wiedzy, tym mniej realne (bądź wręcz niemożliwe) staje się zwolnienie osób starszych i zatrudnienie na ich miejsce młodych pracowników.</p> <p>Niezależnie od fazy cyklu koniunkturalnego sytuacja zatrudnieniowa osób młodszych jest zdecydowanie słabsza od tej charakteryzującej osoby będące w wieku ok. 30-50 lat. Jest to powiązane z mechanizmem <i>last in – first out</i><sup>21</sup>, dotyczącym grup pracowników ocenianych przez rynek jako mniej konkurencyjne. Należą do nich najmłodszy oraz najstarsi pracownicy. W okresie wzrostu gospodarczego pracownicy z tych dwóch grup jako jedni z ostatnich korzystają ze zwiększonego popytu na pracowników, natomiast podczas dekonunktury to oni są najczęściej zwalniani w pierwszej kolejności.</p> <p>Z usztywnianiem rynku pracy przez starszych pracowników często kojarzony jest także mechanizm ochrony przedemerytalnej<sup>22</sup>. Rozwiązanie to, zaprojektowane w celu zwiększenia bezpieczeństwa pracowników w okresie przedemerytalnym, powoduje wyprzedzające działania pracodawców, polegające na zwalnianiu pracowników tuż przed wejściem przez nich w okres ochronny. Mechanizm, który miał</p>

<sup>20</sup>Absencja chorobowa w 2015 roku, ZUS, Warszawa, 2016.

<sup>21</sup>Ostatni w – pierwszy poza.

<sup>22</sup> Okres ochronny dotyczy tylko pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony.

	<p>pomóc starszym pracownikom, w ostateczności pogarsza ich pozycję konkurencyjną na rynku pracy.</p>
<p>Dezaktywacja zawodowa starszych osób jest skutecznym sposobem na zmniejszanie napięć na rynku pracy.</p>	<p>Zmniejszenie podaży pracy poprzez zaoferowanie osobom starszym rozwiązań umożliwiających ich wcześniejsze wyjście z rynku pracy może w krótkim horyzoncie zmniejszać poziom bezrobocia. Bezrobocie ma jednak nie tylko wymiar ilościowy, ale i jakościowy, związany z niedopasowaniem kwalifikacji osób poszukujących pracy do miejsc pracy oferowanych przez pracodawców. W odniesieniu do części pracowników, którzy zostali „wypchnięci” z rynku pracy do sfery bierności zawodowej, zastąpienie ich wiedzy i kompetencji poprzez zatrudnienie młodszych od nich osób jest niemożliwe lub bardzo trudne. Stąd w długim okresie należy spodziewać się raczej negatywnych konsekwencji działań dezaktywizujących zawodowo osoby 50+.</p>
<p>Zatrudnienie młodszego pracownika jest dla pracodawców „tańsze” od utrzymania starszego pracownika.</p>	<p>Pracodawcy w swoich kalkulacjach ekonomicznych dokonują często uproszczonej oceny wartości pracowników. Wykorzystują w tym celu raczej mierniki kosztowe, ograniczając się do wysokości wypłacanego im wynagrodzenia. W takim przypadku rzeczywiście często pracownicy starsi otrzymują pensje wyższe niż osoby młodsze.</p> <p>Oceniając opłacalność zatrudniania osób w różnym wieku, należy uwzględnić także stronę przychodową. Nierzadko okazuje się wówczas, że pracownik starszy (nawet wyżej opłacany niż jego młodszy odpowiednik) dzięki swoim kwalifikacjom i doświadczeniu jest w stanie wygenerować wyższy poziom przychodów, zapewnić lepszą jakość produktów i usług, przyciągnąć i utrzymać większą liczbę klientów.</p>
<p>Niższa chęć do podnoszenia kwalifikacji wśród starszych osób.</p>	<p>Osoby młodsze zdecydowanie częściej uczestniczą w działaniach podnoszących ich kwalifikacje niż dojrzały pracownicy. Pytanie, w jakim stopniu prawdziwość ta wynika z faktu, że w przypadku szkoleń organizowanych/finansowanych przez pracodawców zdecydowanie częściej ich adresatami są osoby młodsze, a nie starsze. W pewnej części przypadków można stwierdzić, że to nie poziom chęci starszych pracowników, lecz dyskryminujące praktyki pracodawców decydują ostatecznie o intensywności działań związanych z rozwojem kwalifikacji.</p> <p>Wyniki przeprowadzonego w 2015 roku europejskiego badania warunków pracy potwierdzają powyższą tezę. Pracownicy 50+</p>

	skarżyli się na zmniejszone możliwości awansu zawodowego i niedostateczną ilość szkoleń <sup>23</sup> .
Brak znajomości nowoczesnych technologii teleinformatycznych wśród osób 50+.	<p>W przypadku umiejętności komputerowych<sup>24</sup> obserwowane są bardzo duże dysproporcje pomiędzy starszymi a młodszymi grupami wiekowymi (zarówno w Polsce, jak i w całej UE28), na niekorzyść osób starszych.</p> <p>Podobną prawidłowość obserwuje się w przypadku poziomu umiejętności internetowych (używania wyszukiwarek internetowych do znajdowania informacji).</p> <p>Generacja osób w wieku 45-54 lata nie odstaje jednak tak mocno od osób w młodszym kategoriach wiekowych. Można się zatem spodziewać, że kolejne generacje starszych osób będą coraz lepiej obeznane z nowoczesnymi technologiami (ponieważ będą one dla nich naturalnym środowiskiem od coraz młodszych lat), a dzięki temu jako pracownicy nie będą wykazywali tak dużych deficytów związanych z technologiami ICT, jak ma to miejsce obecnie.</p>

## Korzyści dla pracodawców związane z zatrudnianiem osób 50+:

- zmniejszone koszty zatrudnienia osób 50+:
  - zwolnienie z opłacania składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych,
  - niższe koszty wynikające z choroby pracownika,
  - dedykowane bezrobotnym osobom 50+ narzędzia przewidziane w *ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*,
- możliwość ograniczenia kosztów rekrutacji pracowników – ze względu na wyższą lojalność pracowników 50+ i fakt, że cenią oni sobie w większym stopniu stabilność zatrudnienia, co przekłada się na mniejszą rotację kadry w przedsiębiorstwie,
- ograniczanie kosztów generowanych przez młodszych, mniej doświadczonych pracowników,
- ograniczanie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki pełnieniu przez starszych pracowników roli „wewnętrznych sygnalistów”,
- tworzenie pamięci organizacyjnej w przedsiębiorstwie,
- utrzymanie kluczowych lub unikalnych kompetencji,
- pozyskiwanie sojuszników dla zmian wprowadzanych w przedsiębiorstwie,
- mentoring dla młodszych pracowników,
- poszerzanie obszarów działania i pozyskiwanie nowych klientów,

<sup>23</sup> Wstępne ustalenia: Szóste europejskie badanie warunków pracy, Eurofund, 2015.

<sup>24</sup> Sprowadzonych do używania narzędzi kopiowania, wycinania i wklejania w celu powielenia lub usunięcia informacji na ekranie.



- kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa<sup>25</sup>.

Poglądy pracodawców na temat dojrzałych pracowników charakteryzują następujące pozytywne opinie:

- są praktykami,
- nie mają roszczeń w stosunku do pracodawców,
- wiedzą jak się zachować w trudnej sytuacji, zachowują spokój,
- są odpowiedzialni za powierzone im zadania,
- są przywiązani do pracy,
- łatwiej się angażują w powierzaną im pracę,
- dokładniej analizują powierzane im zadania,
- są stabilni emocjonalnie,
- są bardziej samodzielni, rzadko wymagają kontroli i nadzoru<sup>26</sup>.

## Możliwość wydłużenia okresu aktywności zawodowej

Oceniając perspektywicznie swoje działania w stosunku do pracowników osiągniętych wiek emerytalny, pracodawcy nie ogół nie zamierzają przedłużyć z nimi stosunku pracy, tłumacząc to zwykle brakiem zainteresowania samych pracowników oraz chęcią stworzenia miejsc pracy dla osób młodych. Przeciwnego zdania jest tylko co ósmy pracodawca z sektora niepublicznego i co czwarty z sektora publicznego<sup>27</sup>. Przedłużenie zatrudnienia może wynikać z lojalności pracodawcy wobec długoletniego pracownika, który chce pozostać w zatrudnieniu. W takim przypadku nie bez znaczenia są kompetencje danego pracownika – kiedy pracownik ma unikalne kwalifikacje, nie ma możliwości zastąpienia go innym.

Osoby łączące emeryturę z pracą zawodową zajmują najczęściej stanowiska specjalistów, kierownicze i inne samodzielne. Z drugiej strony co trzeci pracodawca zatrudniający emerytów powierza im prace podstawowe o przeciętnym lub niskim obciążeniu fizycznym. Większe możliwości i zapotrzebowanie na pracowników doświadczonych, z wysokimi kompetencjami zawodowymi zgłaszają pracodawcy średniej i dużej wielkości niż mikro i mali.

W badaniu przeprowadzonym w 2012 roku<sup>28</sup> ponad połowa z pracujących w wieku 45/50+ planowała przejście na emeryturę, jak tylko będzie to możliwe. Prawie 30% chciało nadal pracować, niezdecydowanych było 16%. Prawie co trzecia osoba liczyła się poważnie z pogorszeniem swojego stanu zdrowia, czego konsekwencją może być brak możliwości kontynuowania pracy zawodowej.

---

<sup>25</sup>Pracodawcy z pracownikami na plus, Maciej Frączek, ekspertyza powstała w ramach projektu 50+ dojrzały, potrzebni, kompetentni, 2015.

<sup>26</sup>Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy, red. E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, Łódź, 2013.

<sup>27</sup>Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy, red. E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, Łódź, 2013.

<sup>28</sup>Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy, red. E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz, Łódź, 2013.

Z grupy pracujących osób w wieku 45/50+ o wczesnej dezaktywizacji zawodowej myśleli przede wszystkim ci, którzy uważali swoje kompetencje za niedostosowane do potrzeb rynku pracy. Szczególnie zainteresowani wczesną dezaktywizacją byli: rolnicy, zajmujący stanowiska robotnicze (w tym zwłaszcza robotnicy niewykwalifikowani), wykonujący pracę obciążającą fizycznie, mieszkańcy terenów słabiej zurbanizowanych i o trudniejszej sytuacji na rynku pracy, osoby w złym stanie zdrowia i o niskim poziomie wykształcenia, sprawujące jednocześnie opiekę nad wnukami lub rodzicami. Wśród osób chcących kontynuować zatrudnienie tak długo, jak to tylko będzie możliwe znaleźli się/znalazły się: pracujący na własny rachunek, specjaliści i kierownicy oraz pomocnicza kadra administracyjna, wykonujący lekkie prace (zwłaszcza biurowe), zamieszkujący największe miasta, osoby z wyższym wykształceniem i dobrym stanem zdrowia, a jednocześnie nie mające obciążeń rodzinnych związanych z opieką nad osobami zależnymi. Ww. chcą kontynuować zatrudnienie tak długo, jak tylko to będzie możliwe, bo praca stanowi dla nich wartość samą w sobie – dzięki niej czują się dowartościowani, zachowują lepszą kondycję fizyczną i psychiczną, zaspokajają swoje potrzeby społeczne, mają zapewniony kontakt z ludźmi i możliwość rozwoju. Inna ważna grupa przyczyn kontynuowania zatrudnienia ma podłoże ekonomiczne – praca zapewnia lepsze życie, a poziom świadczeń emerytalnych jest w odczuciu badanych zbyt niski.

Pracodawcy są zdania, że w przypadku kobiet i mężczyzn w okresie przedemerytalnym (czteroletnim okresie ochronnym) nadużywanie zwolnień lekarskich czy gorsze wyniki pracy zdarzają się rzadko. Czynniki, które mogłyby skłonić tę grupę do wydłużenia zatrudnienia są przede wszystkim:

- dobre warunki pracy (wysokie wynagrodzenie, przesunięcie na mniej obciążające fizycznie i psychicznie stanowisko),
- elastyczne rozwiązania w zakresie czasu i organizacji pracy (zmniejszenie liczby godzin pracy, elastyczne godziny pracy, umożliwienie częściowego wykonywania pracy w domu),
- zapewnienie opieki instytucjonalnej nad podopiecznymi.

Niestety tylko nieliczni pracodawcy byliby skłonni wdrożyć wszystkie (18% pracodawców) lub wybrane (14% publicznych i 10% niepublicznych) rozwiązania. Zaledwie 5% pracodawców publicznych i 3% pracodawców niepublicznych je stosuje. Pracodawcy znają więc warunki wzrostu zatrudnienia osób w wieku emerytalnym, ale ich nie oferują.

Wiedza dotycząca zarządzania wiekiem jest wśród polskich pracodawców, zwłaszcza tych mniejszych, niewielka. Sposób realizacji strategii zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwa zależy od ich wielkości i rodzaju prowadzonej polityki personalnej. W małych firmach działania w tym zakresie polegają głównie na przesuwaniu starszych pracowników na inne stanowiska.

## **Zarządzanie wiedzą w kontekście dezaktywizacji zawodowej pracowników**

Świadomość unikalności kapitału ludzkiego jako zasobu o strategicznym znaczeniu skłania zarządzających do stosowania różnych sposobów zatrzymywania wiedzy w przedsiębiorstwie, takich jak:

- kierowanie karierą pracowników tak, by umożliwić wymianę doświadczeń osób w różnym wieku,
- zarządzanie wiedzą,
- praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo,
- szkolenia oparte o wymianę doświadczeń.

Pracodawcy wykorzystują też potencjał osób będących na emeryturze – poprzez zatrudnianie w razie potrzeby swoich emerytowanych pracowników, a także poprzez utrzymywanie kontaktów z emerytami posiadającymi wiedzę ekspercką. Pracodawcy rzadko stosują sformalizowany system międzypokoleniowego transferu wiedzy i umiejętności, transfer ten następuje najczęściej samoistnie, a nie w sposób sterowany, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Świadomość odmiennych możliwości i potrzeb pracowników w zależności od fazy życia, zarządzających jak i pracowników, nie jest wspierana odpowiednimi szkoleniami. W latach 2008-2012 szkolenia z zarządzania różnorodnością miały miejsce u co 7. pracodawcy, dotyczące równowagi praca-życie prywatne u co 11. Szkolenia na temat zarządzania wiekiem pojawiały się sporadycznie – u zaledwie 3% pracodawców. Jeśli szkolono – to częściej w dużych przedsiębiorstwach niż w małych i średnich.

Generalnie pracodawcy nie są w pełni świadomi znaczenia wieku jako czynnika, który powinien być brany pod uwagę przy planowaniu zatrudnienia, organizacji czasu pracy, doborze formy zatrudnienia.

## Podsumowanie

- Według prognoz Małopolan będzie przybywać do roku 2025, po czym nastąpi dynamiczny spadek liczby mieszkańców województwa. Jeśli prognozy się sprawdzą, do roku 2050 ubędzie 3% Małopolan.
- Społeczeństwo Małopolski starzeje się. Według prognoz GUS obciążenie osób w wieku produkcyjnym przez osoby będące w wieku przed- i poprodukcyjnym w województwie małopolskim będzie się utrzymywać na podobnym poziomie do około roku 2040, po czym nastąpi gwałtowny skok wskaźnika obciążenia demograficznego, spowodowany przejściem znacznej liczby Małopolan z wieku produkcyjnego do wieku poprodukcyjnego.
- Zmniejszająca się liczba osób młodych wchodzących na rynek pracy rodzi potrzebę wykorzystania potencjału dojrzałych pracowników. Wspieranie szeroko rozumianych interwencji na rzecz wydłużania aktywności zawodowej, skierowanych nie tylko do osób dojrzałych, lecz także do pracodawców, jest w tym kontekście konieczne. Wzrost aktywności zawodowej osób dojrzałych wymaga m.in. promowania idei zarządzania wiekiem wśród pracodawców i uwrażliwienie ich na możliwość pełniejszego wykorzystania potencjału pracowników w różnym wieku, w tym osób dojrzałych. Zarządzanie wiekiem w organizacjach jest zatem istotnym czynnikiem, który sprzyja celowi zwiększenia aktywności zawodowej.
- Małopolska, podobnie jak Polska, charakteryzuje się wysokimi odsetkami biernych zawodowo w starszej grupie wiekowej, która powinna aktywnie uczestniczyć w rynku pracy. Wskazuje to na powszechność przedwczesnego wycofywania się z rynku pracy.

- Funkcjonowanie osób starszych na rynku pracy związane jest z licznymi ograniczeniami i problemami, które skutkują niskim poziomem aktywności zawodowej i zatrudnienia tej grupy. Część problemów dotyczących osoby 50+ wynika z uproszczonego, stereotypowego postrzegania starszych pracowników.
- Istnieje ścisła korelacja występowania problemów zdrowotnych i wieku badanych osób. Z wiekiem wzrasta częstość odczuwania dolegliwości spowodowanych lub pogłębionych przez pracę.
- Wśród najważniejszych (poza wynagrodzeniem) instrumentów, których wdrożenie skłoniłoby pracujące osoby 50+ do wydłużenia okresu zatrudnienia, znalazły się m. in.:
  - przesunięcia na stanowisko wymagające mniejszego wysiłku fizycznego,
  - zmniejszenie liczby godzin pracy,
  - elastyczne godziny pracy,
  - przystosowanie stanowiska pracy do ograniczonych możliwości starszego pracownika,
  - dogodniejsza organizacja pracy.