

## Ekonomiczne i społeczne determinanty wydłużenia okresu aktywności zawodowej osób w wieku okołoemerytalnym

### Economic and social determinants of extending the period of economic activity of people in the pre-retirement age

CECYLIA SADOWSKA-SNARSKA

Katedra Ekonomii i Finansów, Akademia Nauk Stosowanych w Łomży/  
Department of Economics and Finance, Lomza State University of Applied Sciences\*  
ORCID: 0000-0003-0868-7989  
e-mail: csadowskasnarska@ansl.edu.pl

**Summary:** *The article presents the situation of persons in the peri-retirement age in the labour market in Poland, defined as 10–15 years before and after the retirement age (i.e. 60 for women and 65 for men in Poland). Due to the peculiarities of the methodology of each study, different age ranges were used in the analyses. The text also evaluates the existing instruments within the labour market policy supporting the employment of these persons. It also points out the more important directions of measures aimed at taking advantage of the potential of older persons.*

**Key words:** *persons in peri-retirement age, potential of older persons, labour market, employment support instruments*

**Streszczenie:** *Artykuł przedstawia sytuację osób w wieku okołoemerytalnym na rynku pracy w Polsce, przy założeniu, iż jest to 10–15 lat przed i po osiągnięciu wieku emerytalnego (w Polsce 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn). Ze względu na specyfikę metodologii poszczególnych badań w analizach posłużono się różnymi przedziałami wiekowymi. W tekście dokonano oceny dotychczasowych instrumentów wspierających zatrudnienie tych osób w ramach polityki rynku pracy. Wskazano także na ważniejsze kierunki działań, mających na celu wykorzystanie potencjału osób starszych.*

**Słowa kluczowe:** *osoby w wieku okołoemerytalnym, potencjał osób starszych, rynek pracy, instrumenty wspierające zatrudnienie*

## Wprowadzenie

W ostatnich dwudziestu latach kwestia starzenia się populacji staje się kluczowym problemem w krajach członkowskich Unii Europejskiej, w tym również w Polsce. Wydłużenie życia ludności w Europie z jednej strony i spadek liczby urodzeń z drugiej strony, to dwa zjawiska, które mają wpływ na wzrost liczby i udziału osób starszych w całej populacji ludności. Wskazane trendy demograficzne wzmacniają proces zmniejszania się liczby osób aktywnych zawodowo i jednoczesny wzrost liczby

emerytów. W efekcie zachodzące procesy demograficzne stanowią zagrożenie w długim horyzoncie czasowym dla utrzymania systemów ubezpieczeń społecznych, a także stają się barierą w kreowaniu rozwoju gospodarczego.

Celem tekstu jest przedstawienie sytuacji osób w wieku okołoemerytalnym na rynku pracy w Polsce, ocena dotychczasowych instrumentów wspierających ich zatrudnienie w ramach polityki rynku pracy oraz wskazanie ważniejszych kierunków działań, mających na celu wykorzystanie potencjału osób starszych.

\* Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych, Dziekanat, ul. Akademicka 14, 18-400 Łomża, pok. nr 228, tel. 86 215 66 04.

W opracowaniu będzie rozpatrywana sytuacja osób w wieku okołomerytalnym przy założeniu, iż jest to 10–15 lat przed i po osiągnięciu wieku emerytalnego (w Polsce 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn). Ze względu na specyfikę metodologii poszczególnych badań w analizach posłużymy się różnymi przedziałami wiekowymi.

Zagadnienia związane z wydłużeniem aktywności zawodowej w Polsce są przedmiotem licznych badań, w tym będących efektem realizacji wielu projektów badawczo-wdrożeniowych UE<sup>1</sup>. Literatura jest dość bogata, przy czym niedostateczny postęp w praktyce uzasadnia kontynuowanie analiz w tym zakresie.

Tekst został przygotowany na podstawie wiedzy i doświadczeń praktycznych autorki, związanych z udziałem w projektach międzynarodowych: „NAWIGACJA 50 PLUS – interdyscyplinarny model zapewnienia warunków do pracy osobom po 50. roku życia w mikro, małych i średnich firmach” (realizacja w latach 2017–2020) oraz „praca60plus: interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy” (realizacja w latach 2021–2023).

## Demograficzne starzenie się ludności w Polsce na tle krajów UE

Jednym z najważniejszych trendów, które będą wpływać na możliwości rozwoju gospodarczego i społecznego, są procesy demograficzne.

W Polsce mamy do czynienia z drastycznym spadkiem liczby urodzeń, zwłaszcza po boomie demograficznym z lat 80. XX wieku. W 2021 r. liczba urodzeń kształtowała się zaledwie na poziomie 332,7 tys., w 2022 r. – 305,00 tys., wobec 701,6 tys. w 1980 r.<sup>2</sup>

Poziom urodzeń znacznie przekracza liczbę zgonów, co przekłada się na ujemny przyrost naturalny, a w efekcie – biorąc pod uwagę saldo migracji zewnętrznych – spadek liczby ludności. W 2022 r. liczba urodzeń była o 143 tys. mniejsza od liczby zgonów. Współczynnik przyrostu naturalnego wyniósł -3,8, wobec -4,8 w 2021 r. i -0,9 w 2019 r.

Polska należy do grupy krajów w Unii Europejskiej o najniższym współczynniku dzietności, znacznie poniżej poziomu gwarantującego prostą zastępowalność pokoleń<sup>3</sup>, kształtującym się na poziomie 1,37 w 2000 r., 1,38 w 2010 r., 1,33 w 2021 r., z prognozowanym poziomem 1,32 w 2100 r.

Cechą charakterystyczną procesów demograficznych jest także rosnąca tendencja wydłużania życia zarówno mężczyzn, jak i kobiet, mimo jej wahań w latach 2020–2021 związanych z pandemią Covid-19. W 2021 r. przeciętna długość życia wynosiła 75,6 lat (71,7 lat mężczyźni i 79,7 lat kobiety). Jest to wskaźnik o 4,5 roku niższy niż średnia w UE i na poziomie zbliżonym do innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Biorąc pod uwagę prognozy demograficzne UE (tab. 1), to zauważamy wyraźny wzrost długości życia zarówno kobiet, jak i mężczyzn. W 2100 r. przewidywana średnia długość życia kobiet w Polsce to 92,7 lat, a mężczyzn – 88,4 lat. Są to wskaźniki nie odbiegające od poziomu wskaźników notowanych w krajach nawet Europy Zachodniej.

Zarysowane tendencje związane ze spadkiem dzietności przy wydłużającym się życiu oznaczają starzenie się ludności Polski. Problem ten jest jeszcze bardziej widoczny, jeśli uwzględnimy medianę wieku wyznaczającą granicę wieku, którą połowa populacji już przekroczyła, a druga połowa jeszcze nie osiągnęła. Wykazuje ona wyraźną tendencję rosnącą, osiągając w 2100 r. 51,5 roku, tzn. poziom o 13 lat wyższy niż w 2012 r. i 9,9 lat

<sup>1</sup> Przegląd badań w tym zakresie przedstawiony jest m.in. w opracowaniu Justyny Wiktorowicz, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużenie okresu aktywności zawodowej* (Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 2016).

<sup>2</sup> *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 31 grudnia* (Warszawa: GUS, 2023), 12 i nast.

<sup>3</sup> Stabilność demograficzną zapewnia współczynnik dzietności kształtujący się na poziomie 2,1–2,15, tj. kiedy w danym roku na jedną kobietę w ciągu wieku rozrodczego 15–49 lat przypada średnio dwoje dzieci.

Tabela 1. *Poziom wskaźników demograficznych w Polsce na tle innych krajów UE-27\**

Wskaźnik	Lata	Polska	UE-27 krajów		
			Ogółem	Wartość minimalna	Wartość maksymalna
Wskaźnik dzietności	2021	1,33	1,53	1,19 Hiszpania	1,84 Francja
	2100	1,32	:	1,29 Hiszpania	1,45 Irlandia
Długość życia (w latach)	2021	75,6	80,1	71,4 Bułgaria	83,2 Szwecja
	2100	88,4	:	87,6 Bułgaria, Lotwa	89,7 Hiszpania
Mediana długości życia (w latach)	2021	41,6	44,1	38,0 Cypr	45,9 Niemcy
	2100	<b>51,5</b>	48,8	47,1 Dania	<b>51,5 Polska</b>
Udział ludności w wieku powyżej 65 lat w ludności ogółem (w %)	2021	18,7	20,8	14,8 Irlandia	23,5 Włochy
	2100	<b>33,9</b>	31,3	29,4 Szwecja	<b>33,9 Polska</b>
Wskaźnik obciążenia demograficznego ludnością powyżej 65 lat (w %)	2021	28,5	32,5	24,3 Cypr	37,0 Włochy
	2100	63,2	57,1	52,2 Cypr	<b>63,2 Polska</b>
Udział ludności w wieku produkcyjnym 15–64 lata w ludności ogółem (w %)	2021	65,8	64,1	63,3 Grecja	67,7 Malta
	2100	53,6	54,8	<b>53,6 Polska</b>	56,2 Cypr

\* 2021 rok – dane rzeczywiste, 2100 rok – dane prognozowane; znak “:” – brak danych

Źródło: Eurostat, dostęp 28.12.2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.

wyższy niż w 2021 r. Należy podkreślić, że mediana wieku w Polsce w 2100 r. osiągnie najwyższy poziom spośród krajów UE.

Procesy te wpływają na przyspieszenie tempa starzenia się ludności, które determinuje istotne przemiany w liczebności oraz strukturze populacji w Polsce, co dotyczy głównie siły roboczej.

Grupy wiekowe osób starszych coraz bardziej zwiększają swój udział w strukturze społeczeństwa w każdym z krajów członkowskich UE, a w Polsce w sposób szczególny. Liczba osób powyżej 65. roku życia w stosunku do liczby ludności ogółem w 2010 r. w Polsce stanowiła 13,6% i była relatywnie niska w stosunku do pozostałych krajów europejskich. W kolejnych latach wykazuje tendencję rosnącą – do 18,7% w 2021 r. Z prognozy demograficznej Eurostatu wynika, że w 2100 r. może osiągnąć poziom 33,9% i będzie to najwyższy odsetek spośród analizowanych krajów UE.

Według danych Eurostatu współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi (obliczony jako stosunek ludności w wieku powyżej 65 lat do ludności w wieku produkcyjnym) wzrósł w latach 2010–2021 o 9,4 pkt. proc. (z 19,1% w 2010 r. do 28,5% w 2021 r.), przyjmując wartość jedną z wyższych wśród krajów UE. Z prognozy demograficznej wynika, iż wskaźnik ten będzie systematycznie rosł w perspektywie 2100 r., osiągając poziom 63,2% – najwyższy w krajach europejskich.

Średnio w Unii Europejskiej wskaźnik obciążenia ukształtuje się w 2100 r. na poziomie nieco niższym (57,1%).

Konsekwencją takich przemian demograficznych są także zmiany w strukturze ludności odnośnie do potencjalnych zasobów pracy – udziału ludności w wieku produkcyjnym 15–64 lata w ludności ogółem. Jak wynika z tabeli 1, udział tej populacji w perspektywie 2100 r. wykazuje wyraźną tendencją malejącą we wszystkich krajach europejskich. Jednak na podkreślenie zasługuje fakt, iż w prognozowanym okresie do 2100 r. udział ludności w wieku produkcyjnym będzie najniższy w Polsce (53,6%).

Reasumując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, iż w Polsce wskutek zachodzących i prognozowanych zmian w strukturze demograficznej istnieje pilna potrzeba wzrostu aktywności zawodowej osób w wieku produkcyjnym, jak też poprodukcyjnym, podobnie jak w innych krajach Unii Europejskiej, w których liczba ludności w wieku produkcyjnym zaczęła już maleć. Ze względu na specyfikę metodologii poszczególnych badań posłużymy się różnymi przedziałami wiekowymi.

## Wykorzystanie potencjału osób w wieku okołoemerytalnym

Z perspektywy rynku pracy ważne jest zarówno to, jak kształtuje się liczebność i struktura wieku zasobów pracy, ale także stopień

Tabela 2. *Podstawowe Wskaźniki wykorzystania potencjału osób w wieku okołomerytalnym według płci w Polsce na tle UE w 2021 r.*

Wskaźnik	Lata	Polska	UE-27 krajów		
			Ogółem	Wartość minimalna	Wartość maksymalna
Aktywność zawodowa ludności w wieku 55–64 lata (w %)	O	56,0	64,0	45,6 Rumunia	82,5 Szwecja
	K	44,0	57,5	34,1 Rumunia	79,9 Szwecja
	M	69,3	70,8	57,4 Chorwacja	87,8 Szwecja
Aktywność zawodowa ludności w wieku 65 lat i więcej (w %)	O	6,0	5,8	2,8 Belgia	14,7 Estonia
	K	4,1	4,0	1,7 Belgia	13,1 Estonia
	M	8,9	8,2	3,7 Rumunia	20,7 Irlandia
Zatrudnienie zawodowe ludności w wieku 55–64 lata (w %)	O	54,7	60,5	43,8 Rumunia	76,9 Szwecja
	K	43,1	54,3	33,0 Rumunia	75,2 Szwecja
	M	67,4	67,0	55,1 Chorwacja	79,4 Holandia
Długość okresu aktywności zawodowej (w latach)	O	34,3	36,0	32,9 Grecja	42,3 Szwecja
	K	31,7	33,7	26,9 Włochy	38,7 Finlandia
	M	36,8	38,2	34,6 Bułgaria	44,3 Holandia

Źródło: Eurostat, dostęp 28.12.2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.

ich zagospodarowania<sup>4</sup>. Do oceny stopnia wykorzystania zasobów pracy posłuży m.in. wskaźnik aktywności zawodowej oraz wskaźniki zatrudnienia. Zwrócona będzie też uwaga na poziom i strukturę biernych zawodowo oraz skalę bezrobocia<sup>5</sup>.

Analiza wskaźników aktywności zawodowej wskazuje, iż w grupie 55–64 lata wystąpił trend wzrostowy – z poziomu 32,1% w 2000 r. do 56% w 2021 r., a więc o 23,9 pkt. proc. (tab. 2). Jednak trudno uznać osiągnięty poziom za zadowalający, zwłaszcza jak porównamy się z innymi krajami europejskimi, gdzie skala partycypacji tej grupy wiekowej w rynku pracy sięga ponad 70–80%. Szczególnie niski jest poziom aktywności zawodowej kobiet – 44% w 2021 r. wobec blisko 70% w przypadku mężczyzn.

Zarysowany trend wzrostowy w zakresie aktywności zawodowej osób w wieku 55–64 lata był efektem wzrostu wskaźników zatrudnienia. Jak wynika z danych Eurostatu, na przestrzeni dwóch dekad jego poziom w Polsce wzrósł o 25,7 pkt. proc. (z 29,0% w 2000 r. do 54,7% w 2021 r.). Jednak jest to poziom nadal relatywnie niski na tle innych krajów europejskich (np. Szwecja – 76,9%).

Jeszcze większe dysproporcje między Polską a analizowanymi krajami europejskimi,

w tym UE, mają miejsce w przypadku wskaźnika zatrudnienia kobiet – 43,1% w 2021 r. wobec 67,4% w przypadku mężczyzn.

O niskim stopniu wykorzystania potencjału pracy w Polsce świadczą także wskaźniki odnośnie do oczekiwanego okresu całościowej aktywności zawodowej. Średnio w przypadku mieszkańców UE to 36 lat (2021 r.), przy czym w większości krajów, ze względu na różne progi przechodzenia na emeryturę, dla kobiet wskaźnik ten jest niższy niż dla mężczyzn. W Polsce wskaźnik ten ukształtował się na poziomie niższym o 1,7 lat, przy czym długość życia zawodowego kobiet to 31,7 lat, zaś mężczyzn 36,8 lat.

Z badań wynika, iż w Polsce problem niskiego wykorzystania potencjału pracy dotyczy już osób powyżej 50 roku życia, dlatego też dokonamy takiej analizy, odwołując się do danych GUS<sup>6</sup>.

Aktywność zawodowa osób po 50. roku życia w Polsce jest wyjątkowo niska i – jak wynika z tabeli 3 – na przestrzeni lat 2010–2021 zanotowano jej wzrost na poziomie zaledwie 2,4 pkt. proc. (z 33,2% w 2010 r. do 35,6% w 2021 r.). Zaledwie co trzecia osoba w tym wieku jest aktywna. W przypadku kobiet aktywność zawodowa wykazuje zdecydowanie niższy poziom w stosunku do mężczyzn, osiągając poziom 26,2%.

<sup>4</sup> Bogusława Urbaniak i inni, *Socjoekonomika starzenia się współczesnych społeczeństw* (Warszawa: CeDeWu.pl, 2015), 129.

<sup>5</sup> Ze względu na specyfikę metodologii poszczególnych badań posłużymy się różnymi przedziałami wiekowymi.

<sup>6</sup> *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 r.* (Warszawa: GUS, 2012); *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2020 r.* (Warszawa: GUS, 2020); *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021 r.* (Warszawa: GUS, 2023).

Tabela 3. *Aktywność zawodowa ludności powyżej 50. roku życia w Polsce*

Wyszczególnienie	Ogółem (w tys. osób)	Aktywni zawodowo (w tys. osób)			Bierni zawodowo (w tys. osób)	Współczynnik aktywności zawodowej (w %)	Wskaźnik zatrudnienia (w %)
		Razem	Pracujący	Bezrobotni			
2010	13 168	4 369	4 050	319	8 799	33,2	30,8
2018	13 754	4 604	4 473	131	9 150	33,5	32,5
2021	14 278	4 811	4 702	109	8 723	35,6	34,7

Źródło: *Osoby powyżej 50. roku życia w 2010 r.* (Warszawa: GUS, 2012) 59; *Osoby powyżej 50. roku życia w 2020 r.* (Warszawa: GUS, 2021); *Osoby powyżej 50. roku życia w 2021 r.* (Warszawa: GUS, 2023).

Wskaźnik zatrudnienia wykazuje tendencję rosnącą, przy czym dynamika wzrostu jest bardzo niska. W latach 2010–2021 wskaźnik ten wzrósł z 30,8% do 34,7%, przy czym jest on silnie zróżnicowany według płci. W 2021 r. ukształtował się na poziomie 43,6% w przypadku mężczyzn i zaledwie 27,7% w przypadku kobiet. Bez względu na płeć najwyższy wskaźnik zatrudnienia dotyczy osób w wieku 50–54 lata (81,4%), zaś najniższy dla osób w wieku powyżej 65 lat (6,2%).

Jednocześnie niskiej stopie zatrudnienia towarzyszy relatywnie niski poziom bezrobocia w tej grupie wiekowej. Stopa bezrobocia osób powyżej 50. roku życia w Polsce w 2021 r. wyniosła 2,3%. Najwyższa stopa bezrobocia w zbiorowości osób powyżej 50. roku życia wystąpiła wśród osób w wieku 55–59 lat (2,8%).

Analizując problem bezrobocia wśród osób powyżej 50. roku życia, warto odwołać się do danych bezrobocia rejestrowanego w urzędach pracy (tab. 4)<sup>7</sup>.

W końcu 2022 r. w urzędach pracy zarejestrowanych było 218,9 tys. bezrobotnych powyżej 50. roku życia, tj. o 202,8 tys. osób mniej niż w końcu 2010 r. Wśród bezrobotnych powyżej 50. roku życia zdecydowanie dominowali mężczyźni (62,5% w 2022 r.) z uwagi na wyższy wiek emerytalny.

Wyraźnie widać rosnący trend udziału osób po 50. roku życia wśród bezrobotnych. Jak wynika z oficjalnych danych statystycznych, pod koniec 2022 r. nieco częściej niż co czwarty bezrobotny w Polsce (27%) jest w wieku powyżej 50 lat wobec 22,3% w 2010 r. i 25,7% w 2020 r.

Starsi bezrobotni są słabiej wykształceni. Wykształcenie wyższe posiadało 6,9% bezrobotnych powyżej 50. roku życia i 14,4% pozostałych bezrobotnych. Ponad 51% bezrobotnych powyżej 50. roku życia pozostaje bez pracy powyżej 12 miesięcy od momentu zarejestrowania się, w tym 37,2% powyżej 24 miesięcy.

Generalnie w populacji osób po 50. roku życia najbardziej liczną grupą są bierni zawodowo. Oznacza, to że spośród 14 277,9 tys. osób w wieku 50 lat i więcej w 2021 r. w Polsce około 10 147 tys. (71,1%) nie ma zatrudnienia, choć większość z nich mogłaby jeszcze pracować. W największym stopniu bierność zawodowa dotyczy kobiet – stanowią one ponad 62,1% ogółu biernych zawodowo.

Przyczyny bierności zawodowej rozpatrzmy w dwóch grupach wiekowych, a mianowicie 45–54 lata i 55–64 lata.

Z analizy przyczyn bierności zawodowej osób w wieku 45–54 lata wynika, że główne

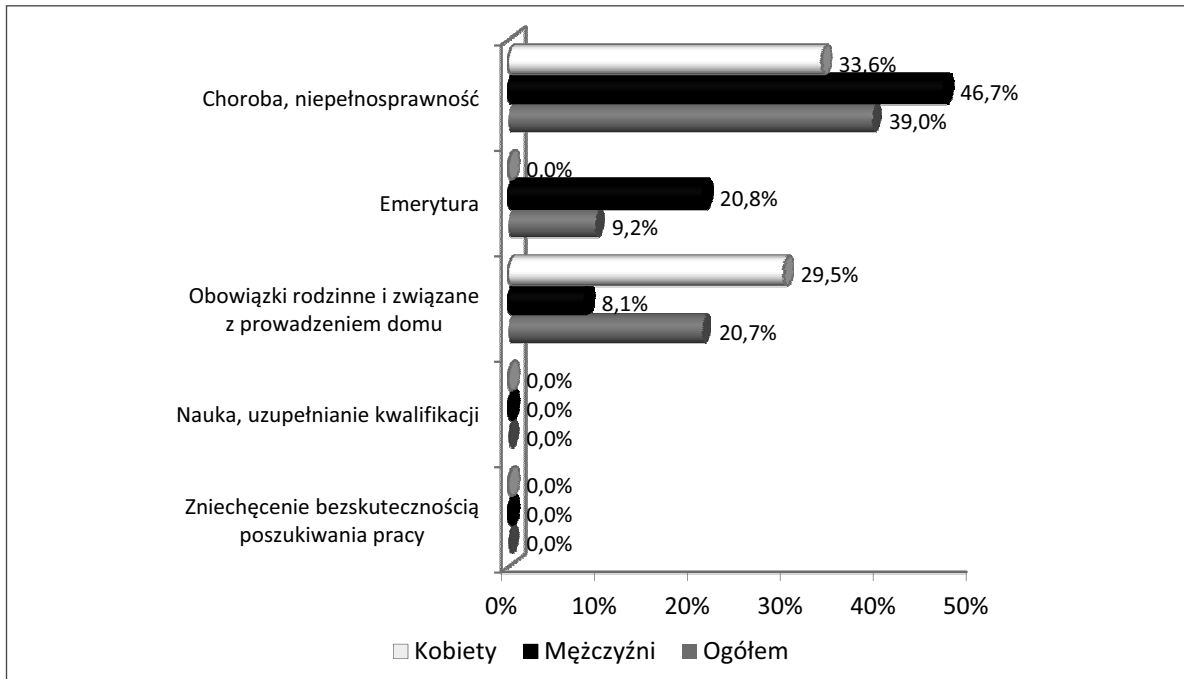
Tabela 4. *Osoby bezrobotne powyżej 50. roku życia w Polsce na tle ogółu bezrobotnych*

Wyszczególnienie	2010	2015	2020	2021	2022
Bezrobotni ogółem (w tys.)	1 892,7	1 563,3	1 046,4	895,2	812,3
Bezrobotni powyżej 50 roku życia (w tys.)	421,7	429,8	268,8	240,8	218,9
Udział bezrobotnych powyżej 50 lat w strukturze bezrobotnych (w %)	22,3	27,5	25,7	26,9	27,0

Źródło: *Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia*, dostęp 2.01.2023, <https://psz.praca.gov.pl/-/18331267-bezrobotni-powyzej-50-roku-zycia-2021>.

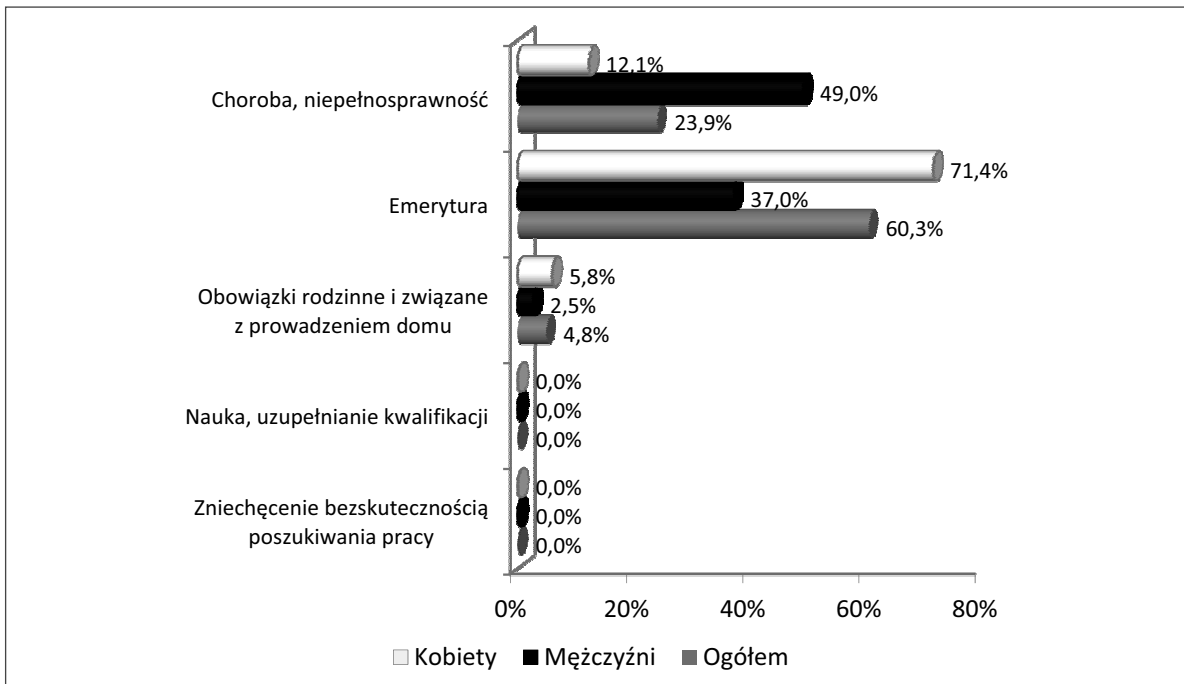
<sup>7</sup> Należy zauważyć, iż zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy bezrobocie rejestrowane obejmuje wyłącznie osoby w wieku od 18 do 60 (w przypadku kobiet) lub 65 lat (w przypadku mężczyzn), a więc osoby, które nie osiągnęły jeszcze wieku emerytalnego.

Wykres 1. *Przyczyny bierności zawodowej w Polsce ludności w wieku 45–54 lata w 2022 r. (IV kwartał)*



Źródło: *Aktywność ekonomiczna ludności w IV kwartale 2022 r.* (Warszawa: GUS, 2023).

Wykres 2. *Przyczyny bierności zawodowej w Polsce ludności w wieku 55–64 lata w 2022 r. (IV kwartał)*



Źródło: jak w wykresie 1.

powody pozostawania poza rynkiem pracy to: choroba, niepełnosprawność (39,0%), obowiązki rodzinne i związane z prowadzeniem domu (20,7%), emerytura (9,2%) – wykres 1.

O ile w przypadku kobiet w wieku 45–54 lata podstawową determinantą bierności zawodo-

wej są obowiązki rodzinne i związane z prowadzeniem domu (29,5%) oraz choroba i niepełnosprawność (33,6%), to mężczyźni wycofują się z rynku pracy głównie z powodu choroby i niepełnosprawności (46,7%) oraz z powodu nabycia uprawnień emerytalnych (20,8%).

Z kolei rezygnacja z pracy zawodowej osób w wieku 55–64 lata wynika głównie z nabywania uprawnień emerytalnych (60,3%), w szczególności przez kobiety (71,4%), oraz z powodu choroby i niepełnosprawności (23,9%), w tym przez mężczyzn (49,0%).

### System emerytalny a aktywność zawodowa

Ważnym elementem determinującym pozostawanie na rynku pracy są parametry systemu emerytalnego, w tym wiek uzyskiwania uprawnień emerytalnych czy też stopa indywidualnego zastąpienia<sup>8</sup>. Generalnie system emerytalny powinien być tak skonstruowany, aby generować bodźce skłaniające do możliwie najdłuższej aktywności zawodowej<sup>9</sup>.

Jak zauważa G. Uścińska<sup>10</sup>, cechą charakterystyczną polskiego systemu emerytalnego jest z jednej strony niski, w porównaniu z innymi krajami, ustawowy wiek emerytalny (60 lat dla kobiet i 65 dla mężczyzn), z drugiej zaś niski faktyczny wiek przechodzenia na emeryturę, choć z tendencją wzrostową.

W 2015 r. średni wiek przejścia na emeryturę wynosił 61,6 lat, w tym dla mężczyzn – 62,8 lat, a dla kobiet – 60,7 lat. W 2020 r. było to odpowiednio 62,3 lat ogółem, w tym 64,8 lat dla mężczyzn i 60,6 lat dla kobiet.

W 2021 r. średni wiek przechodzenia na emeryturę był zbliżony do roku poprzedniego (odpowiednio: 62,4 lat, 64,8 lat i 60,6 lat). Podobne wartości, jak w latach poprzedzających, dotyczą roku 2022, a mianowicie średni wiek przejścia na emeryturę to 62,5 lat, w tym dla kobiet 60,6 lat i mężczyzn 64,9 lat<sup>11</sup>.

Relatywnie krótki okres aktywności zawodowej przekłada się na sytuację ekonomiczną

emerytów, która jest z roku na rok trudniejsza. W polskim systemie emerytalnym premiowana jest bowiem długa aktywność zawodowa, a wysokość świadczenia emerytalnego uzależniona jest m.in. od stanu indywidualnego konta emerytalnego świadczeniobiorcy, na które przez okres aktywności zawodowej odprowadza on składki. Im dłużej je opłaca, tym ma większe możliwości zwiększenia stanu tego konta, a tym samym swojej emerytury<sup>12</sup>.

W 2010 r. stopa zastąpienia, czyli relacja przeciętnej wypłacanej emerytury względem średniej krajowej, wyniosła 62,2% i miała trwałą tendencję spadkową, a mianowicie: 63,7% w 2015 r., 56,4% w 2020 r., 51,7% w 2021 r. i 50,4% w 2022 r. Według szacunków ZUS w 2030 r. średnia emerytura wyniesie 47,1%, w 2040 r. – 37,6%, w 2050 r. – 28,7%, a w 2060 r. – zaledwie 24,6% przeciętnej wynagrodzenia w Polsce<sup>13</sup>. Obniżająca się stopa zastąpienia wynika ze zmniejszającej się liczby osób w wieku produkcyjnym przy rosnącej liczbie emerytów.

Szczególnie problem niskich świadczeń emerytalnych dotyczy kobiet, które ustawowo mogą przejść na emeryturę w wieku 60 lat, a żyją znacznie dłużej niż mężczyźni. Taki stan rzeczy doprowadza do nasilonego problemu ubóstwa emerytalnego kobiet<sup>14</sup>.

Jak wynika z tabeli 5, na koniec 2021 r. przeciętna wysokość emerytury wypłacanej przez ZUS wyniosła 3344,56 zł dla mężczyzn (67,6% przeciętnej wynagrodzenia), a w przypadku kobiet – 2248,47 zł (45,5% przeciętnej wynagrodzenia). W 2022 r. przeciętna emerytura kobiet kształtowała się na poziomie zaledwie 45,1% przeciętnej wynagrodzenia.

<sup>8</sup> Piotr Szukalski, „Polityka władz Francji w ostatnim dziesięcioleciu w zakresie wspierania starszych pracowników na rynku pracy”, *Zabezpieczenie Społeczne. Teoria, Prawo, Praktyka* 13 (2021).

<sup>9</sup> Bogusława Urbaniak i inni, *Socjoekonomika...*, 120.

<sup>10</sup> Gertruda Uścińska, „Aktualne wyzwania dla polskiego systemu zabezpieczenia społecznego (wybrane problemy)”, *Zabezpieczenie Społeczne. Teoria, Prawo, Praktyka* 14 (2021).

<sup>11</sup> *Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2015* (Warszawa: ZUS, 2015); *Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2020* (Warszawa: ZUS, 2021); *Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2021* (Warszawa: ZUS, 2022) oraz wstępne dane ZUS za 2022 r.

<sup>12</sup> Dorota Głogosz, „Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne w programie «Polski Ład»”, *Zabezpieczenie Społeczne. Teoria, Prawo, Praktyka* 13 (2021).

<sup>13</sup> <https://www.rp.pl/ubezpieczenia/art37862041-zus-polski-system-emerytalny-nie-zbankrutuje>

<sup>14</sup> Rafał Bakalarczyk, Przemysław Potocki, *Państwo dobrobytu wobec zmian demograficznych* (Warszawa: Fundacja Centrum im. Ignacego Daszyńskiego, Fundacja im. Friedricha Eberta, 2022), 17.

Tabela 5. *Przeciętna miesięczna wysokość emerytur wypłaconych przez ZUS w XII 2021 i 2022 r. według płci*

Wyszczególnienie	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
<b>2021</b>			
W złotych	2 681,03	3 344,56	2 248,47
W procencie przeciętnego wynagrodzenia	54,2	67,6	45,5
<b>2022</b>			
W złotych	2 960,76	3 669,92	2 496,90
W procencie przeciętnego wynagrodzenia	53,4	66,2	45,1

Źródło: *Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2021* (Warszawa: ZUS, 2022) oraz wstępne dane ZUS za 2022 r.

Uwzględniając obowiązujące zasady systemu emerytalnego w Polsce, wyższy poziom emerytur może zapewnić tylko dłuższa aktywność zawodowa, a zarazem odprowadzanie składek. Poza tym, im później przechodzi się na emeryturę, tym krótszy jest – statystycznie – okres jej pobierania (okres życia na emeryturze), co w formule wyliczania tego świadczenia też wpływa pozytywnie na jego wysokość. Szacuje się, że każdy rok pracy połączonej z opłacaniem składek po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego daje wzrost świadczenia nawet o 10–15%<sup>15</sup>.

Jak zauważają autorzy raportu „Sytuacja osób starszych w Polsce – wyzwania i rekomendacje”<sup>16</sup>, praca dla osób starszych ma znaczenie ekonomiczne i pozaekonomiczne. Jest podstawowym źródłem utrzymania dla tych osób, którzy nie otrzymują świadczeń emerytalno-rentowych i uzupełniającym dla tych, którzy pobierają emerytury bądź renty. Praca osób starszych przynosi także korzyści pracodawcom i młodszym pracownikom, którzy mogą korzystać z kwalifikacji, doświadczenia zawodowego i wiedzy pragmatycznej osób starszych, a także społeczeństwu, gdyż przyczynia się do pomnażania dochodu narodowego.

Praca to także korzyści niematerialne, odnoszące się do budowy prestiżu seniorów, określa ich miejsce i rolę w społeczności czy w rodzinie. Bywa głównym bodźcem aktywności życiowej, pozwala zachować seniorom poczucie społecznej użyteczności, wzmacnia

naturalne więzi międzypokoleniowe. Obowiązki związane z pracą nadają sens życiu wielu osób starszych, motywują do wychodzenia z domu, dbania o wygląd, kondycję fizyczną i psychiczną.

### **Polityki publiczne w Polsce na rzecz wydłużenia aktywności osób starszych**

Osoby w wieku dojrzałym są narażone na ponadprzeciętne trudności na rynku pracy i w związku z tym pozostają w kręgu zainteresowań aktywnej polityki rynku pracy (ang. *active labour market policy*, ALMP). Do nich i ich potencjalnych pracodawców są kierowane różnego rodzaju działania wspierające<sup>17</sup>.

Polski system prawny nie przewiduje jednak zbyt wielu instrumentów bezpośrednio skierowanych na wspieranie zatrudnienia osób starszych, a w szczególności tych zorientowanych na wydłużenie aktywności pracujących, będących w wieku przedemerytalnym i emerytalnym.

Największa gama instrumentów wspierających dotyczy osób zarejestrowanych w urzędach pracy jako osoby bezrobotne. Zgodnie bowiem z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>18</sup> osoby bezrobotne powyżej 50. roku życia uznaje się za osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Przysługuje im pierwszeństwo w skierowaniu do udziału w programach specjalnych, które umożliwiają zastoso-

<sup>15</sup> Dorota Głogosz, *Ubezpieczenia społeczne...*

<sup>16</sup> *Sytuacja osób starszych w Polsce – wyzwania i rekomendacje. Raport Komisji Ekspertów ds. Osób Starszych* (Warszawa: Rzecznik Praw Obywatelskich, 2020), 12.

<sup>17</sup> Bogusława Urbaniak, „Polityka państwa wobec osób starszych na rynku pracy”, *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje* nr 34 (2016), 71–88.

<sup>18</sup> DzU 2022, poz. 690 z późn. zm.



wanie niestandardowych rozwiązań mających doprowadzić uczestników do zatrudnienia. Poza tym mogą na zasadach ogólnych korzystać z szerokiego spektrum usług i instrumentów rynku pracy, obejmującego m.in.: pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe, szkolenia, staże, skierowanie do pracy na refundowane stanowiska pracy, dofinansowanie podjęcia działalności gospodarczej.

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy przewiduje także wiele instrumentów kierowanych do pracodawców, mających stanowić zachętę do zatrudniania osób w starszym wieku i wydłużania tym samym okresu aktywności zawodowej tych osób, w ramach których<sup>19</sup>:

- pracodawca, do którego w ramach prac interwencyjnych został skierowany bezrobotny, który ukończył 50. rok życia, otrzymuje refundację wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne za tę osobę;
- pracodawcy i inne jednostki organizacyjne zatrudniające osoby, które ukończyły 50. rok życia, są zwolnieni z obowiązku opłacania składek na Fundusz Pracy (FP) i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP) przez okres 12 miesięcy;
- pracodawcy oraz inne jednostki organizacyjne zatrudniające osoby w wieku powyżej 55 lat (kobiety) i 60 lat (mężczyźni) są całkowicie zwolnieni z obowiązku odprowadzania za nich składek na FP i FGŚP;
- pracodawcy lub przedsiębiorcy mogą również otrzymać dofinansowanie do wynagrodzenia zatrudnionego skierowanego bezrobotnego przez okres 12 (jeżeli bezrobotny ukończył 50 lat, a nie ukończył 60 lat) lub 24 miesięcy (jeżeli bezrobotny ukończył 60. rok życia).

Z kolei pracownicy oraz osoby wykonujące inną pracę zarobkową lub działalność gospodarczą w wieku 45 lat i powyżej zainteresowane pomocą w rozwoju zawodowym, po zarejestrowaniu się w urzędzie pracy jako poszukujący pracy, mogą skorzystać m.in.

z finansowania szkoleń, egzaminów i studiów podyplomowych.

Inne korzyści pracodawcy z zatrudniania starszych osób, to krótszy okres opłacania zasiłku chorobowego. Okres ten w przypadku pracownika 50+ został skrócony do 14 dni (standardowo do 33 dni) w ciągu roku kalendarzowego. Za czas niezdolności do pracy, trwającej łącznie dłużej niż 30 dni lub 14 dni w ciągu roku kalendarzowego, pracownikowi przysługuje zasiłek chorobowy na zasadach określonych w odrębnych przepisach. Krótszy okres wypłaty wynagrodzenia dla pracownika 50+ dotyczy choroby przypadającej po roku kalendarzowym, w którym pracownik ukończył 50. rok życia.

Pracodawca może także otrzymać wsparcie kształcenia ustawicznego pracowników po 45. roku życia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS). Pracodawca składa wnioszek o przyznanie środków z KFS na kształcenie ustawiczne do powiatowego urzędu pracy właściwego ze względu na siedzibę pracodawcy albo miejsce prowadzenia przez niego działalności. Środki z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (2022) pracodawca może przeznaczyć na:

- doprecyzowanie potrzeb szkoleniowych, które można będzie zaspokoić dzięki środkom KFS,
- kursy i studia podyplomowe oraz egzaminy, w których wezmą udział pracownicy z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą,
- badania lekarskie i psychologiczne, jeśli okażą się niezbędne,
- ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z udziałem w kształceniu ustawicznym.

Dofinansowanie kształcenia ustawicznego jest na poziomie od 80% do 100% całkowitej wartości szkolenia.

Pracodawcy mogą korzystać też w urzędach pracy z nieodpłatnej pomocy doradcy zawodowego i uzyskać indywidualne porady zawodowe, które pomogą w rozwoju ich przedsiębiorstwa i pracowników. Wsparcie doradcy polega na analizie kompetencji pracow-

<sup>19</sup> *Informacja o sytuacji osób starszych w Polsce za 2021 r.* (Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, 2022).

ników: zaproponowaniu dla nich odpowiednich szkoleń w celu uzupełnienia ewentualnych luk kompetencyjnych, wskazaniu kompetencji, które lepiej sprawdzą się w innych warunkach oraz w takim określeniu wymagań dla nowych stanowisk pracy, by były one lepiej dostosowane do możliwości osób w wieku 50+.

Najnowszym instrumentem, obowiązującym od stycznia 2022 r., mającym na celu wydłużenie aktywności zawodowej, jest tzw. zerowy podatek od dochodów osobistych (PIT-0). Obejme on tylko jedną grupę podatników: osoby pracujące, które osiągnęły wiek emerytalny, ale nadal chcą pracować: czy to na podstawie umowy o pracę, czy umowy cywilnoprawnej, czy też prowadzenia działalności gospodarczej<sup>20</sup>.

PIT-0 dla seniorów jest więc instrumentem, którego celem jest zachęcenie do jak najdłuższego pozostawania na rynku pracy i gromadzenia kapitału emerytalnego, nawet po uzyskaniu prawa do emerytury. PIT-0 dla seniorów obejme roczny przychód z pracy do kwoty 85 528 zł (tj. ponad 7 tys. zł brutto miesięcznie). Ponadto osoby, które rozliczają się na zasadach ogólnych, będą mogły odliczyć od podstawy opodatkowania także tzw. kwotę wolną w wysokości 30 tys. zł. Tym samym pracujący seniorzy, którzy nie zdecydują się przejść na emeryturę mimo przekroczenia ustawowego wieku emerytalnego, będą płacić podatek PIT dopiero wtedy, gdy ich dochody przekroczą 115 528 zł (tj. 30 tys. zł kwoty wolnej plus 85 528 zł ulgi z tytułu zerowego PIT-u), od kwoty tego przekroczenia.

Na tym etapie trudno ocenić skuteczność rozwiązania, jakim jest PIT-0. Wywiady z osobami w wieku okołomerytalnym wskazują, iż dopóki emeryci będą otrzymywać świadczenia dodatkowe, tzw. „trzynastki” i „czternastki”, to może nie być to dostateczna zachęta do kontynuowania zatrudnienia<sup>21</sup>.

## Koncepcja zarządzanie wiekiem jako instrument utrzymania pracowników w dotychczasowym miejscu pracy

Skłonność osób w wieku okołomerytalnym do wydłużenia aktywności zawodowej zdeterminowana jest w poważnym stopniu czynnikami ekonomicznymi, odnoszącymi się m.in. do:

- poziomu wynagrodzeń,
- poziomu kosztów stałych związanych z podjęciem pracy,
- kosztów związanych z uciążliwością pracy,
- poziomu dochodów ze źródeł innych niż praca (np. otrzymywanie świadczenia emerytalnego);
- zmiany preferencji na rzecz pracy kosztem czasu wolnego.

Dlatego też pracownicy 50+ powinni otrzymywać kompleksowe wsparcie, które pozwoli im na kontynuowanie zatrudnienia. Analizy nad czynnikami wpływającymi na decyzje osób w wieku starszym o kontynuowaniu pracy, nawet mimo uzyskania uprawnień emerytalnych, lub wycofaniu się z rynku pracy wskazują m.in. na warunki panujące w miejscu pracy.

W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera koncepcja zarządzania wiekiem w organizacjach jako „stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda osoba jest szanowana, doceniona i ma możliwość wykorzystania swoich indywidualnych możliwości dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki bezpiecznemu i przyjaznemu środowisku pracy zwiększa się efektywność i produktywność, spada absencja i spada stabilizacja kadry”<sup>22</sup>.

Należy też zwrócić uwagę, iż zarządzanie wiekiem jest jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i polega na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, dzięki uwzględnianiu po-

<sup>20</sup> Dorota Głogosz, *Ubezpieczenia społeczne...*

<sup>21</sup> Raporty z wywiadów w projekcie PO WER „praca60plus: interdyscyplinarny model przedłużenia aktywności zawodowej pracowników w wieku emerytalnym realizowany w obszarze ergonomii, elastyczności i walidacji środowisk pracy” (okres realizacji lata 2021–2023).

<sup>22</sup> Dagmara Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach* (Warszawa: PWN, 2010), 227.

trzeb i możliwości pracowników w różnym wieku<sup>23</sup>.

Zarządzanie wiekiem obejmuje potencjalnie bardzo szeroki zestaw działań, które mogą być podejmowane przez pracodawców w celu zwiększenia wydajności pracy osób starszych. Podejmowanie tych działań jednocześnie wpływa na poprawę zdolności do pracy oraz wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników. Działania te mogą dotyczyć poszczególnych faz procesu kadrowego, samego pracownika, ale również środowiska pracy, które jest kształtowane przez pracodawców. Do obszarów zarządzania wiekiem należy zaliczyć<sup>24</sup>:

- rekrutację,
- przesunięcia między stanowiskami,
- szkolenia i rozwój,
- politykę płacową,
- zdrowie i dobre samopoczucie,
- elastyczne zatrudnienie,
- politykę kończenia zatrudnienia,
- zmianę nastawienia do starszych pracowników,
- podejście kompleksowe.

Należy zaznaczyć, że zarządzanie wiekiem nie jest równoznaczne z polityką preferowania osób starszych, co byłoby niezgodne z przepisami zakazującymi dyskryminacji ze względu na wiek<sup>25</sup>.

Zarządzanie wiekiem jest częścią szerszej koncepcji określanej mianem zarządzania różnorodnością, zgodnie z którą szeroko rozumiana różnorodność pracowników stanowi zasób przedsiębiorstwa, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych i zysków<sup>26</sup>.

Okazuje się bowiem, że im bardziej różnorodny personel posiada dane przedsiębiorstwo,

tym lepiej potrafi ono reagować na zmieniające się warunki rynkowe, elastycznie dostosowując swoją działalność do coraz bardziej zróżnicowanych potrzeb klientów. Zespoły zróżnicowane wiekowo zapewniają dobre efekty pracy dzięki międzypokoleniowej wymianie wiedzy i umiejętności. Na przykład starsi dzielą się z młodszymi swoją wiedzą specjalistyczną gromadzoną w toku kariery zawodowej, natomiast młodszy zazwyczaj wspierają starszych w zakresie korzystania z nowoczesnych technologii informatycznych<sup>27</sup>.

Eksperti zajmujący się medycyną pracy zwracają uwagę, iż wraz z wiekiem zmieniają się możliwości wykonywania pracy. Ludzie w tym samym wieku kalendarzowym mogą mieć bardzo różny wiek biologiczny, a tym samym różne możliwości funkcjonowania w społeczeństwie<sup>28</sup>.

W pełni można zgodzić się z autorami, gdy stwierdzają oni, że zachęcanie rosnącej liczby starszych pracowników do pozostania w zatrudnieniu jest uzasadnione tylko wówczas, gdy równolegle podejmowane są działania zmierzające do utrzymywania zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej pracownika, podnoszenia jego kwalifikacji, a także działania ukierunkowane na modyfikację zadań, stanowisk, rytmu i czasu pracy w celu dostosowania ich do zmieniających się możliwości pracownika<sup>29</sup>.

Należy też zwrócić uwagę, iż proces zmian utraty, a może raczej zmian psychofizycznych jest silnie zindywidualizowany i nie uzasadnia podejmowania uniwersalnych działań w zakresie zarządzania wiekiem w stosunku do wszystkich pracowników w określonym wieku (np. z przedziału 45–65 lat). W pełni należy preferować zindywidualizowane podejście do

<sup>23</sup> Jacek Litwiński, Urszula Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach* (Warszawa: PARP, 2010).

<sup>24</sup> Gerhard Naegele, Alan Walker, A. Walker *A guide to good practice in age management* (Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006), <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>.

<sup>25</sup> Anna Szcześnia, red., *Raport. Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+* (Warszawa: Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, 2013), 24.

<sup>26</sup> Marta Rawłuszko, „Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością”, w: *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans* (Warszawa: Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007), 28.

<sup>27</sup> Jacek Liwiński, Urszula Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem...*

<sup>28</sup> Joanna Bugajska, Teresa Makowiec-Dąbrowska, Ewa Wągrowaska-Koski, „Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników”, *Medycyna Pracy* 61 (2010): 55–63.

<sup>29</sup> Ibidem.

pracowników w wieku starszym. Kluczowym wyzwaniem staje się stosowanie adekwatnych, zindywidualizowanych działań z zakresu zarządzania wiekiem, których celem byłoby podtrzymanie zdolności do pracy osób w różnym wieku<sup>30</sup>.

Zasadniczym celem zarządzania wiekiem jest doprowadzenie do utrzymania aktywności zawodowej nie tylko do granic wieku emerytalnego, ale i dłużej. Tym bardziej że istnieje wiele korzyści z zatrudniania starszych pracowników, zarówno dla nich samych, jak i pracodawców, przedsiębiorstw czy też społeczeństwa. Wśród korzyści dla pracodawców wymienia się<sup>31</sup>:

- zachowanie wiedzy, kompetencji, doświadczenia w przedsiębiorstwie;
- dbałość o wizerunek przedsiębiorstwa (kompetencje wynikające z różnorodności);
- minimalizowanie kosztów związanych ze szkoleniem pracowników – młodszych przez starszych (mentoring) oraz starszych przez młodszych, szczególnie w zakresie nowych technologii informacyjnych (intermentoring);
- pozyskiwanie pracowników w obszarach (zawodach), do których młodzi nie aplikują;
- cechy pracowników 50+, m.in.: rzetelność, lojalność, zaufanie.

Z badań przeprowadzonych w 2022 r. przez Gi Group wynika, że pracodawcy w dalszym ciągu nie są jeszcze przygotowani do wdrażania strategii zarządzania wiekiem, która mogłaby przyczynić się do efektywniejszego wykorzystania potencjału zawodowego pracowników, w tym osób starszych. Na pytanie „Czy w Państwa firmie działają programy wspierające pracowników do 25. lub powyżej 55. roku życia”, zaledwie 10,3% badanych firm udzieliła odpowiedzi twierdzącej, jeśli chodzi o pracowników młodych i 7,5%

podejmuje działania wspierające wobec pracowników powyżej 55. roku życia. Podobne odpowiedzi uzyskano na pytania kierowane do pracowników<sup>32</sup>.

## Podsumowanie

Z analiz demograficznych wynika, iż Polska należy do grupy krajów o największej dynamice starzenia w perspektywie kolejnych dekad, a to wymaga zwiększonej aktywności zawodowej zgodnie z wydłużeniem przeciętnego trwania życia. Dlatego też problem wydłużenia aktywności zawodowej w Polsce staje się kwestią kluczową w gospodarowaniu zasobami pracy.

Ze względu na niski poziom wykorzystania potencjału pracy osób już w wieku powyżej 50. roku życia należy podjąć działania, które przyniosą efekty w krótkim okresie. Dlatego też orientacja na aktualnie pracujące osoby starsze przez zachęcanie ich do kontynuowania aktywności zawodowej może spełnić oczekiwania w tym względzie. Równolegle należałoby prowadzić działania skierowane do osób bezrobotnych, jak i biernych zawodowo.

Z analizy wynika, iż w Polsce mamy do czynienia z niedostatecznym rozwojem instytucji i instrumentów mających na celu podtrzymanie aktywności zawodowej osób w wieku okołiemerytalnym. Dotychczas instrumenty stosowane w ramach polityk publicznych cechuje niska skuteczność, tym bardziej, że gros z nich kierowana jest tylko do osób bezrobotnych. Należy też zauważyć, iż obowiązujący system emerytalny nie generuje zachęt do dłuższej aktywności zawodowej lub oddziałuje w sposób bardzo powolny.

Dlatego też istnieje pilna potrzeba uruchomienia instrumentów w sferze prawnej, finansowej i instytucjonalnej, które realnie zachęcałyby do wydłużenia aktywności zawo-

<sup>30</sup> Zindywidualizowane podejście zalecane jest także nie tylko wobec osób pracujących, ale także bezrobotnych w starszym wieku. Por. Monika Maksim, Zenon Wiśniewski, „Innowacje w aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych”, *Polityka Społeczna* 10 (2017); Monika Maksim, Zenon Wiśniewski, Monika Wojdyło, *Strategie aktywizacji zawodowej bezrobotnych w wieku 50+ dla publicznych służb zatrudnienia. Teoria i praktyka* (Toruń: Wyd. UMK, 2018).

<sup>31</sup> Katarzyna Hildt-Ciupińska, Joanna Bugajska, *Zarządzanie wiekiem – promowanie aktywności zawodowej osób 50+. Przykłady dobrych praktyk* (Warszawa: CIOP, 2013).

<sup>32</sup> *Barometr rynku pracy XVI* (Warszawa: Gi Group, 2022), 35 i 62.

<sup>33</sup> Por. *Sytuacja osób starszych...*, 13; Marek Bednarski, „Czy państwo powinno zachęcać seniorów do pozostawiania na rynku pracy? Perspektywa ekonomiczna i społeczna”, *Polityka Społeczna* 9 (2022).

dowej osób starszych, a pracodawców do ich zatrudnienia.

Mimo że z zakresu zarządzania wiekiem prowadzi się liczne badania i realizuje projekty finansowane z funduszy strukturalnych UE, to okazuje się, że istnieje ciągle pilna potrzeba zwiększania wiedzy przedsiębiorców na te-

mat konieczności zarządzania wiekiem i różnorodnością pracowników przez podejmowanie zakrojonych na szeroką skalę działań edukacyjnych, nacelowanych na zwiększenie świadomości pracodawców oraz podkreślenie korzyści płynących z wdrożenia rozwiązań w firmach.

## LITERATURA/REFERENCES

- Aktywność ekonomiczna ludności w IV kwartale 2022 r.* Warszawa: GUS, 2023.
- Bakalarczyk, Rafał, Przemysław Potocki. *Państwo dobrobytu wobec zmian demograficznych.* Warszawa: Fundacja Centrum im. Ignacego Daszyńskiego, Fundacja im. Friedricha Eberta, 2022.
- Barometr rynku pracy XVI.* Warszawa: Gi Group, 2022.
- Bednarski Marek. „Czy państwo powinno zachęcać seniorów do pozostawania na rynku pracy? Perspektywa ekonomiczna i społeczna”, *Polityka Społeczna* 9 (2022).
- Bugajska, Joanna, Teresa Makowiec-Dąbrowska, Ewa Wągrowa-Koski. „Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników”. *Medycyna Pracy* 61 (2010).
- Eurostat. Dostęp 28.12.2022. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.
- Głogosz, Dorota. „Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne w programie «Polski Ład»”. *Zabezpieczenie Społeczne. Teoria, Prawo, Praktyka* 13 (2021).
- Hildt-Ciupińska, Katarzyna, Joanna Bugajska. *Zarządzanie wiekiem – promowanie aktywności zawodowej osób 50+. Przykłady dobrych praktyk.* Warszawa: CIOP, 2013.
- <https://www.rp.pl/ubezpieczenia/art37862041-zus-polski-system-emerytalny-nie-zbankrutuje>
- Informacja o sytuacji osób starszych w Polsce za 2021 r.* Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, 2022.
- Lewicka, Dagmara. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach.* Warszawa: PWN, 2010.
- Litwiński, Jacek, Urszula Sztanderska. *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.* Warszawa: PARP, 2010.
- Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 31 grudnia.* Warszawa: GUS, 2023.
- Maksim, Monika, Zenon Wiśniewski, Monika Wojdyło. *Strategie aktywizacji zawodowej bezrobotnych w wieku 50+ dla publicznych służb zatrudnienia. Teoria i praktyka.* Toruń: Wyd. UMK, 2018.
- Maksim, Monika, Zenon Wiśniewski. „Innowacje w aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych”. *Polityka Społeczna* 10 (2017).
- Naegele, Gerhard, Alan Walker. *A guide to good practice in age management.* Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>.
- Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 r.* Warszawa: GUS, 2012.
- Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2020 r.* Warszawa: GUS, 2020.
- Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021 r.* Warszawa: GUS, 2023.
- Rawluszko, Marta. „Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością”. W: *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans.* Warszawa: Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007.
- Sytuacja osób starszych w Polsce – wyzwania i rekomendacje. Raport Komisji Ekspertów ds. Osób Starszych.* Warszawa: Rzecznik Praw Obywatelskich, 2020.
- Szcześnia, Anna, red. *Raport. Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+.* Warszawa: Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, 2013.
- Szukalski, Piotr. „Polityka władz Francji w ostatnim dziesięcioleciu w zakresie wspierania starszych pracowników na rynku pracy. *Zabezpieczenie Społeczne. Teoria, Prawo, Praktyka* 13 (2021).
- Urbaniak, Bogusława i inni. *Socjoekonomika starzenia się współczesnych społeczeństw.* Warszawa: CeDeWu.pl, 2015.
- Urbaniak, Bogusława. „Polityka państwa wobec osób starszych na rynku pracy”. *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje* nr 34 (2016).
- Uścińska, Gertruda. „Aktualne wyzwania dla polskiego systemu zabezpieczenia społecznego (wybrane problemy)”. *Zabezpieczenie Społeczne. Teoria, Prawo, Praktyka* 14 (2021).
- Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2015.* Warszawa: ZUS, 2015.
- Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2020.* Warszawa: ZUS, 2021.
- Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych 2021.* Warszawa: ZUS, 2022.
- Wiktorowicz, Justyna. *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużenie okresu aktywności zawodowej.* Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 2016.
- Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia.* Dostęp 2.01.2023. <https://psz.praca.gov.pl/-/18331267-bezrobotni-powyzej-50-roku-zycia-2021>.