

KONFERENCJA

Siła wieku – potencjał pokolenia 50+

20 listopada 2025 r.

Warszawa, Centralny Dom Technologii, ul. Krucza 50 / online



Konferencja „Siła wieku – potencjał pokolenia 50+” (20 listopada 2025 r., Warszawa) została zorganizowana jako element projektu „Siła Wieków”, realizowanego w ramach Narodowego Programu Zdrowia Finansowanego przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Konferencja, poświęcona wyzwaniom współczesnego rynku pracy w kontekście starzenia się społeczeństwa oraz znaczeniu pokolenia 50+ w gospodarce, odbyła się w trybie hybrydowym (stacjonarnym i online). Zgłosiło się na nią 350 osób: pracodawców, menedżerów HR, specjalistów ds. różnorodności, ekspertów rynku pracy, przedstawicieli administracji publicznej i instytucji rynku pracy, przedstawicieli organizacji społecznych, pracowników 50+ i osób zainteresowanych długą aktywnością zawodową.

OBSZARY TEMATYCZNE

1. Transformacja rynku pracy w perspektywie demograficznej (Polska 2050)

Wpływ starzenia się społeczeństwa na rynek pracy.

Utrzymanie konkurencyjności firm poprzez wspieranie pracowników, nie tylko stanowisk.

Wykorzystanie potencjału i doświadczenia pokolenia 50+ w organizacjach.

2. Zdrowie i dobrostan pracowników 50+

Profilaktyka zdrowotna i dbałość o długofalową sprawność zawodową.

Podejście do zdrowia jako inwestycji, a nie kosztu, zwłaszcza w kontekście aktywizacji zawodowej osób starszych.

3. Rola doświadczenia i współpracy międzypokoleniowej w organizacjach

Dojrzałość zawodowa i wiedza pracowników 50+ jako kapitał dla firm i społeczeństwa.

Dobre praktyki zarządzania różnorodnością wiekową, mentoringu i budowania kultury współpracy między pokoleniami.

Promowanie dialogu, wzajemnego szacunku i współdziałania pokoleń w miejscu pracy.



SPIS TREŚCI

Demograficzne i pokoleniowe uwarunkowania funkcjonowania rynku pracy – stan obecny

Polska 2050 – rynek pracy a starzejące się społeczeństwo

Zdrowie w pracy – inwestycja, nie koszt

Siła doświadczenia – potencjał pracowników 50+ w organizacjach

Między pokoleniami – jak łączyć młodość z doświadczeniem?

Świadomy pracownik to zdrowszy pracownik – o sile edukacji prozdrowotnej

Materiały wideo:

konferencja „Siła wieku – potencjał pokolenia 50+” (20 listopada 2025 r., Warszawa)
<https://www.youtube.com/live/wGeY9xEAGaU>

webinar dla pracowników „Siła zdrowia: jak dbać o siebie, kiedy jesteś 50+” (25 listopada 2025 r.)
<https://silawiekuwebinar.com/#webinar-pracownicy>

webinar dla pracodawców „Siła doświadczenia: zarządzanie wiekiem i wspieranie zdrowia pracowników 50+” (27 listopada 2025 r.)
<https://silawiekuwebinar.com/#webinar-pracodawcy>

Podsumowanie wystąpienia pt. „Demograficzne i pokoleniowe uwarunkowania funkcjonowania rynku pracy – stan obecny”

Prelegentka: dr hab. Ewa Flaszyńska, Dyrektorka Departamentu Rynku Pracy w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

Demograficzne i pokoleniowe uwarunkowania funkcjonowania rynku pracy – stan obecny



Ewa Flaszyńska

Rynek pracy, który obserwujemy dziś – ten rynek pracy nie młodnieje. Ten rynek pracy dojrzewa, a dojrzałość to wciąż taki często marnowany, niewykorzystany kapitał. I jeśli myśl o starzejącym się społeczeństwie budzi niepokój, to tylko dlatego, że wciąż patrzymy na ten starszy wiek jako na koszt, a nie na zasób.

Ewa Flaszyńska

O pracownikach 50+ przez lata mówiło się jako o grupie trudnej – do zmotywowania, do przekwalifikowania czy do zatrudnienia. Tymczasem jest to bodaj jedyna grupa, która realnie rośnie na rynku pracy. Co więcej, jej potencjał rośnie na tyle szybko, że nie

zdążyliśmy się jeszcze do tego przyzwyczaić, choć zaczynamy ten fakt dostrzegać. Pokolenie 50+ jest terażniejszością rynku pracy, więc musimy się zastanowić, jak – tu i teraz (a nie dopiero w przyszłości) – mądrze wykorzystać kompetencje, doświadczenie oraz lojalność pracowników 50+.

Dla mnie bardzo ważne jest to, że się tutaj spotykamy i że Centralny Instytut Ochrony Pracy rozpoczął tę kampanię „Siła Wieków”. Ja ją bardzo wspieram i bardzo kibicuję wszystkim działaniom, które na różnych polach i na różnych płaszczyznach będą mówiły nie tylko o pokoleniu młodych [...], ale też właśnie o pokoleniu 50+.

Ewa Raszewska

Trzeba sobie uświadomić, że do 2050 r. co trzeci Polak osiągnie wiek przekraczający 60 lat – i to nie jest prognoza, lecz pewnik. Statystyki GUS jasno pokazują, że populacja pracujących Polaków się starzeje. Gdy np. porówna się wyniki Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań z lat 2011 i 2021, to widać duży wzrost liczby osób pracujących w wieku 55–64 lata oraz 65 lat i więcej. W warunkach deficytu siły roboczej powinniśmy więc docenić tych, którzy chcą i mogą jeszcze pracować.

Ciągle mówimy o tym, że brakuje rąk do pracy, a mi się wydaje, że trochę brakuje odwagi, żeby inaczej spojrzeć na te ręce, które już pracują od 30 lat.

Ewa Raszewska

Według prognoz GUS w 2060 r. liczba ludności wyniesie 28 mln (obecnie wynosi 38 mln).

Z analizy wskaźników demograficznych wynika, że aktywność zawodowa osób po 50. roku życia (mimo że jest niższa w porównaniu z osobami młodszymi) cały czas rośnie. Z drugiej strony ponad 25% wszystkich zarejestrowanych bezrobotnych stanowią osoby 50+. Przyczyną ich bierności zawodowej może być pogarszający się stan zdrowia (jest oczywiste, że im lepsze zdrowie, tym dłużej chcemy pozostać na rynku pracy), ale też zniechęcenie poszukiwaniem pracy. Jest ono zresztą uzasadnione, ponieważ pod względem wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 50–64 lata Polska plasuje się w UE dopiero na dziewiątym miejscu od końca (ze wskaźnikiem 69,2%; dla porównania w krajach znajdujących się na czele listy, ten wskaźnik wynosi: 84,1% – w Czechach, 81,8% – w Szwecji, 81,5% – w Estonii).

W trzech kwartałach 2025 r. w urzędach pracy zarejestrowało się 173,6 bezrobotnych w wieku 50+ (co stanowi 18,7% zarejestrowanych ogółem). Spośród nich 81,1 tys. osób (16,1%) podjęło pracę – głównie pracę niesubsydiowaną, czyli na wolnym rynku (84,2%). W porównaniu z młodszymi osoby starsze wciąż w mniejszym stopniu chcą się aktywizować.

Na tle innych krajów mamy też do czynienia z większą (i powiększającą się w starszych grupach wiekowych) luką w zatrudnieniu ze względu na płeć (*gender employment gap*) – na niekorzyść kobiet, mimo że to kobiety żyją dłużej niż mężczyźni i dłużej cieszą się lepszym zdrowiem.

Trwanie życia w zdrowiu jest dłuższe niż wiek emerytalny (w latach 2009–2023 wzrosło: w przypadku kobiet – z 61,1 lat do 64,6 lat, a w przypadku mężczyzn – z 57,5 lat do 61,3 lat).

Przede wszystkim potrzebujemy skutecznej polityki rynku pracy, lepszej edukacji (m.in. w zakresie zarządzania wiekiem w organizacjach czy podnoszenia kompetencji zawodowych) oraz różnego rodzaju finansowych i pozafinansowych zachęt – zarówno dla pracowników (by dłużej pozostawali na rynku pracy) czy osób poszukujących zatrudnienia (by częściej korzystały z różnych form pomocy oferowanej w ramach aktywizacji zawodowej), jak i dla pracodawców (by przełamać ich niechęć do zatrudniania osób 50+ czy osób objętych ochroną przedemerytalną).

Obecne zachęty dla seniorów do jak najdłuższej aktywności zawodowej:

- możliwość odroczenia emerytury w celu odłożenia dodatkowych składek na koncie emerytalnym, co skutkuje wyższym świadczeniem pobieranym do końca życia;
 - ulga PIT dla osób, które osiągnęły wiek emerytalny i nadal są aktywne zawodowo;
 - możliwość łączenia emerytury z pracą i uzyskiwania dochodu z dwóch źródeł.
-

Pracodawcy zatrudniający kobiety w wieku 55 lat i mężczyzn powyżej 60 lat są zwolnieni z obowiązku odprowadzania za te osoby składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Pracodawca, który zatrudni skierowanego bezrobotnego, ma prawo do dofinansowania

Ponadto w 2025 r. weszły w życie przepisy przewidujące dofinansowanie dla pracodawcy, który zatrudni osobę w wieku emerytalnym, zarejestrowaną w urzędzie pracy jako poszukującą pracy (miesięcznie – do 50% minimalnego wynagrodzenia za pracę, przy czym umowa będzie zawierana na 12 miesięcy, a dofinansowanie będzie przysługiwało co dwa miesiące).

Warto uświadamiać pracodawcom korzyści z posiadania wielopokoleniowych zespołów oraz to, jak ważne – i to bez względu na wiek danego pracownika – jest dostosowanie pracy do jego indywidualnych możliwości i potrzeb.

Miejsce pracy może być środowiskiem profilaktyki i zdrowego starzenia się.

A jak w praktyce pracodawcy mogą wspierać dłuższą aktywność zawodową pracowników i zatrzymać w firmach przedstawicieli różnych pokoleń? Z pewnością pomogą tu: oferta szkoleń rozwijających umiejętności i kompetencje, perspektywy rozwoju zawodowego, wykorzystanie nowoczesnych technologii, elastyczny czas pracy, umożliwienie pracy w trybie zdalnym/hybrydowym/na część etatu, działania integrujące zespoły, odpowiednia strategia zarządzania wiekiem w organizacji oraz polityka przeciwdziałania dyskryminacji (w tym ze względu na wiek), a także dbanie o zdrowie, poczucie bezpieczeństwa i dobrostan pracowników.

Nie możemy zaprzepaścić doświadczenia osób 50+, ponieważ to pokolenie ma cenną wiedzę historyczną – pamięta, jak budować zespoły od podstaw i jak działać w kryzysie. Musimy różne generacje łączyć na rynku pracy, a przy tym doceniać SIŁĘ WIEKU.

Podsumowanie panelu dyskusyjnego pt. „Polska 2050 – rynek pracy a starzejące się społeczeństwo”

Moderatorka: dr hab. Ewa Flaszyńska, dyrektorka Departamentu Rynku Pracy w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

Paneliści/panelistki: dr Barbara Godlewska-Bujok (Uniwersytet Warszawski, Rada Ochrony Pracy przy Sejmie RP), Mariusz Jedynek (Zakład Ubezpieczeń Społecznych), Paweł Mońka (Gaz-System S.A.), dr Marek Benio (Stowarzyszenie Inicjatywa Mobilności Pracy).

Polska 2050 – rynek pracy a starzejące się społeczeństwo



Od lewej: Ewa Flaszyńska (moderatorka dyskusji), Barbara Godlewska-Bujok, Paweł Mońka, Marek Benio, Mariusz Jedynek

Czy w 2050 r. Polska będzie krajem, który potrafi wykorzystać potencjał pracowników 50+?

Barbara Godlewska-Bujok

Ekspertka jest zdania, że będziemy potrafili zagospodarować ten potencjał. Zwróciła jednak uwagę na fakt, że praca kobiet wciąż nie jest wystarczająco doceniana i wykorzystywana. Kobiety wcześniej odchodzą na emeryturę i niektóre z nich nie kontynuują pracy – czasami z własnej woli, a czasami dlatego, że są zmuszane do takiej

decyzji. Gdy natomiast przyjrzymy się statystykom GUS dotyczącym wynagrodzeń, to widać, że najlepiej wynagradzaną grupą są osoby z przedziału wiekowego 60+. Jako kobiety powinnyśmy więc dążyć do tego, żeby jednak móc pracować po osiągnięciu 60. roku życia (najlepiej jako prezeski banków 😊).

Paweł Mońka

W ocenie eksperta 25 lat to dużo, lecz musimy dobrze spożytkować ten czas. Wiemy, co nas czeka na rynku pracy, a ten rynek będzie potrzebował ludzi z doświadczeniem – życiowym, biznesowym, przemysłowym. Dlatego trzeba promować zatrudnianie osób 50+, np. podczas konferencji – takich jak ta, ale również poświęconych ochronie zdrowia czy poprawie warunków pracy. Kluczowe jest to, żeby tworzyć bezpieczne i przyjazne miejsca pracy, w których ludzie będą chcieli pracować bez względu na to, czy mają 20, 30, 40, 50 czy 60 lat lub więcej. Jeśli firma zapewnia dobre środowisko pracy, to pracownicy (nawet ci pracujący w narażeniu na czynniki szkodliwe) z niej nie odchodzą.

Marek Benio

Ekspert przyznał, że ma 56 lat i że na pierwszych zajęciach ze studentami zazwyczaj przedstawia się nie jako prawnik i ekonomista, lecz jako tancerz, który w czasie, gdy nie występuje na scenie lub nie przygotowuje się do występu, wyklada prawo pracy i ubezpieczeń społecznych. Mimo że jest niepoprawnym optymistą, to jednak ma wątpliwości, czy jako społeczeństwo będziemy w stanie zagospodarować przeogromny potencjał (lub – jak mawiają ekonomiści – zasób) osób z doświadczeniem.

Tym, co z pewnością się zmienia (i w pierwszej chwili może przerażać), jest proporcja osób starszych i młodszych w populacji pracującej, ale rozumianej szerzej niż grupa osób w wieku produkcyjnym. Ekspert jest przekonany, że ludzie będą chcieli kontynuować aktywność zawodową lub że będą do niej wracać po „zachłystnięciu się wolnością emerytalną”, bo – jak twierdzi – „najstraszniejszą twarzą starości jest samotność”. Ma jednak obawy co do pracodawców i organizacji. Dlatego oprócz polityki państwa i różnego rodzaju zachęt kluczowe jest to, co w dojrzałych organizacjach nazywa się zarządzaniem wiekiem, czyli dojrzewanie organizacji razem z pracownikami.

Mariusz Jedynak

Ekspert przyznaje, że chciałby optymistycznie widzieć przyszłość, jednak z perspektywy demograficznej prognozy na 2050 są dość pesymistyczne, zwłaszcza że do 2060 r. populacja ludzi w Polsce zmniejszy się o 10 mln. To jest naprawdę przerażające, zwłaszcza że obecnie nie ma żadnego mechanizmu, który w kolejnych dekadach uchroni nas przed „zderzeniem z tą ścianą”. Warto podkreślać, że jesteśmy już w kryzysie demograficznym, co również widać na rynku pracy. Ekspert przypuszcza, że za kilka lat średnia wieku pracowników w organizacjach osiągnie 50+, jednak w przeciwieństwie do przedmówcy uważa, że to pracodawcy będą coraz bardziej zabiegać o pracowników z tej grupy wiekowej. Potencjałem, który powinni wykorzystać, są też osoby ze szczególnymi potrzebami – biorąc pod uwagę wskaźnik zatrudnienia w tej populacji, do nadrobienia jest nawet 20 punktów procentowych. Trzeba aktywizować takie osoby i już teraz myśleć o zapewnieniu dostępności miejsc pracy – o udogodnieniach i likwidowaniu barier.

Skorzystają na tym również osoby 50+, 60+ itd. Problem niedoboru kadr już dziś dotyka wiele firm i instytucji. Przykładowo w ZUS brakuje lekarzy orzeczników – jest dużo wakatów, nie ma zaś chętnych do pracy.

Jakie instrumenty prawa pracy mogą pomóc w wykorzystaniu potencjału pracowników 50+?

Barbara Godlewska-Bujok

Ekspertka przytoczyła stwierdzenie szwedzkich naukowców, że każda praca ma swoje ciało i swoją pleć. Pracodawcy, ale też osoby tworzące prawo pracy często sobie nie uświadamiają, że w zasadzie pracują nasze ciała (mięśnie, mózg itd.), które w zależności od wieku mają różne zdolności. Trzeba to brać pod uwagę przy konstruowaniu instrumentów prawa pracy. Tymczasem poza nielicznymi wyjątkami (takimi jak szczególna ochrona przed wypowiedzeniem pracy osobie w wieku przedemerytalnym czy krótszy okres wypłacania przez pracodawcę wynagrodzenia chorobowego pracownikowi 50+) obecne przepisy uwzględniają ten fakt jedynie w niewielkim stopniu.

W kontekście pracowników 50+ warto więc pomyśleć o takich instrumentach, jak: możliwość pracy na niepełny etat z prawem do ulgi dla pracodawcy, urlopy stażowe, ułatwienie powrotu do pracy po długiej chorobie czy niepełnosprawności (w tym możliwość łączenia zasiłku chorobowego z wykonywaniem pracy – np. w niepełnym wymiarze czasu pracy). W tym miejscu warto obalić stereotyp (który nie znajduje potwierdzenia w statystykach), że osoby 50+ częściej niż ich młodszy koledzy korzystają ze zwolnień chorobowych.

Oczywiście ważną kwestią jest zapewnienie pracownikom 50+ możliwości podnoszenia kwalifikacji – zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie. Taka inwestycja w pracownika, zwłaszcza takiego, który długo pracuje w danej organizacji, z pewnością zaprocentuje. Mając to na uwadze, dwa lata temu wprowadzono do Kodeksu pracy instrument zwany planem szkoleń.

Ewa Flaszyńska

Ekspertka zwróciła uwagę na instrument wprowadzony ustawą o rynku pracy i służbach zatrudnienia: bon na kształcenie ustawiczne i dla osób poszukujących pracy (nie tylko dla osób zarejestrowanych jako bezrobotne), umożliwiający podnoszenie umiejętności, kompetencji, kwalifikacji. Realizacja bonu będzie zależała od środków z Funduszu Pracy, którymi dysponuje dany urząd pracy.

Jak dostosować miejsca pracy do potrzeb pracowników 50+?

Paweł Mońka

Według eksperta na problem zapewnienia ergonomicznych miejsc pracy warto patrzeć szeroko. Powinniśmy je tworzyć i cały czas poprawiać (korzystając z postępu technologicznego i nowych rozwiązań) w taki sposób, żeby byli z nich zadowoleni pracownicy w każdym wieku. Dużą rolę odgrywa tu bezpośrednia współpraca z

pracownikami. Przykładowo w spółce GAZ-SYSTEM dokonywane są przeglądy warunków pracy, przeprowadzana jest samoocena stanowisk pracy pod względem ergonomii, badane są potrzeby pracowników w tym zakresie. Analiza ankiet wypełnianych przez pracowników pozwala też zidentyfikować ich oczekiwania w innych obszarach. Okazało się np., że pracownicy, którzy są w sile wieku i rzadko korzystają ze zwolnienia chorobowego, potrzebują wiedzy na temat zdrowej diety czy radzenia sobie w sytuacjach podwyższonego stresu – tak narodził się pomysł kampanii edukacyjnej „!Na zdrowie”, przeprowadzonej we współpracy z CIOP-PIB.

Jak Polacy wypadają pod względem mobilności zawodowej?

Marek Benio

Jesteśmy przyzwyczajeni do takiego stereotypowego obrazu: „dziadek – sztygar, ojciec – sztygar, ja – sztygar, moje dziatki też będą sztygarami; do siódmego pokolenia – od kołyski po grób – w jednym miejscu pracy”. To się oczywiście zmienia – zwłaszcza im młodszy pracownicy, tym mają bardziej „spuchnięte” CV w rozdziale dotyczącym doświadczenia zawodowego.

W przypadku mobilności pracowników (rozumianej jako gotowość do zmiany miejsca pracy, w tym przeprowadzenia się – np. do innej miejscowości) można mówić w dwóch kontekstach. Pierwszym jest tzw. wiek mobilności zawodowej – według badań wynosi on 44 lata (po osiągnięciu tego wieku osoba nie jest już skłonna np. do zmiany miejsca pracy), co zdaniem eksperta jest bardzo niską wartością. Drugi kontekst dotyczy takiej mobilności bardzo fizycznej i odnosi się do pracowników delegowanych, czyli takich, którzy pracują w jednym państwie UE, ale są wysyłani do pracy w innym kraju członkowskim, ponieważ ich pracodawca ma tam klientów. Paradoksalnie większą gotowość do podejmowania pracy, która wiąże się z takimi czasowymi wyjazdami – kilkutygodniowymi lub kilkumiesięcznymi – wykazują osoby starsze. Warto podkreślić, że pod względem tego rodzaju mobilności (która w UE jest zjawiskiem o niewielkiej skali) Polska jest absolutnym liderem, a sektorem, w którym średnia wieku delegowanych pracowników wynosi ponad 60 lat, są usługi opieki domowej nad seniorami. Decyzje starszych osób o czasowej pracy za granicą są zazwyczaj podyktowane sytuacją rodzinną – pozytywną (dzieci odchowane, kredyt prawie spłacony itp.) lub negatywną. W tym drugim przypadku „silnikiem napędowym” mobilności zawodowej bywa chęć ucieczki przed poważnymi problemami (np. przed przemocą domową lub wierzycielami), jednak taka motywacja jest (niestety) obciążona ryzykiem trafienia na czarny rynek pracy.

Zdaniem eksperta mniejsza mobilność starszych/bardziej doświadczonych pracowników sprawia, że są oni „bezpieczniejsi dla gospodarki”, dlatego firmy nie powinny się obawiać inwestowania w szkolenia tej grupy zawodowej – nawet jeśli okres zwrotu z takiej inwestycji nie jest tak długi, jak w przypadku młodych ludzi.

Czy pracownicy 50+ rzeczywiście częściej korzystają ze zwolnień chorobowych?

Mariusz Jedynak

Ekspert przytoczył dane dotyczące 2024 r., które obalają mit, że „im człowiek starszy, tym jest bardziej chorowity”. Udział pracowników 50+ (zwłaszcza kobiet) korzystających ze zwolnień chorobowych jest zdecydowanie mniejszy w porównaniu z innymi grupami.

Chciałbym, żeby to jasno wybrzmiało: jeżeli chodzi o kwestię zwolnień, to w 2024 r. spośród wszystkich ubezpieczonych ze zwolnienia lekarskiego przynajmniej raz skorzystało ok. 7,1 mln osób, przy czym największy udział w tej grupie stanowiły kobiety w wieku od 25 do 35 lat (co oczywiście było związane z rodzicielstwem).

Mariusz Jedynak

Czy grozi nam bankructwo systemu emerytalnego?

W odpowiedzi na pytania, które pojawiają się w przestrzeni publicznej, a dotyczą wizji bankructwa ZUS czy FUS, ekspert uspokoja – nie ma takiego ryzyka. Faktycznie, obciążenie systemu emerytalnego jest i będzie bardzo duże (obecnie na jednego emeryta pracują dwie osoby, a w 2050 r. i później ta proporcja ma wynosić 1 do 1), jednak biorąc pod uwagę prognozy dotyczące finansów publicznych – a finansowanie systemu emerytalnego i systemu ubezpieczeń społecznych jest zagwarantowane przez budżet państwa – bankructwo z pewnością nam nie grozi.

Składki, które obecnie wpływają do FUS, w 83% pokrywają wydatki na świadczenia. I to jest być może jeden z lepszych wyników europejskich.

Mariusz Jedynak

Patrząc jednak z perspektywy analiz ZUS, najtrudniejszy – zdaniem eksperta – będzie czas ok. 2050 r., kiedy pokolenie wyżu demograficznego osiągnie wiek emerytalny. Wtedy deficyt będzie najwyższy, aczkolwiek przewidywany poziom pokrycia wydatków z FUS powinien się utrzymać na poziomie ok. 70%, co byłoby niezłym wynikiem. W kolejnych latach – do 2080 r. – deficyt (obecnie wynosi ok. 2% PKB) co prawda wzrośnie do 3,6% PKB, ale potem zmniejszy się do 2% PKB. W perspektywie długoterminowej nie ma więc powodów do obaw.

Jak zachęcać pracowników do odkładania na przyszłą emeryturę?

Mariusz Jedynak

Według eksperta to jest kwestia świadomości. Obecnie mamy mieszany system emerytalny i – o czym trzeba jasno mówić – przechodzimy na system zdefiniowanej składki, w którym każdy odpowiada za siebie. Ma to różne skutki – pozytywne i negatywne, np. „groszowe” emerytury osób, które w całym życiu przepracowały tylko miesiąc. Trudno oczekiwać, że po osiągnięciu wieku emerytalnego te osoby zaczną być aktywne zawodowo – to jest oczywiście problem. Jednak z drugiej strony statystyki potwierdzają, że tzw. efektywny wiek emerytalny systematycznie rośnie. Nie należy go mylić z wiekiem ustawowym, czyli swego rodzaju przywilejem, z którego nie trzeba korzystać od razu, chociaż – niestety – tak właśnie jest w przypadku 75% mężczyzn i 62% kobiet.

*Zanim się z tego przywileju wieku emerytalnego skorzysta,
warto wiedzieć, jaka de facto kwota pojawi się w decyzji
emerytalnej.*

Mariusz Jedynak

Ekspert doradza rozważenie kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, a po informacji, ile można na tym zyskać (czyli jak to się przełoży na wysokość przyszłej emerytury), odsyła do doradców emerytalnych w jednostkach terenowych ZUS. Z tej usługi może skorzystać każdy – nie tylko osoby w wieku przedemerytalnym, ale również osoby młodsze.

Obecnie tzw. stopa zastąpienia (czyli wartość pierwszej emerytury odniesiona do ostatniego wynagrodzenia pracownika) wynosi ok. 40–50%, jednak będzie systematycznie malała – do ok. 25–30%.

*Czasami wyobraźmy sobie, że dostaniemy emeryturę w
wysokości 1/4 naszej ostatniej pensji. Myślę, że to przemawia do
wyobraźni, jeżeli będziemy korzystali z tych uprawnień
wynikających właśnie z wieku emerytalnego.*

Mariusz Jedynak

Patrząc na aktywność zawodową osób w wieku emerytalnym, można zauważyć trend rosnący (w przypadku kobiet efektywny wiek emerytalny wynosi 66 lat, a w przypadku mężczyzn – 69 lat). Obecnie spośród 8 mln wszystkich emerytów i rencistów pracuje blisko 900 tys. Jest to bardzo dobry wynik, świadczący o wysokiej świadomości tych osób. Trzeba jednak edukować młodzież i osoby wchodzące na rynek pracy – pokazywać im, że decyzje, które będą podejmować w trakcie swojego życia zawodowego, wpłyną na wysokość emerytury.

Każdy kolejny przepracowany rok [po osiągnięciu wieku emerytalnego – przypis red.], czy to dla kobiety, czy dla mężczyzny, powoduje, że świadczenie emerytalne będzie rosło o 8–12% (średnio o ok. 10%). Wystarczy przepracować jeden rok, a ta emerytura będzie już wyższa o 10%, a po pięciu latach wzrośnie o 50%. Warto mieć tego świadomość. I myślę, że to jest chyba najlepsza zachęta do tego, żeby faktycznie kontynuować pracę.

Mariusz Jedynak

W związku z tym, że wydłuża się średnia długość życia i tym samym czas aktywności zawodowej, ekspert wskazuje na konieczność zajęcia się m.in. takimi kwestiami, jak odpowiednie dostosowanie miejsc pracy oraz uelastycznienie pracy (by ludzie mogli jednocześnie pracować i opiekować się swoimi bliskimi – seniorami).

Pytanie z sali

Barbara Frątczak-Rudnicka z firmy zajmującej się badaniami konsumentckimi

Jestem bardzo zdziwiona, że nawet w tej perspektywie 2050 nikt nie wspomniał o ustawowym podwyższeniu wieku emerytalnego. I pytanie do Państwa jest takie: uważacie, że to jest w ogóle nieważne i nie ma żadnego wpływu? Uważacie, że wszystko załatwią „owocowe piątki”, orbitreki i ergonomiczne miejsca pracy? Czy uważacie, że nie ma szans (a takie jest moje zdanie), żeby się znalazła siła polityczna, która weźmie to na swój program, odważy się na to i będzie miała jakieś realne szanse, żeby to zrealizować? Bo jednak według mnie to jest kluczowa sprawa.

Odpowiedź Ewy Flaszyńskiej

I poprzedni rząd, i ten rząd – nikt nie chce podwyższać wieku emerytalnego. Przejście na emeryturę powinno być dobrowolne. To znaczy: to jest przywilej [...], a nie konieczność. Dlatego wiek emerytalny jest, jaki jest. My ciągle podkreślamy, że nikt go nie chce podwyższać. Natomiast wszyscy zachęcamy do tego, że jeśli ktoś chce, ktoś jest w dobrym zdrowiu, ma możliwość i chce być aktywny na rynku pracy, to na tym rynku pracy powinien być aktywny, bo to jest i dobre dla niego jako człowieka w ogóle, w społeczeństwie, w grupie społecznej, dobre przyszłości jego finansów i późniejszego życia i dobre po prostu również ze względu na różnego rodzaju [...] kontakty społeczne. Tak więc nikt nie mówi o tym celowo (o podwyższaniu wieku emerytalnego). Wiek emerytalny jest, jaki jest. Wszyscy mówimy o tym, że powinniśmy być jak najdłużej aktywni zawodowo, bo to też jest związane z tym, że jesteśmy jak najdłużej aktywni społecznie.

Podsumowanie wystąpienia pt. „Zdrowie w pracy – inwestycja, nie koszt”

Prelegent: lek. Michał Domaszewski, lekarz medycyny rodzinnej, ambasador kampanii „Siła Wieków”

Zdrowie w pracy – inwestycja, nie koszt



Michał Domaszewski

Ekspert od 13 lat jest lekarzem rodzinnym i właśnie z tej perspektywy – osoby dobrze znającej środowisko lekarskie oraz lekarza zajmującego się dziećmi, dorosłymi i seniorami – podzielił się swoimi spostrzeżeniami na temat grupy pracowników 50+.

Jego zdaniem pracowników 50+ cechuje lojalność i etos pracy. Lekarze 50+, z którymi miał okazję pracować jeszcze jako stażysta, byli pracownikami z długim stażem w danym szpitalu czy placówce POZ i prawdopodobnie pracowali tam aż do emerytury. Z kolei dzięki temu etosowi pracy młodzi lekarze mogli się wiele nauczyć od tych bardziej doświadczonych. I nie chodziło wyłącznie o przekazywanie wiedzy stricte medycznej, lecz także o wpajanie zasad etyki zawodowej i zasad moralnych oraz dzielenie się wiedzą życiową. Według eksperta starsi lekarze w znakomitej większości czerpali dużą satysfakcję z bycia mentorami dla młodszych kolegów i koleżanek. Co więcej – wyżej cenili sobie

autonomię niż wynagrodzenie, dlatego też nie byli zbyt skłonni do uczestniczenia w akcjach protestacyjnych, by wywalczyć podwyżki.

Kiedy byłem stażystą, to prawie każdy z moich kolegów i koleżanek 50+, to był pracownik, który pracował w tym samym szpitalu lub placówce POZ co najmniej 20 lat [...], więc ta lojalność przekładała się także na doświadczenie. A doświadczenie oznacza tutaj odporność na zmiany. Czyli w ciągu wielu lat były liczne zmiany, liczne nowe przepisy, różne nowe procedury medyczne. Ale ten pracownik, ten lekarz, dobrze się do tych zmian adaptował i dlatego został w tym miejscu pracy.

Michał Domaszewski

Na podstawie swoich doświadczeń z pacjentami ekspert (który żartobliwie mówi o sobie: „ten wypisywacz zwolnień, którym jestem od lat”) potwierdza, że pracownicy 50+ dużo rzadziej niż osoby młodsze korzystają ze zwolnień chorobowych. Zwraca jednak na problem niewystarczającej profilaktyki zdrowotnej.

Profilaktyka wciąż jest naszą „kulą u nogi” i wszyscy to wiemy.

Michał Domaszewski

O co chodzi w tej profilaktyce i na co powinniśmy zwrócić uwagę? Problemem, o którym wciąż mówi się za mało a który dotyczy 9 mln Polaków – w tym właśnie osób 50+, jest otyłość. Z otyłością wiąże się prawie 200 różnych chorób (w tym nadciśnienie tętnicze, będące jednym z bardzo częstych powikłań otyłości), które mogą się uaktywniać wraz z wiekiem.

200 chorób – brzmi bardzo poważnie. Ale mówimy np. o chorobach pozornie niezwiązanych z otyłością, jak zwyrodnienia stawów kolanowych [...]. Do tego dochodzi nadciśnienie – choruje na nie 11 mln ludzi w Polsce, z czego co najmniej 4 mln w ogóle o tym nie wiedzą.

Michał Domaszewski

Profilaktyką zdrowotną należy oczywiście objąć grupę 50+. Od maja 2025 r. realizowany jest program „Moje zdrowie” (oferujący szeroki wachlarz badań, w tym m.in. badania przesiewowe raka prostaty). Każdy pacjent, który jest ubezpieczony, może skorzystać z przewidzianych w tym programie świadczeń. Wystarczy wypełnić ankietę udostępnioną na stronie pacjent.gov.pl, a system zleci – na podstawie udzielonych przez pacjenta odpowiedzi – potrzebne badania. Są też inne programy profilaktyczne – np. „Program badań przesiewowych raka jelita grubego”, skierowany właśnie do grupy 50+. Trzeba też pamiętać o tym, by przynajmniej raz w roku wykonać zwyczajne pomiary ciśnienia i cukru we krwi.

W opinii eksperta dbałość o zdrowie jest piętą achillesową wielu pacjentów, a zwłaszcza mężczyzn, którzy unikają wizyt u lekarza, a jeśli już na nie przychodzą, to najczęściej

dlatego, że zostali do tego nakłonieni przez żony czy partnerki. Ekspert przyznaje, że tym roku miał pacjenta, który nie odwiedzał lekarzy od 20 lat, mimo że stracił już połowę uzębienia, palił, przytył 20 kg i bardzo ciężko oddychał. Gdy w końcu zdecydował się na badania profilaktyczne, wszystkie wyniki okazały się złe.

A jak zdaniem eksperta powinna wyglądać profilaktyka w miejscu pracy? Osoby wykonujące pracę biurową powinny przede wszystkim pamiętać o zmianach pozycji ciała.

Siedzenie non stop przez osiem godzin nie jest dla nas zdrowe. Co dwie godziny powinniśmy wstawać, rozciągając się, troszeczkę poruszać.

Michał Domaszewski

Ekspert zwraca też uwagę na typowy problem, jakim jest nieprawidłowa pozycja ciała, z pochyleniem głowy do przodu, podczas korzystania z laptopa, i ostrzega: jeśli będziemy tak robić przez 20 lat po osiem godzin dziennie, to mamy zagwarantowane zmiany zwyrodnieniowe stawów i kręgosłupa.

Dieta to temat, który musi się pojawić przy okazji rozmowy o chorobach cywilizacyjnych, takich jak otyłość i nadciśnienie tętnicze. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje dieta DASH (obniżająca ciśnienie, uboga w sól i cukry) i jej odmiany (np. dieta śródziemnomorska). A jeśli już mowa o diecie, warto też poruszyć kwestię alkoholu, zwłaszcza że statystyczny Polak w wieku od 15 lat wzwyż rocznie wypija 170 piw – tak wynika z raportu „Polska zalana piwem”.

Ja wiem, że jest wielu zwolenników, którzy powiedzą: „odrobina alkoholu codziennie jest dobra na krążenie”. Posłuchajcie drodzy Państwo: to jest jeden z najgorszych mitów, jaki jeszcze istnieje. Nie ma bezpiecznej dawki alkoholu. Alkohol nie ma żadnych zalet. I jestem gotowy tego zdania bronić do upadłego.

Michał Domaszewski

Dla zachowania dobrego zdrowia ważne jest nawadnianie organizmu przez dostarczanie mu odpowiedniej ilości płynów – najlepiej wody, a także uzupełnianie diety np. o witaminy. Polacy są coraz bardziej świadomi, że to właśnie witamina D odpowiada za odporność i siłę witalną. Ekspert uważa jednak, że wciąż za mało o niej wiemy jako społeczeństwo i zalecałby jej suplementację przez cały rok (zgodnie z najnowszymi wytycznymi), a nie tylko w okresie jesienno-zimowym.

Prawie co drugi pacjent, który do mnie przychodzi, pije za mało płynów. To ma oczywiście gigantyczne przełożenie na niedobory magnezu (które są totalnie niedoszacowane w polskim społeczeństwie) – co bardzo trudno jest diagnozować – a to z kolei przekłada się na przewlekłe zmęczenie, które się pojawia, nie wiadomo skąd.

Michał Domaszewski

Kluczowymi elementami profilaktyki zdrowotnej są sen (trwający 7–9 godzin na dobę) i aktywność fizyczna. Osiem tysięcy kroków dziennie – to nasz paszport do dłuższego i zdrowego życia. A będzie jeszcze lepiej, jeśli dodamy do tego ćwiczenia oporowe na zwiększenie masy mięśniowej – dotyczy to zwłaszcza osób 50+ obu płci, ponieważ od ok. 50. roku życia utrata masy mięśniowej znacznie przyspiesza. Byłoby też dobrze, gdybyśmy wszyscy potrafili radzić sobie ze stresem. Istnieje wiele prostych metod, które można opanować w kilka minut, a stosować – całe życie.

Odkryto dzięki badaniom naukowym, że ten, kto chodzi na urlopy, żyje dłużej. Mam nadzieję, że to będzie taka pozytywna konkluzja: że odpowiedzialność pracownika to także wiedzieć, kiedy odpocząć.

Michał Domaszewski

Podsumowanie panelu dyskusyjnego pt. „Siła doświadczenia – potencjał pracowników 50+ w organizacjach”

Moderatorka: Ewa Ulicz, socjolożka z Fundacji GrowSPACE

Paneliści/panelistki: Renata Bogacka-Andrzejewska (grupa medyczna Corten Medic), Sebastian Koćwin (OPZZ), Magdalena Merk (grupa Kariera 50+ na LinkedIn), Diana Żochowska (Medonet.pl).

Siła doświadczenia – potencjał pracowników 50+ w organizacjach



Od lewej: Diana Żochowska (online), Ewa Ulicz (moderatorka), Sebastian Koćwin, Renata Bogacka-Andrzejewska, Magdalena Merk

Czy rynek pracy naprawdę potrzebuje pracowników 50+? Jeśli tak, to dlaczego spotykają się oni z ageizmem?

Ewa Ulicz

Rozpoczynając dyskusję, moderatorka skierowała do panelistów nieco kontrowersyjną prośbę, aby ci podzielili się z publicznością jak największą liczbą „dowodów

anegdotycznych”. Jak zdradziła, należy do pokolenia 50+ i ten temat jest jej bliski, jednak postanowiła wetknąć kij w mrowisko. Bo mimo wielu słów, które padły podczas tej konferencji (że kraj, pracodawcy, dosłownie wszyscy potrzebują tych pięćdziesięciolatków) sama nie ma w gronie swoich przyjaciół czy znajomych nikogo po 50. roku życia, kto by powiedział: „Słuchaj, czuję się bogiem na rynku pracy. Po prostu jestem rozchwytywany i w ogóle się nie boję, że zostanę za chwilę zwolniony”. Czy zatem pięćdziesięciolatkowie są rzeczywiście tak bardzo potrzebni, czy może nie do końca?

Magdalena Merk

Ekspertka reprezentuje grupę Kariera 50+ na LinkedIn, która ma kilka tysięcy członków – osób po 50. roku życia, z wyższym wykształceniem, które zrobiły tzw. dobre kariery i nadal chcą się rozwijać, dostosowywać kompetencje do potrzeb dzisiejszych czasów. Czy te osoby dotyka ageizm? Okazuje się, że tak – ten temat pojawia się praktycznie we wszystkich ich rozmowach. Według ekspertki oficjalne dane statystyczne nie pokrywają się z naszymi odczuciami czy doświadczeniami.

Teoretycznie są wolne miejsca. Teoretycznie są ludzie 50+, którzy nie są żadnymi seniorami, [...] niedołężnymi osobami, potrzebującymi pomocy od państwa. Chcą po prostu dalej pracować. I to są ludzie [...], którzy chcą się dostosować do rynku [...]. Ludzie otwarci na to, żeby się uczyć, jak korzystać z nowoczesnych narzędzi [...], dostosowywać się również do kultury organizacyjnej pod kątem stylu, sposobu bycia, komunikacji, języka – wszystkiego. Czyli otwartość jest. No i teraz pytanie: czy to jest tak, że faktycznie rynek nas nie chce, czy po prostu ten rynek jest zapełniony?

Magdalena Merk

Renata Bogacka-Andrzejewska

Ekspertka – z racji branży, w której pracuje – podzieliła się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi personelu medycznego. Słyszała, że w innych firmach zdarzają się przypadki zwalniania (lub zmuszania do odejścia) osób w wieku przedemerytalnym, które wcześniej przepracowały tam wiele lat.

Zastanawia mnie, co takiego się dzieje, że ten rynek tych ludzi nie chce. My – wręcz odwrotnie. U nas liczy się merytoryka, nie metryka. Dlatego zachęcamy i zapraszamy do nas pracowników. [...] Nie patrzymy, ile mają lat.

Renata Bogacka-Andrzejewska

Sebastian Koćwin

Na początku ekspert przytoczył ciekawy eksperyment przeprowadzony przez Polski Instytut Ekonomiczny. Wzięło w nim udział ponad 600 osób. Dla każdego uczestnika przygotowano fikcyjne pary CV (jedno CV przedstawiało go jako osobę 30-letnią, a drugie – jako osobę 60-letnią), które wysłano w odpowiedzi na prawdziwe oferty pracy. Okazało

się, że zaproszenia na rozmowy rekrutacyjne dwa razy częściej dostawały osoby trzydziestoletnie.

Ja jako przedstawiciel centrali OPZZ ekspert ma kontakt z osobami z całego przekroju społeczeństwa i ze wszystkich branż. Niektóre z tych osób nie mają najmniejszego problemu ze znalezieniem czy utrzymaniem pracy po 50. roku życia, a inne – przeciwnie. Jest to związane m.in. z mentalnością pracodawców, która na szczęście powoli się zmienia. A zmienia się też dlatego, że do 2035 r. rynek pracy zubożeje o 2 mln osób i – siłą rzeczy – zapotrzebowanie na starszych pracowników będzie ogromne. Część pracodawców zatrzymała się jednak mentalnie w latach 90. ubiegłego wieku i wciąż ma przekonanie, że pracownicy starsi są dostępni i że się ich zatrudni, gdy będą potrzebni.

Diana Żochowska

Według ekspertki to, kto ostatecznie otrzymuje ofertę pracy, może zależeć od tego, kto prowadzi rekrutację lub kto jest menedżerem zespołu, do którego ma dołączyć nowy pracownik. Ekspertka nie bez powodu zwróciła uwagę na aspekt zdrowia psychicznego, ponieważ według badań blisko połowa osób w wieku 18–24 lata doświadczyła w przeszłości traumy – prawdopodobnie związanej z domem rodzinnym, z najbliższym otoczeniem. Ze względu na te złe doświadczenia (niezwiązane z pracą, ale rzutujące na postrzeganie rzeczywistości w pracy zawodowej) młode osoby mogą się więc obawiać zatrudniania osób starszych od siebie (naturalnie kojarzących się z tą linią rodziców): „bo starsi pracownicy będą bardziej wchodzili w rolę rodziców, bo ułożenie relacji z nimi będzie trudne”.

Czy pięćdziesięciolatkowie są osobami schorowanymi?

Czy my rzeczywiście jesteśmy strasznie schorowani? Ja nie wzięłam zwolnienia lekarskiego najprawdopodobniej od 10 lat (patrzę na Agnieszkę [psychogerontolożkę Agnieszkę Krawczyk-Dąbrowską – przypis red.], która pewnie powie w następnym panelu, że to dlatego, że się nie szanuję). A z drugiej strony... Czy ja nie chorowałam, mając 50+ lat, a nawet 40+ lat? Chorowałam! W dodatku chorowałam na choroby cywilizacyjne [...]. Jak to jest? Może pracodawcy nie chcą pracowników 50+, bo jesteśmy po prostu na granicy pójścia do szpitala, a nie do pracy?

Ewa Uicz

Diana Żochowska

Na tak postawione pytanie ekspertka odpowiada przecząco. Co prawda dane z Narodowego Testu Zdrowia Polaków (badania przeprowadzanego przez Medonet.pl) pokazują, że starsze osoby częściej chorują na choroby przewlekłe – przede wszystkim na nadciśnienie tętnicze, które dotyczy 51% osób powyżej 50. roku życia – ale wciąż są sprawnymi pracownikami. Nadciśnienie jest chorobą, którą da się w prosty sposób kontrolować, a osoby nią obarczone mogą świetnie funkcjonować w środowisku zawodowym. Poza tym – im jesteśmy starsi, tym lepiej dbamy o swoje zdrowie. Świadczy

o tym indeks zdrowia (wskaźnik pokazujący, na ile nasze działania odpowiadają zaleceniom ekspertów), który dla ogółu społeczeństwa wynosi 65,9 (w skali od 0 do 100), dla osób powyżej 50 roku życia – 67, a dla 25% osób 50+ – od 75 do 100. Osoby 50+ mają więc bardzo wysoką świadomość, że o zdrowie należy dbać. Są też dużo bardziej odporne psychicznie niż młodsze pokolenia.

W przeprowadzonym ostatnio Narodowym Teście Zdrowia Psychicznego sprawdzano, w jaki sposób starsze i młodsze generacje radzą sobie z trudnymi sytuacjami. Okazało się, że stosują zupełnie różne techniki, przy czym według ekspertki tu uwidacznia się przewaga pokolenia 50+. Osoby starsze na pytanie o to, co robią, gdy mają trudny okres/dużo stresu, odpowiadają zazwyczaj: 1) zwiększam kontakt z przyrodą, 2) zaczynam ćwiczyć (np. biegam na świeżym powietrzu), 3) odpoczywam. Na to samo pytanie osoby młodsze odpowiadają najczęściej: 1) zostaję w łóżku – chcę to przespać, 2) odpoczywam, 3) izoluję się od innych. Te reakcje są więc związane z biernością.

Ewa Ulicz

Zadajemy kłam takim stereotypom, że pracownik 50+ „stoi już nad grobem”, „jest tylko chory”, ale powtarzamy też, że jesteśmy stosunkowo zdrowi. A jeśli nawet nie jesteśmy całkiem zdrowi, to te schorzenia, które nas dotyczą, tak naprawdę nie uniemożliwiają nam bardzo efektywnej pracy.

Ewa Ulicz

Dlaczego warto zatrudniać pracowników 50+?

Diana Żochowska

Ekspertka przekonuje, że różnorodne zespoły stanowią dla firmy bardzo dużą wartość. Dotyczy to zwłaszcza zespołów zróżnicowanych wielopoziomowo – pod względem płci, wieku, kompetencji, doświadczeń, a nawet takich kryteriów, które rzadko są brane pod uwagę – jak pochodzenie.

Ja bym powiedziała, że różnorodność jest bardzo zdrowa i potrzebna w każdym zespole. Badania pokazują, że zespoły, które mają jak największą różnorodność, podejmują lepsze decyzje. A lepsze decyzje przekładają się na sukces naszych organizacji, więc zachęcam do tego, żeby nie tracić tej szansy.

Diana Żochowska

Istnieje wiele racjonalnych przesłanek (potwierdzonych badaniami) do zatrudniania osób 50+, a pracodawcy wiedzą, jaki mogą mieć z tego zysk. Osoby 50+ są bardziej elastyczne, mają odchowane dzieci, chcą długo pracować i – wbrew stereotypowi – są zdrowsze, niż powszechnie się sądzi.

Magdalena Merk

Dużym sukcesem według ekspertki jest to, że problem pracowników 50+ udało się wyodrębnić z problemów polityki senioralnej. Bo dotyczy on jednak innej grupy – ludzi aktywnych zawodowo. Z drugiej strony ekspertka nie popiera promowania jakiegś grupy pracowników ze względu na wiek, ponieważ w pracy liczą się kompetencje. Inną jednak rzeczą jest umożliwienie osobom 50+ udziału we wszelkich rekrutacjach (zewnętrznych i wewnętrznych) i konkursach – za takim rozwiązaniem warto lobbować. Warto też pokazywać pracodawcom, jak dobrze działają międzypokoleniowe zespoły, i – co zawsze się sprawdza – przytaczać konkretne przykłady aktywności osób 50+ w tych zespołach.

Jestem z zawodu headhunterem i raczej bliska mi jest narracja, żeby jednak dawać ludziom punkty za kompetencje, a nie za wiek. [...] Może narażę się części osób w grupie [grupie Kariera 50+ na LinkedIn – przypis red.], ale nie jestem zwolenniczką parytetów dla wieku, bo uważam, że to byłoby nieuczciwe traktowanie. Natomiast absolutnie jestem po stronie narracji, że wszyscy, niezależnie od wieku, powinniśmy mieć prawo do udziału w tych samych konkursach.

Magdalena Merk

Miedzypokoleniowe zespoły są bardzo wydajne. W ich przypadku świetnie działa tzw. mentoring odwrócony, który polega na współpracy i wymianie wiedzy w obie strony. To jest duża oszczędność czasu np. przy onboardingu czy przekazywaniu zadań. Takich zespołów z pięćdziesięciolatkami „na pokładzie” jest naprawdę wiele. Trzeba tylko o tym mówić i pokazywać – na przykładach – że młodsze pokolenia doceniają wartość starszych pracowników. Być może wtedy organizacje o takiej monogamicznej strukturze przekonają się, że „miksowanie pokoleń” po prostu się sprawdza i to w wielu miejscach pracy.

Pamiętam takie badania przeprowadzone jakiś czas temu w branży IT, z których wynikało, że największym problemem motywacyjnym dla pracowników w tej branży jest to, że nie mają starszych kolegów, od których się mogą uczyć, [...] że do wszystkiego muszą dochodzić sami.

Magdalena Merk

Ja z pracodawcami rozmawiam dużo jako headhunter i zawsze podkreślam wartość merytoryczną czy kompetencyjną kandydata. Natomiast stanowczo polecałabym właśnie przykłady takich [miedzypokoleniowych – przypis red.] zespołów, w których to po prostu działa.

Magdalena Merk

Ewa Ulicz

Jakiś czas temu „zaszalałam”. Miałam już ponad 40 lat i zostałam zaproszona do takiej międzypokoleniowej grupy, która stanęła do konkursu na startupy [...]. I powiedziałam koledze: „No co Ty? Chyba

zwariowałaś? Ja mam 40 lat, jestem kobietą, a to technologie!”. Jakie było moje zaskoczenie, kiedy się okazało, że z 11 podmiotów, które doszły do finału, ja nie byłam absolutnie najstarsza. Bardzo dobrze radził sobie startup, który składał się z... dziadka i wnuka.

Ewa Uicz

Sebastian Koćwin

Najlepszą cechą, którą dostrzegam u osób 50+, jest taka ogromna lojalność – wobec organizacji, wobec firmy. I to chyba mi się najbardziej podoba. Dostrzegam to w takiej codziennej współpracy – nie tylko z naszymi organizacjami związkowymi bezpośrednio, ale też z szeregowymi członkami tych organizacji, którzy są bardzo zainteresowani losem swoich firm, w których często albo przepracowali [...] wiele lat, albo np. zaczęli pracować po pięćdziesiątce i bardzo im zależy, żeby te firmy przetrwały. Te osoby starsze są gotowe do ogromnych poświęceń, żeby firma przetrwała, więc nie patrzą tylko na swój bezpośredni los, ale też na los swojej firmy.

Sebastian Koćwin

Zdaniem eksperta kwestie kultury organizacyjnej i międzypokoleniowych zespołów są bardzo ważne, ale tu potrzeba zaangażowania samych pracodawców oraz faktycznej współpracy pracodawców z organizacjami związkowymi, bo to one często jako pierwsze dowiadują się o zaistniałych problemach.

Mówiąc o pracownikach 50+, ekspert zwraca uwagę na dwie istotne korzyści dla pracodawców. Po pierwsze – ci pracownicy są lojalni, a po drugie – mogą być dla młodszych pracowników mentorami. Mogą np. przekazywać im wiedzę dotyczącą bhp, żeby nie dochodziło do wypadków przy pracy (bo doświadczony pracownik często miał do czynienia z problemami, których młody pracownik mógł nie napotkać).

Powiem trochę przewrotnie: zainwestuj w pracownika 50+, bo jeżeli nie zrobisz tego teraz, to za jakiś czas ktoś cię uprzedzi. Tych pracowników na rynku pracy będzie coraz mniej i tak naprawdę pracodawcy nie będą mieli wyjścia.

Sebastian Koćwin

Ekspert podkreśla, że dla pracodawców pojawia się coraz więcej takich systemowych zachęt – np. dofinansowanie zatrudnienia pracownika 50+ czy osoby w wieku emerytalnym. Ponadto OPZZ zabiega o utworzenie funduszu podnoszenia kompetencji i kwalifikacji – aby na poziomie danego zakładu pracy organizacje związkowe i pracodawcy mogli ustalać, które np. szkolenia będą korzystne i dla pracowników w określonym wieku (np. pozwolą na przekwalifikowanie się, zdobycie nowych umiejętności dostosowanych do nowych wymagań), i dla firmy.

Jak firmy mogą zadbać o pracowników 50+?

Diana Żochowska

Jeżeli firma chce pokazać, że jest otwarta i że jest dobrym środowiskiem pracy dla osób 50+, to powinna się wsluchiwać w potrzeby pracowników – również te niewypowiedziane. Mogą one dotyczyć np. zdrowia. Skoro wiadomo (na podstawie badań), że dla pracowników 50+ jest ono ważne i że ci pracownicy skrupulatniej niż osoby młode wypełniają zalecenia profilaktyczne, to może warto organizować w firmach dni zdrowia, podczas których starsi pracownicy będą zachęcali młodsze generacje do większej troski o zdrowie.

Jeżeli wiemy, że zdrowie jest ważne dla pracowników, to zadbajmy o edukację zdrowotną – żeby ona była obecna też w kulturze naszej firmy.

Diana Żochowska

Zdaniem ekspertki odpowiedzialna firma powinna też wspierać kobiety przed menopauzą i w trakcie menopauzy. Zmiany hormonalne w tym okresie mogą np. wywoływać problemy z pamięcią, co z kolei może być źle postrzegane w środowisku pracy (ale i w domu). I mimo że te problemy są przejściowe, kobiety bardzo często się wycofują, bo nie są odpowiednio zaopiekowane. Niestety, w środowisku pracy (i w ogóle w społeczeństwie) brakuje wiedzy na ten temat – stanowi on swego rodzaju tabu. Zamiast uciekać od tematu, powinniśmy rozpocząć nad nim szerszą dyskusję.

A’propos tych niewypowiedzianych potrzeb. Mamy temat tabu, który dotyczy kobiet 50+ – czyli temat menopauzy. Uważam, że odpowiedzialne firmy powinny też o tym mówić otwarcie i wspierać kobiety w tym okresie.

Diana Żochowska

Firmy powinny się skupić na tworzeniu wspierającego środowiska pracy, upewniać się, że każdy z pracowników jest zaopiekowany pod kątem zdrowotnym – niezależnie od tego, czego potrzebuje. Warto rozpoznać te potrzeby i np. dostosować oferowane pracownikom abonamenty medyczne lub inne benefity.

Magdalena Merk

Ekspertka podkreśla, że 20% pracowników na rynku pracy stanowią kobiety w okresie okołomenopauzalnym. To jej zdaniem jest argument, by temat menopauzy normalizować.

Ja jestem psychogerontologką, ale jestem też kobietą 50+, w wieku okołomenopauzalnym. I, proszę Państwa, istnieje takie bardzo niebezpieczne zjawisko, jak heurystyka reprezentatywności: czegoś nie doświadczyłem albo czegoś doświadczyłem, to wydaje mi się, że tak wygląda cały świat. Oczywiście, są kobiety, które są w okresie okołomenopauzalnym i pracują normalnie, nie doświadczają np. tych

typowych objawów, ale są też takie (np. jak ja), które przez niektóre objawy były wyłączane totalnie z pracy.

Myślę więc, że najbezpieczniejszym wyjściem jest opieranie się na badaniach naukowych, na nauce. Bo zawsze niestety istnieje niebezpieczeństwo, że to, co nam się wydaje, to tylko nam się wydaje, i że reprezentujemy tylko swoje zdanie.

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Chciałabym powiedzieć, nawiązując do dyskusji o menopauzie, że w ramach prac ISO w Komitecie Technicznym, który zajmuje się normami z zakresu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, w tej chwili już dyskutowane są wytyczne na temat zarządzania już nie tylko menopauzą, ale i menstruacją w organizacjach. Chodzi o uświadomienie, że – podchodząc do zarządzania takiego społecznie odpowiedzialnego, jakie chcielibyśmy widzieć w każdej organizacji – musimy również te problemy znać.

Zofia Pawłowska

Komentarze z sali

Pani X

[o wspieraniu kobiet w wieku menopauzalnym]

Chciałam się odnieść do tego, co powiedziała Pani, która zainicjowała tę dyskusję. Po pierwsze – odnośnie do HR-ów, po drugie – do zatrudniania osób w tym wieku, jak również do potrzeb kobiet z menopauzą w firmach i w instytucjach. To jest problem, który jest zauważany. Ja jestem przedstawicielką HR-u w jednej z instytucji państwowych i przychodzę tutaj właśnie po to, żeby się dowiedzieć, ponieważ jakiś czas temu robiliśmy w instytucji audyt HR-u, całej instytucji i tam ten problem wypłynął.

Mamy w zespole na stanowiskach kierowniczych osoby [...], które są w wieku 50+, które właśnie przechodzą przez ten okres, przechodzą przez niego bardzo burzliwie. I ja teraz szukam np. rozwiązań, jak mogę [...] te pracowniczki, które wiele lat przepracowały na swoich stanowiskach jako lojalni pracownicy, jak mogę je wesprzeć? To nie jest prawda, że unikamy zatrudniania osób w tym okresie. Są pewne ograniczenia, które się pojawiają, ale one są czasowe.

Jacek Migrata, MS Services

[o planach niepodwyższania wieku emerytalnego]

Ja reprezentuję stronę pracodawców biznesu. [...] Bardzo się ucieszyłem z pytania dotyczącego wieku emerytalnego. Dziękuję jeszcze raz Pani, która to pytanie zadała. I bardzo mnie zasmuciła odpowiedź z ministerstwa. Jeszcze bardziej zasmuciły mnie oklaski, które po tej odpowiedzi na tej sali się rozległy. To tak bardzo krótko.

[o dyskryminacji starszych osób na rynku pracy]

Mogę z takiej mojej praktyki wielu lat zarządzania firmami produkcyjnymi i usługowymi powiedzieć, że działy HR, działy zatrudnienia wręcz preferują pokolenia 40+ i 50+ plus. Z bardzo prostej przyczyny. Pokolenie 20+: z pracowników zatrudnionych [...] na dane stanowisko w ciągu pierwszego półrocza odchodzi co trzeci. Z pracowników 50+ [...] odchodzi co dziesiąty i to praktycznie wyłącznie ze względu na czynniki zdrowotne. To jest odpowiedź.

Nie ma moim zdaniem dyskryminacji w zatrudnianiu pracowników na stanowiska robotnicze, specjalistyczne, na ten bazowy poziom. Jeśli ktoś Wam takie rzeczy opowiada, to jest mit. Wręcz przeciwnie. [...] Jakiś czas temu szefowa HR-u przyszła do mnie z radością mi podkreślić, że udało się zatrudnić księgową, która ma już prawie 50 lat. Tu była radość, że udało się to zrobić, bo to jest gwarancją stabilności. Poprzednie trzy kandydatki 25–27 letnie odeszły w ciągu kilku miesięcy.

Więc, drodzy Państwo, w tych obszarach tej dyskryminacji nie ma. I mówię to z pełną odpowiedzialnością. Gdzie ta dyskryminacja jest? [...] Jeśli zleceniodawca zapomni wspomnieć o wieku kandydata (mówię tak w dużym uproszczeniu), to Wy [firmy headhunterskie – przypis red.] się pytacie: „Ale ile on ma mieć lat?” (przeżyłem to, bo ja też zlecałem rekrutację). Ja nigdy takiego warunku nie stawiałem. Wtedy było pytanie: „Ale jaka jest bariera wieku?”. Po co to wszystko? [...] Jeden z moich kolegów, 50+, informatyk, znający świetnie sztuczną inteligencję, zrobił mały eksperyment.

Odpowiedział na ogłoszenie, na stanowisko menedżerskie, wysyłając aplikację swoją i aplikację dokładnie taką samą, tylko personalia były zmienione (fikcyjne) [...] – był podany wiek 37 lat. Zgadnijcie Państwo, kto został zaproszony na rozmowę? Młodszy! Fikcyjna osoba, osoba nieistniejąca [...].

Podsumowanie panelu dyskusyjnego pt. „Między pokoleniami – jak łączyć młodość z doświadczeniem?”

Moderatorka: dr inż. Zofia Pawłowska, kierowniczka Zakładu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy w CIOP-PIB

Panelistki: Emilia Drabik (grupa medyczna Corten Medic), Ewa Leśnowolska (ekspertka ds. ESG, różnorodności i zaangażowania społecznego biznesu), Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska (Polskie Towarzystwo Gerontologiczne), dr Zofia Mockało (CIOP-PIB)

Między pokoleniami – jak łączyć młodość z doświadczeniem?



Od lewej: Zofia Pawłowska (moderatorka), Zofia Mockało, Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska, Ewa Leśnowolska, Emilia Drabik

Zofia Pawłowska

Różnorodność ze względu na wiek na rynku pracy jest faktem. Na rynku pracy najliczniej reprezentowane jest pokolenie Y (29–44 lata) – ponad 45%, a tuż za nim plasuje się pokolenie X/50+ (45–60 lat) – ok. 37%. Natomiast najmłodsze osoby – z pokolenia Z – stanowią (podobnie osoby z pokolenia baby boomers) mniej niż 10%. Te różne generacje

muszą w pracy tworzyć skuteczne międzypokoleniowe zespoły. W tym celu muszą się ze sobą porozumieć, pokonać różne bariery i odrzucić stereotypy.

O stereotypach na temat pokoleń i o międzypokoleniowych podziałach

Zofia Mockało

Ekspertka przytoczyła panujące powszechnie stereotypy (zob. tabelę) dotyczące pracowników z różnych pokoleń. Te utrwalone w społecznej świadomości wyobrażenia na temat tych grup wiekowych są – jak to ze stereotypami bywa – bardzo uproszczone, nieprawdziwe lub krzywdzące. Pokolenia X, Y czy Z nie są homogenicznymi grupami. Tak naprawdę ludzie z różnych pokoleń mogą mieć więcej cech wspólnych niż łączy osoby z tej samej grupy wiekowej (w której z kolei można znaleźć wiele różnic).

STEREOTYPY NA TEMAT PRZEDSTAWICIELI RÓŻNYCH POKOLEŃ

Baby boomers (urodzeni w latach 1946–1964) niechętni zmianom niechętni technologiom nadmiernie formalni pracoholicy lojalni wobec pracodawcy preferują hierarchię i jasne struktury	Pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1980) samodzielni (zdani na siebie) sceptyczni mało entuzjastyczni odporni na stres mniej zainteresowani rozwojem niż młodszy pracownicy
Pokolenie Y, millennialsi (urodzeni w latach 1981–1996) roszczeniowi często zmieniający pracę poszukujący sensu poszukujący równowagi (<i>work-life balance</i>) zbyt wrażliwi na krytykę mało lojalni wobec pracodawców	Pokolenie Z, cyfrowi tubylcy (urodzeni w 1997 r. i później) światni w technologiach niecierpliwi – potrzebują szybkiego feedbacku oczekują elastyczności chcą szybkiego awansu mają nierealistyczne oczekiwania wobec swojej pracy i wynagrodzenia

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Zdaniem ekspertki taka siatka podziału pokoleń według wieku jest przydatna np. w badaniach socjologicznych lub psychologicznych. Gorzej gdy wyniki tych badań – np. opracowany przez badaczy raport nt. różnych pokoleń – trafiają w nieodpowiednie ręce. Przykładowo pracownik działu HR bierze taki raport, czyta (że zetki są takie, a iksy – takie) i... czuje się zwolniony z obowiązku poznania konkretnych ludzi, których zatrudnia, lecz z góry zakłada, jacy są. A skoro zostali odpowiednio dobrani (na podstawie raportu), to niech się jakoś spróbują dogadać. Jeśli zaś się nie dogadują... Cóż, wina raportu (pracownik działu HR umywa ręce). Ekspertka uważa zresztą, że te różnice między pokoleniami są wyolbrzymiane (m.in. przez media) i że potrzebna jest edukacja (ale nie na skróty: „wezmę sobie trzy raporty o tym, jak to się zetki z iksami nie dogadują, i szkolenie z dialogu międzypokoleniowego załatwione”).

Świat naukowy (i nie tylko) jest podzielony, jeżeli chodzi o stosowanie tej siatki poznawczej dzielącej pokolenia ze względu na wiek [...]. Część mówi, że to jest przydatne, np. do badań socjologicznych czy psychologicznych, i – w odpowiednich rękach – jak najbardziej się sprawdza.

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Kto miałby walczyć z tymi stereotypami? Kto ma takie kompetencje i jest w stanie coś z tym zrobić? Według ekspertki powinny to zrobić ci, których te stereotypy dotyczą – np. pracownicy 50+.

Ja się tu opieram na absolutnym (moim ulubionym) autorytecie – profesorze Szukalskim (gerontologu i demografie), który stwierdza, że z wszelkimi „izmami”, czyli z seksizmem, rasizmem, ageizmem, najlepiej i najskuteczniej walczą grupy, których to dotyczy.

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Zofia Pawłowska

Jak zauważa ekspertka, konflikt pokoleń istniał od zawsze. Już w czasach starożytnych ci starsi mówili: „z tych młodych nic nie wyrośnie, oni nam zburzą cały świat”. Z kolei w „Odzie do młodości” Adam Mickiewicz pisał: „Niechaj, kogo wiek zamroczy, chyląc ku ziemi poradłone czoło, takie widzi świata koło, jakie tępymi zakreśla oczy”. Więc ci młodszy i starsi od wiek wieków patrzyli na siebie nawzajem z nieufnością, ale my nie możemy tak na siebie patrzeć.

Ewa Leśnowolska

Wydaje mi się, że tym, co najbardziej nam przeszkadza, jest powszechna narracja o pokoleniach. Niestety, tu się zgodzę [...], że temat jest trochę wyolbrzymiony. Jednak to jest tak, że łatwo jest mówić o różnicach. Różnice się świetnie sprzedają. Różnice się fajnie badają. Te nagłówki w mediach – o zetkach, które przychodzą na spotkania z rodzicami, o baby boomersach, którzy nie dają rady z technologią i muszą się usunąć itd. itp. – to się po prostu świetnie klika.

Ewa Leśnowolska

Ekspertka przyznaje, że była ciekawa, co na temat pokoleń mówią polskie badania, i przeanalizowała dane z trzech lat. Okazało się, że w 90% tych badań wykorzystano właśnie ten klucz „dzielenia na pokolenia”, polaryzacji – nie było tam mowy o tym, co nas łączy. To jest zdaniem ekspertki niepokojące, zwłaszcza że takie stereotypy przenosimy na nasze miejsca pracy. W konsekwencji np. wiele szkoleń dotyczących różnorodności w firmach, organizowanych dla menedżerów, koncentruje się właśnie na tej polaryzacji (np. jak rozmawiać z zetkami, jak nimi zarządzać).

Chcę powiedzieć o badaniu, które zrobiliśmy w lipcu tego roku wspólnie z Magdą Felczak, Pawłem Jurowczykiem i firmami badawczymi ABR Sesta i SYNO Poland [badanie Ponad PESELAMI – czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie – przypis red.]. Chcieliśmy sprawdzić, czy rzeczywiście tak dużo nas dzieli i zadawaliśmy pytania. Próba była ogólnopolska – ponad 800 osób (po 200 osób z każdej grupy wiekowej, cztery pokolenia – umownie) [...], które pracują w organizacjach zatrudniających powyżej 10 osób. Pytaliśmy [...]: co cię motywuje do pracy, co cenisz w zespole, co cenisz u swojego pracodawcy, na czym ci zależy. Wyobraźcie sobie Państwo, że te wyniki pokazały, że naprawdę więcej nas łączy, niż dzieli! W tych bardzo podstawowych, kluczowych obszarach mamy te same potrzeby i te same oczekiwania. Czasami może mówimy trochę innym językiem, mamy trochę inne kompetencje, inne doświadczenia życiowe, zawodowe, które też przekładają się na nasz sposób bycia, ale de facto mamy te same oczekiwania.

Ewa Leśnowolska

Z raportu *Ponad PESELAMI – czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie* (autorstwa Magdaleny Felczak i Ewy Leśnowolskiej) wynika np., że niezależnie od wieku pracownicy cenią u przełożonych te same cechy (docenianie dobrej pracy, sprawiedliwe traktowanie i dbanie o dobrą atmosferę w zespole) i mają identyczne oczekiwania co do zespołów (oczekują dobrej komunikacji, wzajemnego szacunku, wspierającej atmosfery, chęci współpracy i wzajemnej pomocy). Oczywiście raport wskazuje też na różnice. Przykładowo dla osób z grupy wiekowej 45–60 lat ważna jest stabilność zatrudnienia (co nie powinno dziwić), ale – wbrew stereotypowi, że osoby starsze nie chcą się uczyć – również możliwość rozwoju zawodowego. Co jednak ciekawe, odpowiedzi na pytanie „Z kim Ci się pracuje najlepiej” pokazały, że podobny wiek nie ma w tym przypadku kluczowego znaczenia.

Najlepiej nam się pracuje z osobami, które mają „podobne wartości do naszych”, „podobny charakter” i „większe doświadczenie od mojego” – uważam, że to jest genialne, bo jednak my potrzebujemy [...] tej osoby mentorskiej, która może ma [...] to know-how organizacyjne, ma doświadczenia związane i z danym miejscem pracy, i z danym zawodem, plus – ma sieć kontaktów, czyli to know-who. Więc doceniamy to i badania też to pokazują – że to jest dla ludzi ważne.

Ewa Leśnowolska

Emilia Drabik

Każde pokolenie miało i ma swoje potrzeby, swoje przyzwyczajenia, swoje mocne i słabe strony i swoje mity. I teraz pytanie: co chcemy osiągnąć? Czy chcemy te pokolenia łączyć, czy chcemy je rozdzielić?

[...] *Ja mam poczucie, że współpraca międzypokoleniowa to po prostu siła.*

Emilia Drabik

Ekspertka radzi, by nie koncentrować się na podkreślaniu różnic między pokoleniami, żeby je skłócić, lecz wykorzystać te różnice w ramach międzypokoleniowej współpracy. Skoro zetka jest dobra w tym, a iks jest dobry w czymś innym – połączmy to, skorzystajmy z tego, a nie tworzymy blokad.

Niestety, takim naszym grzechem jest to, że mylimy pokolenia z etapami w życiu. Więc to, co bierzemy u tych najmłodszych pokoleń za bunt, za roszczeniowość, tak naprawdę jest etapem w życiu. Każdy z nas tę wewnętrzną walkę gdzieś tam kiedyś przechodził i każde pokolenie o coś walczyło.

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Dokładnie tak jest. Przecież każdy z nas ma określony cykl życia. Zmieniamy się. Prawda? „Każde pokolenie ma własny czas, każde pokolenie chce zmieniać świat”. No chce zmieniać, a potem dochodzi do wniosku, że – „no cóż, nie bardzo mi się udało” albo „troszkę zmieniłem”. I idzie dalej.

Zofia Pawłowska

Jak łączyć pokolenia w środowisku pracy?

Zofia Mockało

Organizacje mądrze zarządzające wiekiem to organizacje włączające, które kierują się sprawiedliwością, a nie stereotypami. Badania jasno wskazują, że warto te stereotypy obalać, prezentując fakty, dowody naukowe. A istnieje chociażby bardzo wiele badań dotyczących stereotypów związanych ze starszym wiekiem.

Walka ze stereotypami jest bardzo trudna, a zwłaszcza z takimi stereotypami, które są głęboko zakorzenione w naszych przekonaniach, w naszej kulturze. Tak właśnie jest ze stereotypami dotyczącymi wieku.

Zofia Mockało

Kluczową kwestią jest to, żeby tworzyć zróżnicowane wiekowo zespoły, ale też zapewnić im warunki do dobrej współpracy – żeby była ona dobrym doświadczeniem. Chodzi o to, by ludzie pracujący razem mieli wspólny cel i wspólną odpowiedzialność oraz by odbywało się to w atmosferze bezpieczeństwa psychologicznego, gdzie każdy czuje się sobą, gdzie może pokazać swoją prawdziwą osobę i powiedzieć, co naprawdę myśli, nie obawiając się reakcji innych współpracowników czy przełożonych.

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Zarządzanie wiekiem w organizacji jest punktem wyjścia. Gdy bowiem próbujemy „skleić” różne pokolenia, zostawiając tych ludzi samym sobie, to trudno liczyć na sukces – w którymś momencie trzeba nimi zarządzić. Co więcej, obecnie mówi się nawet nie o samym zarządzaniu wiekiem w organizacji, lecz (coraz częściej) – o zarządzaniu przez wartości. Jeśli więc wyznajemy te same wartości, to wiek schodzi na dalszy plan (po prostu będziemy działać w obrębie tego, co wyznajemy).

Gdzieś tam – na tym wysokim poziomie – jesteście ludźmi i te same rzeczy są dla nas ważne. Może inaczej je definiujemy, może mamy różne drogi dojścia do celu, jaki sobie wyznaczamy, natomiast na tym najwyższym poziomie praktycznie wyznajemy te same wartości. Jesteście po prostu ludźmi.

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Zapominamy o tym, że to ludzie ze sobą pracują: fajni i niefajni, zmotywowani i niezmotywowani, tacy, którym się chce pracować, i tacy, którym się nie chce. A to, że my mamy tyle czy tyle lat? Może to nas (gdzieś w tym obszarze zdrowotnym) trochę różnicuje, ale jeżeli mówimy o wartościach – na pewno mamy tu więcej wspólnego.

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Ewa Leśnowolska

Mówimy o tym, że różnorodność się opłaca, że różnorodne zespoły się opłacają [...]. Ja bym dodała: pod warunkiem, że są dobrze zarządzane. Bo jeżeli nie są dobrze zarządzane, to to się nie opłaca. Po prostu łatwiej jest nam funkcjonować w zespołach homogenicznych – taka jest niestety prawda. [...] Łatwiej jest nam działać z tymi, którzy są po prostu do nas podobni. I nie myślę tutaj tylko o wieku, ale też o różnych innych czynnikach, cechach tożsamości. Badania pokazują, że do pewnego momentu – dopóki ten zespół się nie ukonstytuuje, nie pozna i nie zacznie działać jak jedna drużyna – zespoły homogeniczne działają lepiej. Dopiero gdy rzeczywiście czujemy, że mamy ten wspólny cel, [...] bezpieczeństwo psychologiczne, możliwość lepszego poznania się w zespole, to wtedy rzeczywiście „wskakujemy” na zupełnie inny poziom.

Ewa Leśnowolska

Jeśli chodzi o konkretne praktyki, które można wdrożyć w organizacji, ekspertka rekomenduje takie bardziej systemowe podejście. Chodzi o to, by nie skupiać się wyłącznie na tym, co dokładnie się dzieje w zespołach, choć oczywiście spotkania zespołów też są ważne, bo dają ludziom szansę porozmawiania o rzeczach, które są dla nich istotne.

Co do takich „systemowych” kwestii – na pewno warto się przyjrzeć cyklowi życia pracownika i zmapować te „momenty”, w których jest ryzyko wystąpienia uprzedzeń.

Jednym z takich szczególnych „momentów” jest oczywiście proces rekrutacji. I tu po pierwsze przyda się edukacja menedżerów, którzy muszą od firmy otrzymać jasny komunikat – jacy kandydaci są mile widziani, jak mają wyglądać zespoły i że przeciwdziałamy wszelkiej dyskryminacji. Po drugie ważne jest to, w jaki sposób projektujemy ogłoszenie - jakich używamy w nim słów (czy to nie jest słownictwo sugerujące, że szukamy do młodego, dynamicznego zespołu) i zdjęć, czy umieszczamy w nim informacje o przebiegu procesu rekrutacyjnego (jakie ma etapy, kto go prowadzi itp.) i onboardingu (czy np. możemy zapewnić tzw. buddy, czyli doświadczonego pracownika, który będzie pełnił rolę nieformalnego przewodnika i wspierał nową osobę).

W tym cyklu życia pracownika warto się przyjrzeć benefitom – zapytać pracowników o ich potrzeby, bo te mogą być bardzo różne nawet w obrębie jednego pokolenia. Przykładowo osoba 50+ może mieć jeszcze małe dzieci, inna osoba w tym wieku będzie mieć dzieci odchowane, a jeszcze inna będzie się zajmować schorowanymi rodzicami. Zamiast więc opierać się na stereotypach, pytajmy pracowników, czego oczekują: elastyczności pracy, awansu, lepszego wynagrodzenia? A może mobilności?

Spotykam się z tym, że czasami w organizacjach menadżer mówi np.: „Mam fajny projekt. Mogę go komuś zlecić i świetnie nadalby się TEN CZŁOWIEK, ale on ma 60 lat i już nie będzie chciał podróżować, a ten projekt wymaga wyjazdów...”. Ja na to: „A czy GO zapytałeś?”.

Ewa Leśnowska

Ważne jest tworzenie kultury komunikacji, żeby ze strony osób zarządzających płynął ten głos, że różnorodność wiekowa jest dla nas wartością, że każdy jest mile widziany. Warto też wspomnieć o programach zarządzania wiedzą (i nie chodzi tu tylko o odwrócony mentoring, lecz także o repozytoria pozwalające na kumulowanie wiedzy, jaką dysponuje cała grupa) oraz o sieciach pracowniczych (czyli dobrowolnych grupach pracowników, tworzone na podstawie wspólnych doświadczeń, tożsamości lub zainteresowań, wspierające różnorodność, równość i integrację).

Emilia Drabik

Moje pytanie brzmi: Co definiuje człowieka? Czy tylko wiek, czy coś jeszcze – np. postawa, chęci, otwartość, rozwój?

Emilia Drabik

Jak w praktyce budować wielopokoleniowe zespoły? Może po prostu usiądźmy przy tym stole i porozmawiajmy? Ustalmy cel i zasady współpracy, poznajmy się nawzajem (w jaki sposób lubimy pracować, czego potrzebujemy, jakie są nasze wartości). Kluczowa jest komunikacja – poznanie potrzeb każdej z osób, zebranie tego w całość i ustalenie jakichś

ram/zasad kontraktu – ale również przekazanie odpowiedzialności osobom w zespole, żeby one mogły się samoorganizować.

Czy rozwój technologii (i form komunikacji) może pogłębić podziały między pokoleniami?

Zofia Mockało

Jeżeli zmiana polegająca na wdrażaniu w firmie nowych technologii jest źle zarządzana, to oczywiście może pogłębiać podziały między pokoleniami i utrwalać panujące stereotypy (np. że młodzi chłoną nowinki techniczne, a starsi się im opierają). Wiele natomiast zależy od wsparcia organizacyjnego, obejmującego np. szkolenia.

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Opowiem historię z życia wziętą (mam na to zgodę mojego męża – pozdrawiam go, jeśli nas ogląda).
Mój mąż jakiś czas temu zmienił pracę. Firma międzynarodowa, nowe technologie. [...] Mieli tam taki bardzo wymyślny komunikator. Mąż coś napisał do swojego zespołu, do swoich kolegów i koleżanek, i w odpowiedzi zaczął dostawać takie kręcące się ikonki. I mówi do mnie: „Chyba coś się zawiesiło, bo ludzie mi nie odpowiadają”. Po czym następnego dnia się okazało, że to była odpowiedź: „Tak przyjąłem/przyjęłam do wiadomości, proceduję, zajmuję się tym”. Dlaczego to opowiadam? [...] Chciałam pokazać, że odpowiedzialność – za to, w jaki sposób się komunikujemy, i za to, żebyśmy się jako pracownicy dogadywali – spoczywa na pracodawcy. Po to jest onboarding: informujemy, że stosujemy takie narzędzia, w taki sposób się komunikujemy, taki system przyjęliśmy – zapraszamy do korzystania.

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Ewa Leśnowolska

W trakcie badania „Ponad PESELAMI – czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie” respondentów pytano o ich kompetencje cyfrowe, stosunek do nowych technologii itp. Wyniki pokazały, że osoby pokolenia baby boomers, czyli tego najstarszego na rynku pracy, są zainteresowane technologiami, chcą się w tym zakresie rozwijać i to robią. Może tylko potrzebują więcej czasu na zdobycie tej wiedzy niż cyfrowi tubylcy i inaczej do niej dochodzą (włączają „tryb analityczny”, bo muszą zrozumieć, jak to działa), za to – jak ustalili badacze z Hongkongu – korzystają z niej bardzo świadomie. Warto więc odrzucić ten mit mówiący o technologicznej przepaści między pokoleniami.

Wzięłam ze sobą książkę Mądrość w pracy Chipa Conleya. Bardzo ją polecam. To jest właśnie książka, która mówi o wykorzystywaniu potencjału pracowników i pracownic 50+. I pada tam takie bardzo

mądre zdanie, które mówi o tym, że oprócz high-techów w organizacji potrzebujemy też high-touchu. Czyli oprócz technologii potrzebujemy też tych kompetencji miękkich i tego „czulego dotyku”.

Ewa Leśnowska

Zofia Pawłowska

Ekspertka odwołała się do polsko-australijskich badań psychologicznych, przeprowadzonych przez profesorów Zajenkovskiego oraz Gignaca, które dowodzą, że pik zdolności poznawczych przypada między 55. a 60. rokiem życia. Jak podkreśliła, trzeba doceniać człowieka w każdym wieku i wykorzystywać jego potencjał.

Wiek to tylko liczba, a w gruncie rzeczy chodzi nam o to, żeby w każdej organizacji skutecznie zarządzać różnorodnością, wykorzystując potencjał różnych pracowników.

Jeśli ktoś mi mówi, że to są jacyś słabsi pracownicy [pracownicy 50+ - przypis red.], no to spójrzmy na głowy państw.

Zofia Pawłowska

Komentarze z sali

Sylwester Pietrzyk, wykładowca akademicki

[o zróżnicowaniu grupy 50+ i roli procesów mentoringowych]

Nazywam się Sylwester Pietrzyk, jestem wykładowcą akademickim. Pięć lat temu prowadziłem obszerne badania nad zarządzaniem wiedzą w organizacjach w dobie senioralizacji społeczeństwa, kiedy ten problem jeszcze nie był duży, i od tamtej pory monitoruję, staram się monitorować sytuację w tym zakresie. Wyniki badań jednoznacznie mówiły, że grupa 50+ jest grupą bardzo różnorodną i w obrębie tej samej organizacji będą osoby, których wartość jako pracowników nie jest zbyt wysoka, z drugiej strony będą osoby wybitne i utalentowane. Kluczem było to, że te osoby stale aktualizowały swoją wiedzę, ale też miały w sobie gotowość do dzielenia się tą wiedzą. Dlatego w wielu organizacjach bardzo dobre jest połączenie starego z nowym – procesem, który jest tak stary, jak ludzkość, czyli procesem mentoringowym. I jeżeli te procesy są dobrze zaplanowane i zarządzane, to nie tylko służą transferowi wiedzy, ale też obniżają te napięcia społeczne (które również są tak stare jak ludzkość). I trudno tu mówić o jakichkolwiek generalizacjach. Powiedziałbym, że: nie pokolenie, a człowiek. Natomiast organizacje mogą w świadomy sposób wspierać ludzi w tym procesie.

[o stereotypach dotyczących wieku]

Gdybym też miał to zakończyć jakimś cytatem, to w sieci krąży cytat, który jest przypisywany Benjaminowi Franklinowi (ale nie jest to potwierdzone) – że „wiele ludzi umiera w wieku 25 lat, ale czeka z pochówkiem do siedemdziesiątki”. Tak więc stereotypy oczywiście działają w obie strony, ale temat jest na pewno ważny. Organizacje już intensywnie działają w tym obszarze, ponieważ daje to bezpośrednie przełożenie na wynik biznesowy.

[o odporności na halucynacje AI]

Ostatnia rzecz [...]. Patrzymy też w przyszłość. Coraz bardziej powszechna i już nie do zatrzymania jest sztuczna inteligencja. Szczególnie młode osoby są bardzo sprawne w jej używaniu, ale brak umiejętności bazowych, które ma pokolenie 50+, powoduje, że to pokolenie 50+ jest bardziej odporne na halucynacje AI i w sposób bardziej świadomy może z nich korzystać – pod warunkiem, że zostanie do tego wdrożone. Nie posiadają tych kompetencji, uważam, młodsze pokolenia, bo te umiejętności bazowe często są pomijane w procesie edukacji. Dziękuję serdecznie za wspaniałą dyskusję.

Pani Y

[o tym, że pokolenie 50+ jest zróżnicowane i że się dynamicznie zmienia]

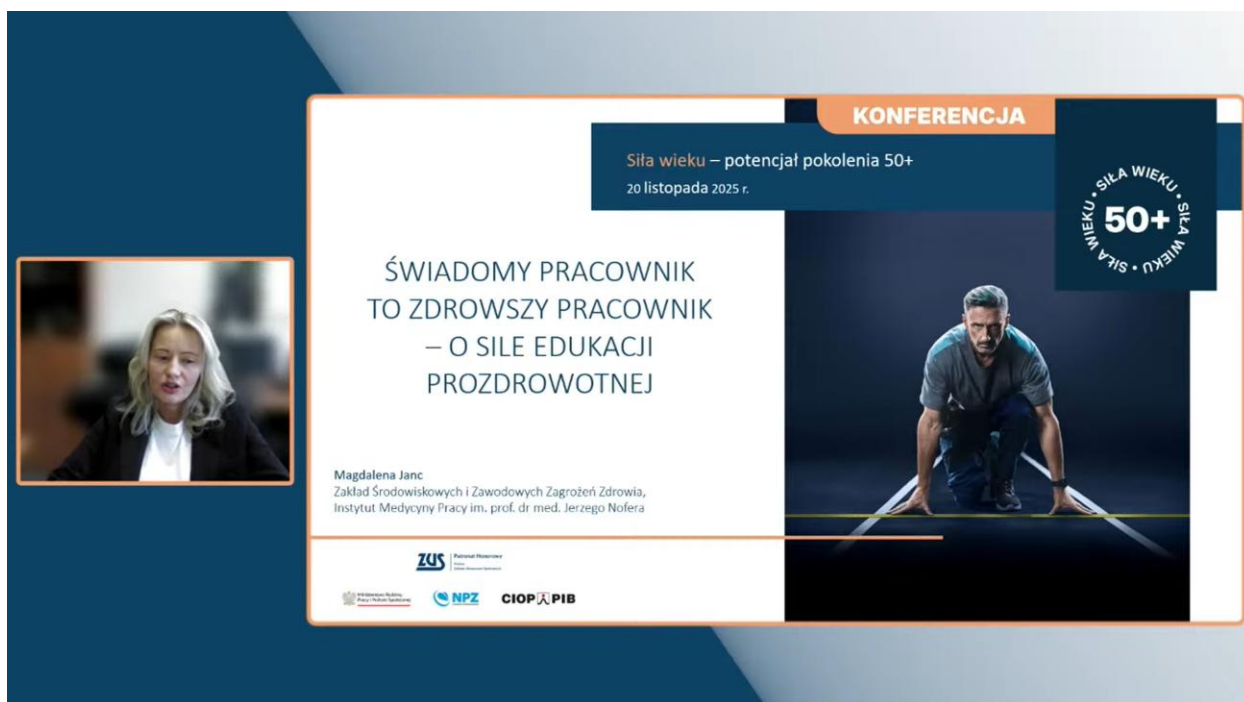
Ja mam też uwagę wynikającą z moich badań i doświadczeń z grupą 50+ (ale też z pokoleniami). [...] Ta grupa 50+ jest bardzo zróżnicowana, co już tutaj zostało powiedziane. I te podziały są ważne [...]. A druga rzecz – to też z doświadczeń prawie dwudziestoletnich badań właśnie grupy 50+ na rynku konsumenckim – [...] ta grupa się bardzo dynamicznie zmienia. Dwadzieścia lat temu to byli inni ludzie. I nie mówię tylko o konsumpcji, wzorach konsumpcji, tylko mówię o wartościach, mówię o stylu

życia, mówię o tym, co oni robią, co potrafią, o optymizmie [...]. Więc o tym też warto pamiętać, jak tak właśnie sobie to 50+/50- generalizujemy.

Podsumowanie wystąpienia (online) pt. „Świadomy pracownik to zdrowszy pracownik – o sile edukacji prozdrowotnej”

Prelegentka: dr Magdalena Janc z Zakładu Środowiskowych i Zawodowych Zagrożeń Zdrowia w Instytucie Medycyny Pracy im. prof. Jerzego Nofera w Łodzi

Świadomy pracownik to zdrowszy pracownik – o sile edukacji prozdrowotnej



Magdalena Janc

Dobre zdrowie stanowi nasz zasób indywidualny, ale też potencjał dla naszych rodzin i ogromny kapitał dla zakładów pracy. Trzeba podkreślać, że w takim szerszym ujęciu społecznym nasze zdrowie przekłada się na zdrowie społeczne. Natomiast celem edukacji zdrowotnej (często łączonej z innymi elementami, np. z promocją zdrowia i profilaktyką) jest ukształtowanie na wczesnym etapie (w dzieciństwie i w młodych latach) określonych postaw, które będziemy prezentować w dalszym życiu.

Mówiąc o postawach przedstawicieli pokolenia 50+ (w tym pracowników 50+), trzeba też wspomnieć o nawykach (również w środowisku pracy). Zmiana nawyków u osoby dorosłej jest możliwa, ale jest procesem długotrwałym.

Każdy z nas ma jakąś wiedzę na temat zdrowia i chorób, jednak „bycie zdrowym” dla każdego z nas oznacza coś innego – w zależności od wieku, płci, statusu ekonomicznego. Natomiast już w 1973 r. Marc Lalonde wyodrębnił tzw. pola zdrowia, a więc grupy

czynników determinujących nasze zdrowie. Wpływ organizacji opieki zdrowotnej oszacował na poziomie 10%, wpływ czynników biologiczno-dziedzicznych – na poziomie 15%, wpływ środowiska życia – na poziomie 20%, a wpływ stylu życia – na poziomie 55%.

Nasze zdrowie w największym stopniu zależy od stylu życia. Jest to o tyle istotne, że wśród osób z pokolenia 50+ (a zwłaszcza z pokolenia 60+) panuje przekonanie, że skoro mama czy babcia chorowała, to ja też na pewno zachoruję – że to dziedziczenie jest taką stygmatyzacją. Oczywiście wynika to z pewnych zaszłości i luk w wiedzy z czasów, gdy kształtowały się te nasze postawy. Warto więc w działaniach edukacyjnych zawrzeć przekaz, że czynniki dziedziczne nie muszą nas nieuchronnie prowadzić do choroby, jeżeli zadbamy właśnie o styl życia.

Podstawowymi zasadami zdrowego stylu życia są: regularna aktywność fizyczna (unikanie siedzącego trybu życia), zbilansowana dieta, zdrowy sen unikanie używek, ale też stosowanie zasad ergonomii – i w pracy, i w życiu pozazawodowym. Ta ergonomia jest niezwykle ważna (o czym wiemy ze szkoleń bhp), a często zapominamy o niej np. przy wykonywaniu prac domowych czy przy planowaniu nowej kuchni. Takie zaniechania prowadzą do przeciążenia układu mięśniowo-szkieletowego i mikrourazów, które nakładają się na siebie i w dłuższej perspektywie powodują poważne schorzenia.

W programie edukacji zdrowotnej dla pracowników trzeba więc stale przypominać o zasadach ergonomii, ale też zwrócić uwagę m.in. na takie aspekty, jak:

- szkodliwość używek (zwłaszcza nowych substancji psychoaktywnych, e-papierosów);
- profilaktyka zdrowia psychicznego i dbanie o dobre samopoczucie;
- atmosfera pracy;
- regeneracja po pracy;
- wpływ środowiska na nasze zdrowie (warto np. dawać pracownikom wskazówki, jak powinni zadbać o swoje bezpieczeństwo podczas fal upałów, oraz uświadamiać ich, że uprawianie aktywności fizycznej w centrum miasta, kiedy akurat ogłoszono alert smogowy, nie jest dobrym pomysłem);
- profilaktyka narządu słuchu.

Działania w zakresie edukacji zdrowotnej podejmowane w zakładach pracy powinny obejmować: zwiększanie wiedzy i umiejętności, tworzenie wspierającego środowiska pracy, politykę wspierającą zdrowie pracowników i motywowanie do działania. Jakość promocji zdrowia można zaś oceniać w sześciu obszarach, takich jak:

- znaczenie promocji zdrowia pracowników w strategicznej polityce firmy;
- przygotowanie wewnętrznych struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za promocję zdrowia w firmie;
- procesy planowania promocji zdrowia (na podstawie zdiagnozowanych potrzeb pracowników);
- implementacja promocji zdrowia;
- ewaluacja przebiegu, skutków i efektów programu.

Pracodawcy mogą skorzystać z kwestionariuszy dostępnych w Krajowym Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi (tj. kwestionariuszy: do oceny efektów wdrożenia działań prozdrowotnych, do ewaluacji jakości wdrożenia programu promocji zdrowia, do subiektywnej oceny stanu personelu, do oceny zachowań i postaw personelu wobec zdrowia oraz do badania kultury zdrowia).

Warto sięgnąć po te dokumenty i poznać schemat tworzenia programów prozdrowotnych, a także zaznajomić się z raportem *Ruch w interesie zdrowia*, przedstawiającym wyniki badania 1032 średnich i dużych firm, dotyczącym promocji zdrowia i aktywności fizycznej w zakładach pracy w Polsce. Według raportu najpopularniejszymi działaniami prozdrowotnymi podejmowanymi w firmach są: troska o dogodny czas i miejsce na konsumpcję posiłków w pracy (80%), udogodnienia dla osób przyjeżdżających do pracy rowerem (58%), dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne (46%), udogodnienia związane z zakupem i przygotowaniem posiłków w miejscu pracy (42%), możliwość skorzystania z alkomatu przed podjęciem pracy (46%) i możliwość wizyty u lekarza w opłaconym czasie pracy. Jednak aż 30% respondentów – przedstawicieli kadry zarządzającej badanych firm – wciąż uważa, że wystarczającym działaniem świadczącym o tym, że firma troszczy się o zdrowie pracowników, jest... przestrzeganie przepisów bhp. Raport pokazuje więc, że działania pracodawców na tym polu wciąż pozostawiają wiele do życzenia.

Warszawa, listopad 2025 r.

Opracowanie materiału: Małgorzata Pilewicz, CIOP-PIB

Zapraszamy na stronę kampanii „Siła Wieków”

