

Luka w zatrudnieniu – jak lepiej wykorzystać potencjał polskiego ryнку pracy

raport tematyczny



Spis treści

Wstęp	3
1. Przyczyny braku pracowników na rynku pracy w Polsce.....	5
1.1. Sytuacja demograficzna	5
1.2. Luka kompetencyjna (deficyty kompetencyjne w ujęciu np. branżowym)	8
2. Działania na poziomie polityk państwa i poszczególnych przedsiębiorstw zmerające do ograniczenia braku pracowników	12
2.1. Polityka migracyjna jako narzędzie do przyciągania pracowników z zagranicy na rynek pracy.....	12
2.2. Zarządzanie wiekiem i różnorodnością w firmach.....	17
2.3. Możliwość powrotu na rynek pracy osób, które wyszły z niego ze względu na konieczność opieki nad osobami zależnymi	24
2.4. Aktywizacja osób biernych zawodowo zmerająca do przywrócenia ich na rynek pracy.....	26
Podsumowanie.....	39
Bibliografia.....	42

Luka w zatrudnieniu – jak wykorzystać potencjał polskiego rynku pracy

Raport przygotowany w ramach projektu pozakonkursowego POWER pt. „Rada Programowa ds. Kompetencji”.

Warszawa, 2023

Wstęp

Według ekspertów z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) Polska znajduje się w kolejnym okresie kryzysu demograficznego, podobnym do tego z lat 1997-2007, jednakże obecna sytuacja prawdopodobnie będzie miała charakter dłuższej tendencji¹. Prognozy ludnościowe dla Polski nie pozostawiają złudzeń – w świetle szacunków GUS do 2050 r. demografia nie będzie sprzyjała krajowemu rynkowi pracy (później zaś prognozowanie staje się coraz bardziej niepewne). Od 2012 r. nasz kraj notuje ujemny przyrost naturalny. Jednocześnie rośnie długość życia – w 2050 r. mężczyźni będą żyli przeciętnie 82,1 roku, a kobiety 87,5 roku – co nie jest jednak równoznaczne z wydłużaniem się okresu ich obecności na rynku pracy. Natomiast istotnie zmniejszy się różnica w przeciętnym trwaniu życia mężczyzn i kobiet do ok. 5,4 roku².

Choć sytuacja na rynku pracy w Polsce jest jedną z najlepszych w Unii Europejskiej, zdaniem niektórych ekspertów, ostatnie lata dobrej koniunktury mogły zostać lepiej wykorzystane³. Wciąż identyfikuje się obszary wymagające podjęcia działań ze strony instytucji publicznych. Wiążą się one z malejącymi zasobami siły roboczej, nowymi technologiami, robotyzacją i automatyzacją, przechodzeniem na nowe modele gospodarki (tj. gospodarki obiegu zamkniętego i gospodarki niskoemisyjnej), niedoborami kadrowymi w części sektorów, a także z potrzebą zarządzania procesami migracyjnymi, podnoszenia jakości pracy, stwarzania warunków do godzenia życia zawodowego z rodzinnym oraz ułatwienia powrotu kobiet na rynek pracy⁴.

Polska nie jest wyjątkiem w Europie, jeśli chodzi o starzenie się społeczeństwa, jednak wyróżnia ją intensywność tego procesu, wynikająca z dużego spadku dzietności kobiet w drugiej połowie XX w. oraz utrwalenia się tego trendu przez ostatnie 25 lat. Z szacunków PwC wynika, że do 2025 r. na polskim rynku pracy może brakować nawet 1,5 mln osób. Oznacza to konieczność zatrudniania dodatkowo każdego roku ponad 300 tys. pracowników⁵.

Niewykorzystanym potencjałem na rynku pracy wciąż pozostają osoby bierne zawodowo, opiekunowie osób zależnych, osoby z niepełnosprawnościami, ludzie młodzi, osoby starsze oraz migranci. Każda z tych grup ma inne potrzeby i oczekuje dostosowanych do nich rozwiązań, które powinny być uwzględnione w szerszym planie zintegrowanych działań

¹ GUS (2022). Sytuacja demograficzna Polski do 2021 r., Warszawa

² GUS (2014). Prognoza ludności na lata 2014-2050, Warszawa. Dla porównania, w 2021 r. różnica między przeciętnym trwaniem życia kobiet i mężczyzn wyniosła ona 7,9 roku. Źródło: [Trwanie życia w 2021 r.](#), GUS, 2022.

³ Kowalik Z., Magda I. (2021). Rynek pracy w Polsce – przemiany i wyzwania, „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i Praktyka” 3/21, s. 5-22.

⁴ Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii (2021). Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2021.

⁵ PwC (2019). Na polskim rynku pracy do 2025 r. może brakować nawet 1,5 mln osób, <https://www.pwc.pl/pl/media/2019/2019-01-22-luka-rynek-pracy-2025-pwc.html>, dostęp 4.05.2023.

w obszarze polityki rynku pracy, polityki migracyjnej, edukacji i kształcenia ustawicznego oraz zabezpieczenia społecznego. Jedynie poprzez współpracę i zaangażowanie różnych podmiotów – w tym władz publicznych, instytucji edukacyjnych, organizacji pozarządowych oraz pracodawców – możliwe jest opracowanie kompleksowych rozwiązań, które przyczynią się do redukcji luki zatrudnienia, będącej wynikiem niewystarczającej – w porównaniu z potrzebami pracodawców – liczby odpowiednio wykwalifikowanych pracowników⁶.

Niniejsze opracowanie jest próbą kompleksowego spojrzenia na problem luki zatrudnienia w Polsce, z uwzględnieniem różnych czynników wpływających na tę sytuację. W raporcie wskazano główne przyczyny deficytu kadrowego oraz przedstawiono propozycje działań i inicjatyw, które mogą przyczynić się do redukcji niedoboru pracowników. Dodatkowo, raport zawiera przykłady dobrych praktyk wdrażanych na poziomie polityk państwa i przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej, w tym w Polsce.

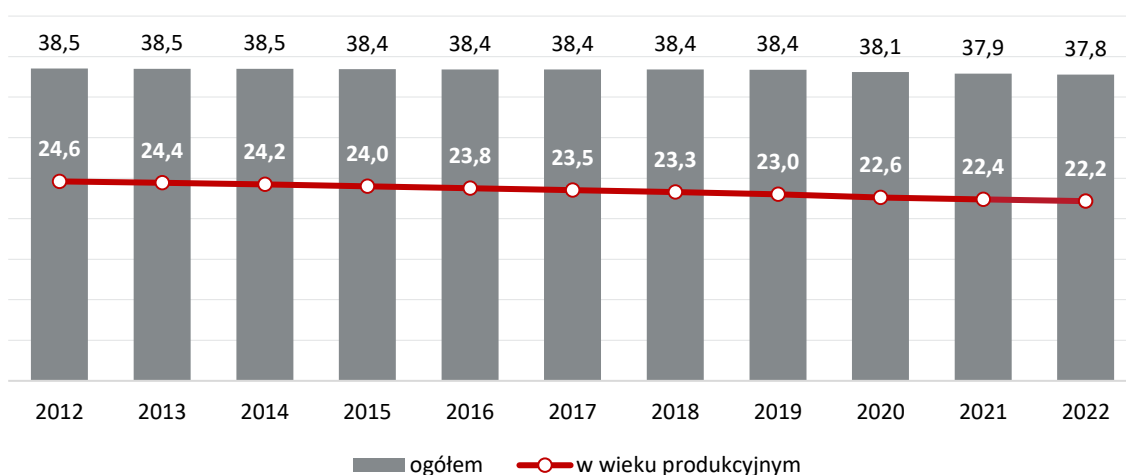
⁶ Na potrzeby niniejszego raportu przyjęto następującą definicję pojęcia „luka zatrudnienia”: różnica między liczbą zatrudnionych osób a liczbą dostępnych miejsc pracy. Ta relacja odzwierciedla zależność między podażą pracy a popytem na pracę i stanowi podstawę do prognozowania sytuacji na rynku pracy prezentowaną w [Barometrze zawodów](#).

1. Przyczyny braku pracowników na polskim rynku pracy

1.1. Sytuacja demograficzna

Liczba ludności Polski systematycznie zmniejsza się. W 2022 r. wyniosła 37 766 tys. osób, o 141 tys. mniej niż rok wcześniej. W kontekście rynku pracy bardziej istotny od malejącej ogólnej liczby ludności jest jednak spadek liczby osób w wieku produkcyjnym⁷ – w 2022 r. wyniosła ona 22 169 tys. osób, o 216 tys. mniej niż rok wcześniej⁸.

Wykres 1. Ludność Polski ogółem i w wieku produkcyjnym w latach 2012-2022 (mln osób)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (BDL).

Spadek liczby ludności jest wynikiem przede wszystkim malejącego przyrostu naturalnego. Dodatkowo w ostatnich latach wzrosła śmiertelność w powodu pandemii COVID-19.

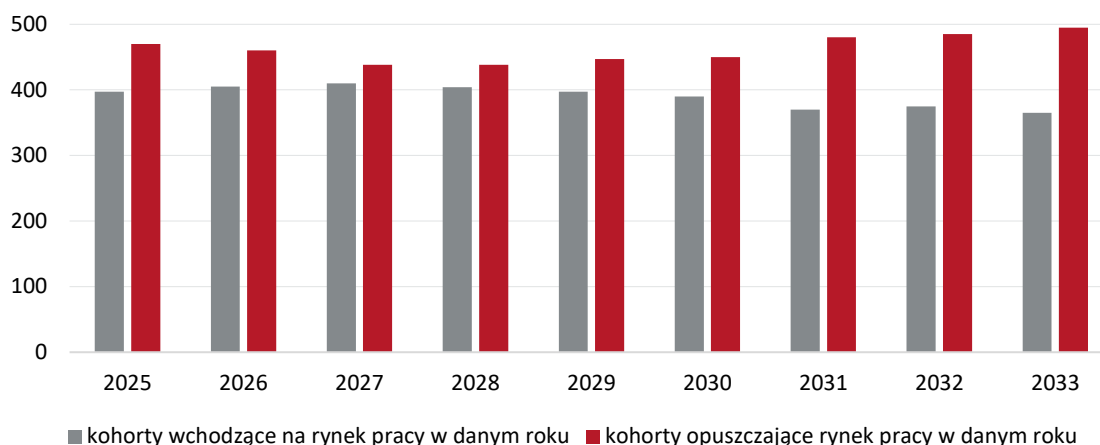
Zmiany demograficzne mają fundamentalne znaczenie dla procesów gospodarczych, przy czym ich wpływ zaznacza się w dłuższym okresie. Według ekspertów PKO BP w najbliższych latach rocznie ubywać będzie ok. 100 tys. osób w wieku produkcyjnym. Liczba ta będzie maleć do 2027 r., po czym skala ubytku siły roboczej znowu przyspieszy (Wykres 2)⁹. Będzie to skutkowało nasileniem presji płacowej oraz bardzo trudnym dostępem do pracowników, ponieważ stopa bezrobocia powinna utrzymywać się na niskim poziomie¹⁰.

⁷ Jako granicę wieku zdolności do pracy przyjęto: dla mężczyzn 18-64 lata, dla kobiet 18-59 lat.

⁸ Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 31 grudnia, GUS, 28.04.2023.

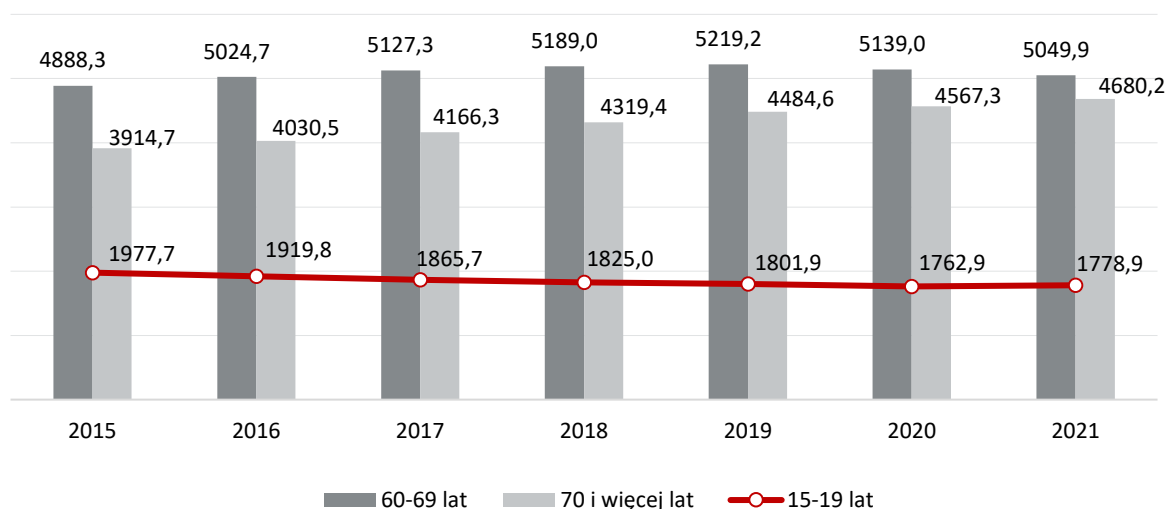
⁹ Słomski D. (2023). Mroczne prognozy dla Polski. Rocznie będzie ubywać 100 tys. osób zdolnych do pracy, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/mroczne-prognozy-dla-polski-co-roku-bedzie-znikac-100-tys-pracownikow/00v9t94>, dostęp 20.04.2023.

¹⁰ Domagała-Szymonek K. (2023). Każdego roku z rynku pracy będzie znikać nawet 100 tys. osób. Konsekwencje będą dotkliwie, <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/kazdego-roku-z-rynku-pracy-bedzie-znikac-nawet-100-tys-osob-konsekwencje-beda-dotkliwie,95347.html>, dostęp 20.04.2023.

Wykres 2. Kohorty wchodzące na rynek pracy i opuszczające go w latach 2025-2033 (tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PKO BP.

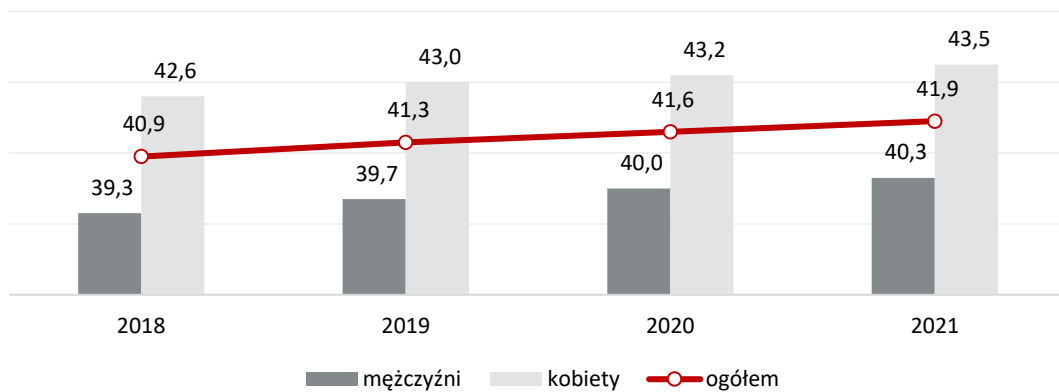
W Polsce obserwowany jest nasilający się proces starzenia się społeczeństwa. Na koniec 2021 r. liczba osób w wieku 60 lat i więcej wyniosła 9,7 mln i w porównaniu z rokiem poprzednim zwiększyła się o 0,2%.

Wykres 3. Ludność Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2015-2021 według wybranych kategorii wiekowych (tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (BDL).

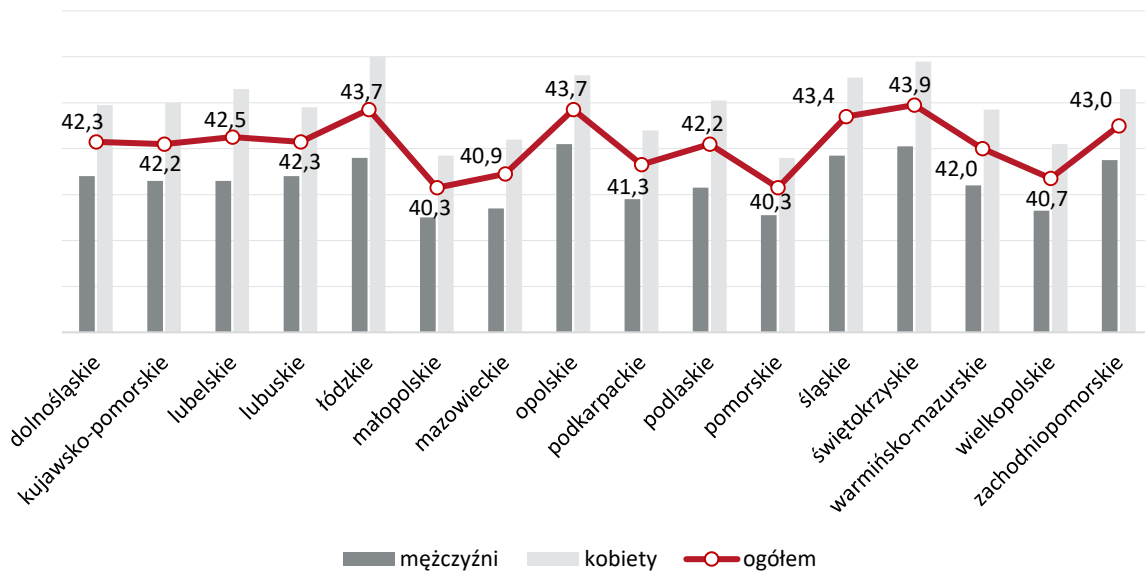
Rośnie średni wiek pracownika. Od 1950 do 2019 r. trwanie życia w Polsce wydłużyło się o ok. 18 lat dla mężczyzn i o ok. 20 lat dla kobiet¹¹. Jak wynika z danych GUS, na koniec 2021 r. statystyczny mieszkaniec Polski miał przeciętnie 41,9 roku (mediana wieku). Przeciętny wiek mężczyzny wyniósł 40,3 roku, a kobiety – 43,5 roku (Wykres 4).

¹¹ GUS (2022). Trwanie życia w 2021 r., Warszawa.

Wykres 4. Mediana wieku ludności według płci w latach 2018-2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Mediana wieku w Polsce w przekroju wojewódzkim jest mocno zróżnicowana. W 2021 r. najniższą jej wartość (40,3 roku) odnotowano w województwach małopolskim oraz pomorskim, co oznacza, że połowa ludności województwa przekroczyła 40,3 roku, a połowa jeszcze nie osiągnęła tego wieku. Najwyższą wartość mediany odnotowano w województwach świętokrzyskim (43,9 roku) oraz w łódzkim i opolskim (43,7 roku).

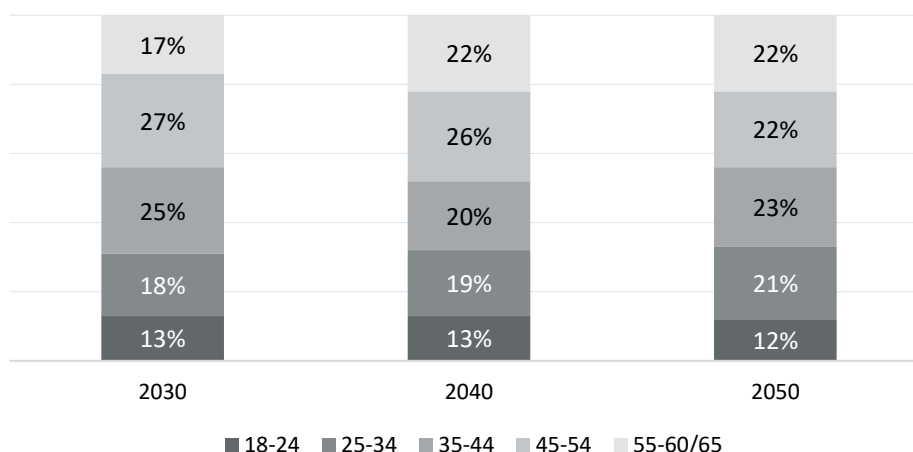
Wykres 5. Mediana wieku ludności w województwach według płci w 2021 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Według prognoz GUS polskie społeczeństwo czeka dalszy, stopniowy ubytek liczby ludności oraz znaczące zmiany w strukturze wiekowej. Przewiduje się, że w 2050 r. liczba ludności Polski wyniesie 33 mln 951 tys.¹², tj. o 11,2% mniej niż w 2022 r.

¹² GUS (2014). Prognoza ludności na lata 2014-2050, Warszawa

https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/1/5/1/prognoza_ludnosc_i_na_lata___2014_-_2050.pdf.

Wykres 6. Prognoza struktury ludności Polski

Źródło: opracowano na podstawie danych Eurostat.

Starzenie się społeczeństwa wpływa na wzrost średniej wieku pracowników. To z kolei zwiększa liczbę wyzwań stojących przed pracodawcami, m.in. wymusza dostosowanie narzędzi i systemu organizacji pracy do możliwości starszych pracowników, odpowiednie dopasowanie benefitów pracowniczych (np. ubezpieczenia zamiast kart sportowych), zapotrzebowanie na szerszy pakiet opieki medycznej. Wiąże się z tym także wyższy wskaźnik poziomu absencji chorobowej¹³.

1.2. Luka kompetencyjna (deficyty kompetencyjne w ujęciu np. branżowym)

W kontekście transformacji rynku pracy – obserwowanej jako efekt postępu technologicznego, oddziaływania czynników ekonomicznych, a także społecznych, związanych z procesami demograficznymi – następują zmiany, które zmuszają do kształtowania kompetencji obecnych i przyszłych pracowników adekwatnych do aktualnych i przyszłych potrzeb społeczno-gospodarczych.

Wielu ekspertów (m.in. McKinsey, World Economic Forum, Institute for the Future, EY), aby lepiej zrozumieć przyszłe potrzeby pracodawców, analizuje poszczególne aspekty i trendy zachodzące na rynku pracy. Mimo że obszary ich zainteresowań bywają różne, zauważają oni wiele podobieństw w oczekiwaniach i przewidywaniach pracodawców. Poza obserwowanym spadkiem zapotrzebowania na pracowników zajmujących się powtarzalnymi, prostymi czynnościami przewidują oni, że:

- nastąpi gwałtowny wzrost zapotrzebowania na pracowników w takich obszarach, jak: zielona gospodarka, sztuczna inteligencja i gospodarka danych, inżynieria, rozwój produktów i przetwarzanie w chmurze; a także na pracowników wspierających klientów w korzystaniu z nowoczesnych technologii;

¹³ Rudziński L. (2023). Demografia zmienia rodzimy rynek pracy, <https://strefabiznesu.pl/demografia-zmienia-rodzimy-rynek-pracy-ekspert-to-wyzwanie-dla-pracodawcow-ale-i-szansa-dla-starszych-pracownikow/ar/c3-17006555>, dostęp 27.04.2023.

- na znaczeniu najmocniej zyskają: krytyczne myślenie i analiza, rozwiązywanie problemów, dążenie do samorozwoju, tolerancja na stres, elastyczność, a także umiejętności w zakresie komunikacji z klientem;
- coraz częściej pożądanymi będą kompetencje z obszaru: analiza danych, customer experience, customer journey;
- wzrosło znaczenie kompetencji z obszaru business intelligence;
- coraz istotniejsze staną się kompetencje związane ze świadomością i wrażliwością w zakresie wykorzystania rozwiązań proekologicznych i prospołecznych.

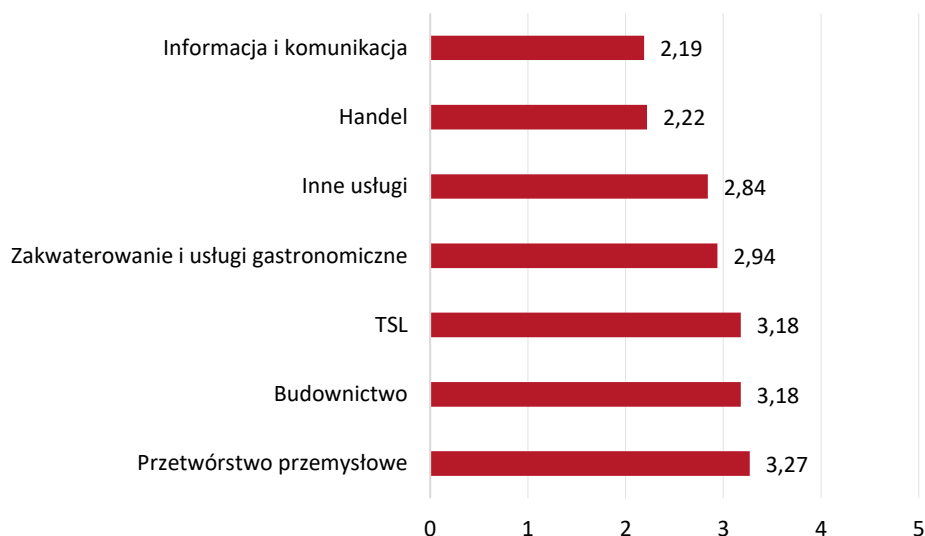
Większość polskich firm ma trudności w pozyskiwaniu pracowników. Z badania Gi Group wynika, że 74,7% firm, które borykały się z trudnościami w rekrutacji w ostatnich miesiącach, za główną przyczynę tego problemu uważa niewystarczającą liczbę odpowiednich kandydatów na danym rynku. Co trzeci pracodawca (32,9%) wskazał na rozbieżności między wymaganymi umiejętnościami na danym stanowisku a umiejętnościami kandydatów, którzy aplikowali na dane stanowisko. Według wyników badań ManpowerGroup 72% pracodawców niezmiennie zwraca uwagę na niedobór talentów. Największą trudność z zatrudnieniem takich pracowników deklarują firmy z Polski południowej (82%) i centralnej (74%). Nieco lepiej sytuacja wygląda w regionie wschodnim (68%) oraz północno-zachodnim (68%). Najmniejszy niedobór talentów odczuwają pracodawcy w Polsce północnej (64%), a także południowo-zachodniej (63%).

Wyniki analizy przeprowadzonej przez Polski Instytut Ekonomiczny dowodzą, że trudności w pozyskiwaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach są barierą w działalności 91% badanych firm. Co trzecie przedsiębiorstwo ocenia trudności w pozyskiwaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach jako barierę o dużym lub bardzo dużym znaczeniu dla funkcjonowania firmy, a dla 38% trudności te mają małe znaczenie.

Trudności w pozyskiwaniu pracowników o dopasowanych kompetencjach są udziałem przede wszystkim firm zajmujących się przetwórstwem przemysłowym, budownictwem oraz firm sektora TSL¹⁴. W tych branżach średnia ocena znaczenia dla funkcjonowania firmy tej bariery wynosi ponad 3 (w skali od 1 do 5). W handlu i w sektorze związanym z informacją i komunikacją, gdzie przeważają firmy wskazujące na małe znaczenie bariery w postaci trudności w pozyskiwaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach, wartość średniej wyniosła odpowiednio 2,22 i 2,19. Natomiast oceny znaczenia tej bariery przez przedsiębiorstwa z innych branż są wyższe i bardziej zróżnicowane (Wykres 7). Dla 36% firm prowadzących działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi bariera ta ma duże znaczenie, natomiast dla 28% – małe. W innych usługach nieco więcej firm wskazuje na małe (35%) niż na duże znaczenie (29%) trudności w pozyskiwaniu pracowników o potrzebnych kompetencjach.

¹⁴ TSL – transport, spedycja, logistyka.

Wykres 7. Ocena trudności w pozyskiwaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach jako bariery działalności (wartości średnie na skali od 1 do 5)



Źródło: opracowano na podstawie danych PIE.

Z uwagi na zawrotne tempo zmian społeczno-gospodarczych i technologicznych kompetencje pracowników (zwłaszcza miękkie) stają się coraz bardziej istotnym zasobem przedsiębiorstw. Wyniki badań ManpowerGroup wskazują, że najtrudniej zwerbować kandydatów posiadających umiejętności z zakresu IT & analizy danych (27% firm). Na drugim miejscu znalazły się kompetencje sprzedaży & marketingu (24%), a na kolejnych – techniczne (23%), obsługa klienta (22%) oraz logistyka & operacje (19%). Z kolei wśród najtrudniejszych do pozyskania umiejętności miękkich pracodawcy wymienili: zdolność do adaptacji i odporność na stres (34%), myślenie krytycznie oraz analitycznie (33%), aktywne uczenie i wnikliwość (27%), pracę w zespole, umiejętność rozwiązywania problemów.

Z analiz Polskiego Instytutu Ekonomicznego wynika, że liczba i rodzaj kompetencji deficytowych wskazywanych przez przedstawicieli poszczególnych branż nie są jednorodne. W **przetwórstwie przemysłowym** za kompetencje obecnie deficytowe blisko połowa przedsiębiorstw (48%) uznała kreatywność i krytyczne myślenie, a 44% – rozwiązywanie problemów. Oprócz trzech wymienionych jako najbardziej deficytowe wskazano współpracę z innymi (31%), elastyczność poznawcza i kompetencje techniczne (po 30%), branżowe kompetencje specjalistyczne (29%) oraz zarządzanie ludźmi (27%).

Przedstawiciele **branży budowlanej** określili siedem kompetencji deficytowych, z których najczęściej wymieniali branżowe kompetencje specjalistyczne (56%). Blisko połowa wskazała ponadto na kreatywność, ponad 40% – na umiejętność współpracy z innymi, a ponad 1/3 firm budowlanych (35%) – na braki pracowników charakteryzujących się krytycznym myśleniem oraz na deficyt kompetencji technicznych. Rozwiązywanie złożonych problemów oraz elastyczność poznawcza również znalazły się w grupie najbardziej deficytowych kompetencji pracowników w budownictwie (po 28% wskazań).

W **sektorze handlu** ponad połowa firm (55%) wskazała na deficyt branżowych kompetencji specjalistycznych. Dodatkowo w handlu zauważa się zapotrzebowanie na pracowników kreatywnych oraz posiadających umiejętności współpracy z innymi (po 41% wskazań). Ponad ¼ firm handlowych jako kompetencje deficytowe wymieniła: zdolności negocjacyjne, umiejętności rozwiązywania złożonych problemów, umiejętności zarządzania ludźmi oraz podstawowe kompetencje cyfrowe.

Przedstawiciele **sektora TSL** za najtrudniejsze do pozyskania zdecydowanie najczęściej wskazywali branżowe kompetencje specjalistyczne (71% wskazań), a blisko połowa firm (46%) tego sektora – kompetencje techniczne. Na kolejnych miejscach listy potrzeb znalazły się następujące kompetencje: rozwiązywanie złożonych problemów (45%), elastyczność poznawcza (44%), krytyczne myślenie (39%) oraz kreatywność (34%). Więcej niż ¼ firm sektora TSL odczuwa braki pracowników o umiejętnościach związanych z podejmowaniem odpowiedzialności (29%) oraz współpracy z innymi (27%).

W przedsiębiorstwach zajmujących się **zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi** wskazano na cztery deficytowe kompetencje pracowników: umiejętność współpracy z innymi (57% wskazań), kreatywność (52%), branżowe kompetencje specjalistyczne (41%) i zdolność rozwiązywania złożonych problemów (26%).

W czołówce kompetencji deficytowych wymienionych przez przedstawicieli **branży związanej z informacją i komunikacją** znalazły się: kompetencje specjalistyczne (65%), kreatywność i współpraca z innymi (po 61%) oraz zaawansowane kompetencje cyfrowe (58%). Kolejnymi trzema często wymienianymi deficytowymi kompetencjami były elastyczność poznawcza (48%), krytyczne myślenie (46%) i rozwiązywanie złożonych problemów (45%). Wskazywano również na braki pracowników mających takie kompetencje, jak: zarządzanie ludźmi, zdolności negocjacyjne, inteligencja emocjonalna oraz podstawowe kompetencje cyfrowe (odpowiednio 44%, 43% i po 34% wskazań).

Przedsiębiorstwa zajmujące się **innymi usługami** przede wszystkim wskazują na deficyt kreatywności (50%). Blisko 40% dostrzega braki w zakresie krytycznego myślenia oraz współpracy z innymi. Co trzecia firma usługowa wskazuje na deficyt elastyczności poznawczej oraz zdolności negocjacyjnych. Podobnie jak w pozostałych branżach, za deficytowe uznano branżowe kompetencje specjalistyczne (31% wskazań). Listę zamyka brak umiejętności rozwiązywania złożonych problemów oraz inteligencji emocjonalnej.

2. Polityka państwa i poszczególnych przedsiębiorstw zmierzająca do ograniczenia braku pracowników

2.1. Polityka migracyjna jako narzędzie przyciągania pracowników z zagranicy

W ostatnich latach Polska stała się krajem, w którym liczba przyjeżdżających imigrantów wyraźnie przewyższyła liczbę Polaków wyjeżdżających na dłużej za granicę. Mimo to wciąż nie ma przejrzystej i w pełni ukształtowanej polityki migracyjnej.

W 2020 r. przygotowano dokument diagnostyczny, mający stanowić podstawę dla ustaleń nowej polityki migracyjnej Polski pt. Polityka migracyjna Polski – diagnoza stanu wyjściowego, zaakceptowany przez Międzyresortowy Zespół do Spraw Migracji w styczniu 2021 r. Podkreślono w nim znaczenie rozwoju polityki państwa w zakresie takich obszarów, jak: legalna imigracja (w tym imigracja zarobkowa oraz studentów i naukowców, ruch wizowy, mały ruch graniczny i legalizacja pobytu), przeciwdziałanie nielegalnej imigracji, rozwój polityki powrotowej, ochrona międzynarodowa cudzoziemców, integracja cudzoziemców (w tym szkolnictwo, usługi publiczne dla cudzoziemców, programy integracyjne dla poszczególnych grup cudzoziemców, przyznawanie obywatelstwa polskiego) oraz migracja Polaków (emigracja i powroty, repatriacja, Karta Polaka). Przygotowując ten dokument, zrezygnowano z podejścia traktującego politykę migracyjną jako zbiór niezmiennych lub rzadko zmienianych zaleceń na rzecz takiego, które traktuje ją jako proces zdolny do równie dynamicznych zmian, jak sama sytuacja migracyjna w kraju. Zdecydowano, że zarówno diagnoza, jak i zalecenia polityki migracyjnej powinny być aktualizowane co najmniej raz w roku, a w razie potrzeby nawet częściej. Dokument ten został przyjęty przez rząd i zalecono przeprowadzenie konsultacji społecznych. Otrzymano wiele uwag, na ogół niepodważających jednak samego pomysłu traktowania polityki migracyjnej jako procesu, a także samej konstrukcji projektu dokumentu¹⁵. Liczne uwagi do niego przygotowało konsorcjum organizacji społecznych działających na rzecz migrantów. Uzasadniano to tym, że w prace nad tym dokumentem należy włączyć także stronę społeczną, samorządy i przedstawicieli organizacji biznesowych.

W połowie 2021 r. na podstawie powyższej diagnozy przygotowano już właściwy dokument, o charakterze wykonawczym, dotyczący kierunków polityki migracyjnej na lata 2021-2022 pn. Polityka migracyjna Polski – kierunki działań 2021-2022. Łączył on zróżnicowane podejścia różnych instytucji rządowych do problematyki migracji i jednocześnie określał obszary współpracy między nimi oraz organizacjami pozarządowymi. Institut Spraw Publicznych przygotował komentarz do tego dokumentu, w którym doceniał jego opracowanie, ale zwracał jednocześnie uwagę, że „z perspektywy organizacji społecznej zajmującej się m.in. tematyką integracji migrantów i migrantek, w tym osób z doświadczeniem uchodźstwa, projekt polityki migracyjnej w formie przedłożonej do konsultacji należy ocenić z dużą dozą powściągliwości”. W lipcu 2021 r. przygotowano

¹⁵ Rządowy Proces Legislacyjny <https://legislacja.rcl.gov.pl/>

projekt uchwały rządu dotyczący przyjęcia ww. dokumentu wykonawczego. Jego skierowanie do decyzji Rady Ministrów skończyło się jednak wycofaniem dokumentu oraz rozwiązaniem departamentu, w ramach którego go przygotowano. Dalsze przyjęcie dokumentu o polityce migracyjnej przesunięto wstępnie na IV kw. 2021 r., a następnie na III kw. 2022 r. Opisana wyżej sytuacja ma wiele przyczyn¹⁶, a wśród nich:

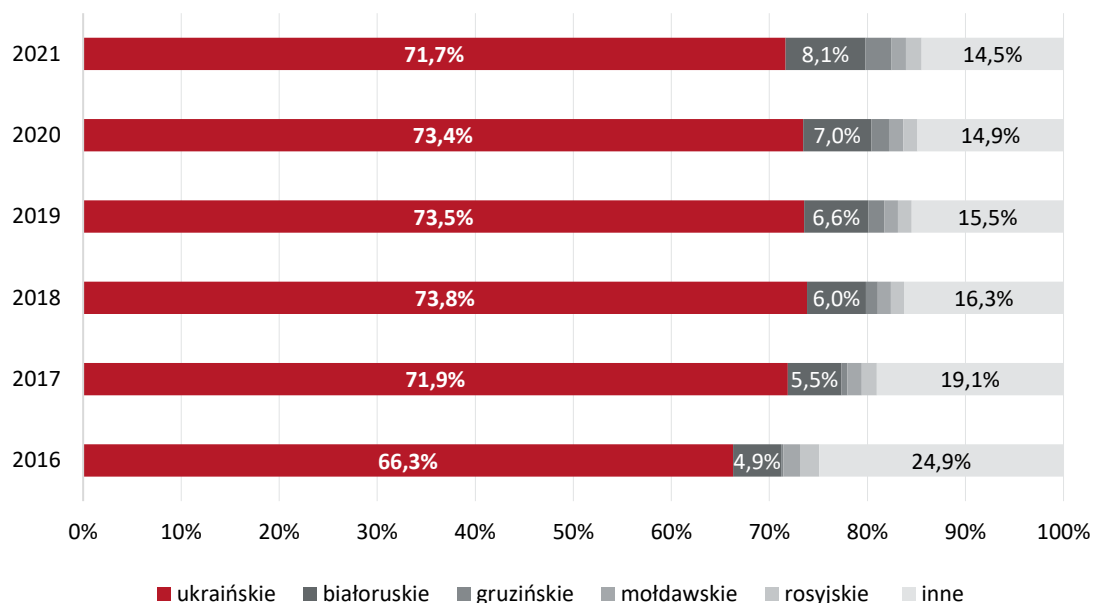
- brak kompromisu w zakresie głównych celów polityki migracyjnej i sprzeczności w interpretacji skutków imigracji. Resorty odpowiedzialne za rozwój i za rynek pracy rozważały imigrację jako stały element sytuacji demograficznej kraju, zważywszy na niekorzystne trendy na rynku pracy. Natomiast Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, mimo dostrzegania skutków trudnej sytuacji demograficznej, niechętnie akceptowało konieczność uzupełniania braków na rynku pracy przez cudzoziemców, traktując imigrację jako zjawisko raczej przejściowe i podlegające w przyszłości ograniczeniom;
- sposób organizacji procedowania programu polityki migracyjnej. W procesie tworzenia projektów polityki migracyjnej w Polsce wkłady pisemne były przygotowywane przez różne osoby z wielu resortów, zwykle z naciskiem na problemy uznawane przez daną instytucję za najważniejsze. Na przykład skład Zespołu ds. Migracji ulegał wielokrotnym zmianom ze względu na rotację kadrową w rządzie, a samo Ministerstwo Spraw Wewnętrznych nie zawsze uwzględniało interesy wszystkich resortów. Również skład organizacji pozarządowych uczestniczących w konsultacjach nad programem ulegał zmianom. Opracowanie dokumentów budziło zastrzeżenia co do ich kompletności i sposobu ujęcia zjawisk migracyjnych. Ponadto nie było jasne, kto odpowiada za decyzje uruchamiające proces zatwierdzenia nowej polityki migracyjnej: Międzyresortowy Zespół ds. Migracji czy samo Ministerstwo Spraw Wewnętrznych;
- znaczna wrażliwość publiczna na zagadnienia polityki migracyjnej. Konflikt, który nabrał szczególnego znaczenia publicznego po zamachach terrorystycznych w USA i w Europie oraz kryzysie migracyjnym z 2015 r., dotyczy wyzwania politycznego polegającego na zbalansowaniu akceptacji napływu imigrantów oraz względów bezpieczeństwa państwa i społeczeństwa. Kultura cudzoziemców, w tym ich religia, obyczaje, wzory zachowania, często są uznawane za zagrożenia dla społeczeństwa. Upolitycznienie kwestii migracji jest powszechne w wielu krajach europejskich, a debata publiczna na ten temat stała się jeszcze bardziej intensywna.

Brak programu polityki migracyjnej nie zahamował procesów imigracji do Polski. Według danych ZUS liczba ubezpieczonych cudzoziemców wyniosła w grudniu 2022 r. 1063,3 tys. osób. Oznacza to, że wzrosła w stosunku do stycznia 2022 r. o 191,7 tys.

¹⁶ Łodziński S., Szonert M. (2023). Polityka migracyjna „bez polityki”. Antynomie tworzenia polityki migracyjnej w Polsce w okresie 2016-2022, „SMR Working Papers” 130/188, Ośrodek badań nad migracjami. Uniwersytet Warszawski.

Najnowsze dostępne dane ZUS o strukturze cudzoziemców zgłoszonych do ubezpieczeń emerytalnego i rentowych według kraju obywatelstwa wskazują, że najwięcej cudzoziemców pracujących w Polsce stanowią obywatele z Ukrainy (ponad 70%), ale także z innych krajów spoza UE, tj. z Białorusi, Gruzji, Rosji i Mołdawii.

Wykres 8. Struktura cudzoziemców zgłoszonych do ubezpieczeń emerytalnego i rentowych według kraju obywatelstwa – stan na koniec danego roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ZUS.

Na podstawy polityki migracyjnej państwa oraz jej praktykę wpłynęły zarówno epidemia koronawirusa COVID-19, kryzys na polsko-białoruskiej granicy, jak i wybuch wojny w Ukrainie w lutym 2022 r.

Z powodu inwazji Rosji na Ukrainę, która rozpoczęła się 24 lutego 2022 r., do Polski w krótkim czasie przybyło prawie 8,9 mln osób z Ukrainy (ale do Ukrainy z Polski wyjechało 7,1 mln osób). Główny napływ dotyczył największych miast w Polsce (które już wcześniej charakteryzowały się znacznym udziałem cudzoziemców wśród ich mieszkańców). Ta fala uciekinierów z Ukrainy w połączeniu z migracją zarobkową do Polski spowodowała, że odsetek cudzoziemców przebywających w kraju sięgnął poziomu prawie 8% populacji (w 2010 r. było to bowiem tylko 0,1%). To połączenie migracji ekonomicznych i fali uciekinierów wojennych stanowi nowe zjawisko w historii migracji międzynarodowych na tle porównawczym¹⁷.

Masowy napływ uchodźców wojennych z Ukrainy do Polski wymusił podjęcie szybkich działań w zakresie ich przyjęcia i czasowej integracji w naszym społeczeństwie. Szczególnym

¹⁷ Wojdat M., Cywiński P. (2022). Miejska gościnność: wielki wzrost, wyzwania i szanse. raport o uchodźcach z Ukrainy w największych polskich miastach, Centrum Analiz i Badań, Unia Metropolii Polskich im. Pawła Adamowicza, Warszawa.

przypadkiem jest specustawa, która znacząco uprościła podejmowanie przez uchodźców stałego zatrudnienia dzięki szybkiemu włączeniu przybyłych do systemów ubezpieczenia społecznego poprzez nadanie im numerów PESEL oraz statusu cudzoziemca (UKR). Ukraińcy mają dzięki temu dużo większą łatwość podejmowania wysoce specjalistycznych zawodów, takich jak lekarz czy nauczyciel. Dodatkowo status UKR upoważnia do korzystania z programów pomocy społecznej w Polsce, takich jak „300+” czy „500+”.

Z raportu opublikowanego przez Europejską Agencję Azylową (EUAA) wynika, że o wyborze przez uchodźców kraju docelowego decydowała przede wszystkim możliwość znalezienia pracy (50% wskazań). Wiele badań dotyczących doświadczenia zawodowego wskazuje, że zdecydowana większość dorosłych uchodźców (w badaniu EUAA i OECD – 77%) była aktywna zawodowo (najczęściej w pełnym wymiarze) przed wyjazdem do UE¹⁸. Badania pokazują też, że integracja jest łatwiejsza, kiedy uchodźcy trafiają do regionów o większej liczbie osób swojej narodowości. Uchodźcy trafiający do tzw. enklaw etnicznych osiągają wyższe zarobki i mają wyższe prawdopodobieństwo otrzymania pracy¹⁹.

W długim okresie migracja jest korzystna dla wszystkich, niezależnie od kwalifikacji rodzimych pracowników czy migrantów. Potwierdzają to np. badania z Niemiec, które pokazują, że w dłuższym okresie zyskują nawet pracownicy nisko wykwalifikowani. W krótkim okresie straty dla tej grupy, np. obniżenie wynagrodzenia, mogą być skompensowane korzyściami pozostałych, np. przejawiającymi się we wzroście PKB²⁰.

Z uwagi na niestabilną sytuację militarno-polityczną Ukrainy i możliwości jej zmian w przyszłości trudno jeszcze formułować przewidywania na przyszłość odnośnie do kierunku rozwoju migracji z Ukrainy do Polski. Jednak z pewnością można stwierdzić, że zaszyły niezwykle zmiany w intensywności i charakterze imigracji z Ukrainy do Polski, co stanowi dobrą okoliczność do ponownego przemyślenia programu polityki migracyjnej.

¹⁸ Polski Instytut Spraw Międzynarodowych (2023). Uchodźcy z Ukrainy na europejskim rynku pracy, <https://www.pism.pl/publikacje/uchodzcy-z-ukrainy-na-europejskim-ryнку-pracy>, dostęp 29.04.2023.

¹⁹ Deloitte (2022). Uchodźcy z Ukrainy w Polsce. Wyzwania i potencjał integracji, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl-Uchodzcy-z-Ukrainy-w-Polsce-Report.pdf>, dostęp 29.04.2023.

²⁰ Jaumotte M. F., et al. (2016). Impact of migration on income levels in advanced economies. International Monetary Fund, <https://www.imf.org/~media/files/publications/spillovernotes/spillovernote8>, dostęp 29.04.2023; Busch, Ch., et al. (2020). Should Germany have built a new wall? Macroeconomic lessons from the 2015-18 refugee wave. „Journal of Monetary Economics” 113, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304393220300519>, dostęp 29.04.2023.

Eksperci są zdania, że²¹:

- Polska potrzebuje publicznej debaty o znaczeniu i roli imigrantów dla społeczeństwa, a następnie opracowania programu polityki migracyjnej. Ze względu na szeroki zasięg skutków migracji dla Polski państwo powinno przejąć przewodnią rolę w kształtowaniu polityki, a nie, jak do tej pory, aplikować doraźne rozwiązania na żądanie poszczególnych interesariuszy;
- polityka powinna mieć klarowne cele strategiczne, a także być oparta na danych, regularnych badaniach i ugruntowanej wiedzy na dany temat. Jednym z potencjalnych celów w przypadku Polski mógłby być wzrost produktywności. Tę politykę należy również na bieżąco aktualizować;
- polityka migracyjna powinna oferować rozwiązania nie tylko dla Ukraińców. Obywatele Ukrainy to obecnie zdecydowana większość cudzoziemców w Polsce, jednak kilkuletnie trendy wskazują, że Polska jest coraz atrakcyjniejszą destynacją także dla obywateli Azji Południowo-Wschodniej²². Wraz z turbulencjami politycznymi i zmianami klimatu należy się również przygotować na przybycie imigrantów z krajów okołorównikowych. Tym samym trzeba dostosować pracę administracji, legislację oraz rynek pracy do obcowania z kulturami odległymi od kultury polskiej;
- rynek pracy musi być nie tylko dostępny, lecz także przyjazny imigrantom. Osoby osiedlające się w Polsce zasila rynek pracy, więc należy im ułatwić znalezienie zatrudnienia; ponadto mogą złagodzić negatywne efekty demograficznego starzenia się społeczeństwa. W interesie społecznym jest więc promocja Polski jako kraju, w którym panuje pewność uczciwego zatrudnienia i pracy zgodnej z kompetencjami;
- należy również wesprzeć imigrantów. Podstawowymi krokami byłyby: 1) ułatwienie procedur; 2) gwarancja praw, aby zniwelować ryzyko zatrudnienia w szarej strefie i niskich płac; 3) droga do statusu rezydenta, ponieważ imigranci z uregulowaną sytuacją prawną zwykle są lepiej zintegrowani; 4) upowszechnianie zezwoleń na pracę, łatwiejszą drogą od oświadczenia do zezwolenia i od zezwolenia do karty stałego pobytu, a także możliwość sprowadzenia rodziny. Te procedury są zdecydowanie ułatwione

²¹ Helak M, Szyszkowski A. (2022). Migranci w Polsce, Europolis, https://www.kas.de/documents/279510/16514638/Europolis-2022_Migranci-w-Polsce_raport.pdf/f7b69c50-1dcc-7fa2-6170-b3280487a97c?version=1.0&t=1670577280654, dostęp 30.04.2023; Dobrobyt na pokolenia (2023). Polska potrzebuje polityki migracyjnej – pogląd z dobrobytem w tle, <https://napokolenia.pl/stanowisko-1-2023-polska-potrzebuje-polityki-migracyjnej-pogląd-z-dobrobytem-w-tle/>, dostęp 30.04.2023; Theus J. (2022). Gdzie jest polska polityka migracyjna? Nie da się rozwiązać wszystkich problemów pieniędzmi, <https://oko.press/gdzie-jest-polska-polityka-migracyjna>, dostęp 2.05.2023.

²² Personnel Service (2022). 80 proc. więcej Azjatów na polskim rynku pracy. Rekordowy wzrost w skali roku, <https://personnel-service.pl/80-proc-wiecej-azjatow-na-polskim-ryнку-pracy-rekordowy-wzrost-w-skali-roku/>, dostęp 2.05.2023.

dla uchodźców z Ukrainy, ale na razie wprowadzono je jako rozwiązania tymczasowe, w związku z tym nie wiadomo, jak długo potrwa przyznana im ochrona. Ponadto podobne ułatwienia potrzebne są też innym grupom migrantów.

We wrześniu 2020 r. z inicjatywy Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu wystartował program Poland. Business Harbour (PBH). PBH to pakiet ułatwień pozwalający freelancerom, startupom, MŚP, jak i dużym firmom relokację na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Początkowo obejmował jedynie obywateli Białorusi. We wrześniu 2022 r. program został rozszerzony na firmy z branż strategicznych z całego świata²³. Głównym elementem programu jest specjalny typ wizy zwalniającej z obowiązku posiadania zezwolenia na pracę oraz umożliwiającą założenie w Polsce jednoosobowej działalności gospodarczej. Może ją otrzymać każdy, zarekomendowany przez jedną z firm partnerskich programu. Poza ułatwieniami wizowymi wszyscy uczestnicy programu mogą liczyć na ułatwienia w kontakcie z akceleratorami, samorządami czy Specjalnymi Strefami Ekonomicznymi. Jednym z elementów pakietu jest również wsparcie w postaci łączenia przedsiębiorców z inwestorami oraz grantów na działalność B+R. Każdej firmie oferowane jest wsparcie w formule business concierge w ramach współpracy z Polską Agencją Inwestycji i Handlu.

Pandemia przyczyniła się również do zmian w obszarze emigracji Polaków. Z danych pochodzących z rejestru PESEL wynika, że liczba imigracji w 2021 r. była wyższa od liczby emigracji. Na pobyt stały zameldowało się w Polsce ok. 15,4 tys. osób mających poprzednio stałe miejsce zamieszkania za granicą, natomiast wyjazd na pobyt stały za granicę zgłosiło 12 tys. osób. Dodatni bilans migracji definitywnych (obliczany na podstawie informacji o zameldowaniach na pobyt stały po przyjeździe z zagranicy oraz wymeldowaniach z pobytu stałego w związku z wyjazdem na stałe za granicę) odnotowano szósty rok z rzędu (w 2016 r. – 1,5 tys., w 2017 r. – 1,4 tys., w 2018 r. – 3,6 tys., w 2019 r. – 5,3 tys., w 2020 r. – 4,4 tys.) – wcześniej, przez kilka dziesięcioleci, utrzymywało się saldo ujemne²⁴.

2.2. Zarządzanie wiekiem i różnorodnością w firmach

Zarządzanie wiekiem jest elementem polityki zarządzania różnorodnością (diversity management) w organizacji. Koncepcja ta powstała w latach 60. w USA w związku z barierami integracyjnymi na rynku pracy (mniejszości etniczne, wzrost reprezentacji kobiet w strukturze zatrudnienia, wzrost różnic międzypokoleniowych, przemiany obyczajowe). Jej rozwój w Europie Zachodniej miał podłoże w prawie wspólnotowym, zawierającym zasadę równości szans (początkowo związanej głównie z płcią) oraz dyrektywy równościowe. Do Polski idea ta trafiła na początku lat 90. wraz z wejściem międzynarodowych koncernów, które otwierały w Polsce swoje przedstawicielstwa i wprowadzały zachodnie standardy

²³ Poland Business Harbour – cieszący się popularnością rządowy program po raz kolejny zostaje rozszerzony <https://www.gov.pl/web/govtech/poland-business-harbour-zostaje-rozszerzony>, dostęp 05.06.2023

²⁴ GUS (2022). Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 30 czerwca 2022.

związane z zarządzaniem ludźmi i budową kultury organizacyjnej. W firmach zaczęli pracować cudzoziemcy z krajów o odmiennych kulturach, co miało wpływ na przenoszenie do Polski zagranicznych wzorów zachowań. Praktyką wielu firm stało się tworzenie kodeksów etycznych, definiujących takie wartości, jak szacunek dla innych, zapobieganie dyskryminacji czy mobbingowi.

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników wymaga nie tylko zmiany podejścia do zarządzania ludźmi w organizacji. Konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Poniżej omówiono czynniki indywidualne i organizacyjne, wpływające na chęć kontynuowania pracy przez osoby starsze²⁵.

Wiek ma niezaprzeczalny wpływ zarówno na zdolność, jak i chęć starszych pracowników do kontynuowania pracy. Wynika to przede wszystkim z ograniczeń zdrowotnych – zarówno fizycznych, jak i psychicznych. Badania empiryczne potwierdzają, że starsi pracownicy częściej wyrażają chęć przejścia na emeryturę, a ich motywacja do kontynuowania pracy maleje²⁶.

Wyniki badań dotyczących związku między **plecią** a decyzją o przejściu na emeryturę są różnorodne i kontrowersyjne. Na przykład Talaga i Beehr²⁷ zauważyli, że w przypadku kobiet prawdopodobieństwo przejścia na emeryturę wzrasta wraz ze wzrostem liczby osób na utrzymaniu w gospodarstwie domowym – im więcej osób, tym częściej kobiety przechodziły na emeryturę. Z kolei Kim i DeVaney²⁸ ustalili, że kobiety w wieku emerytalnym częściej kontynuowały pracę zawodową niż mężczyźni, co może wynikać z różnic w karierze zawodowej kobiet (np. urlopy macierzyńskie i wychowawcze) i chęci utrzymania pracy w pełnym wymiarze godzin przez jak najdłuższy czas.

Poziom wykształcenia również odgrywa znaczącą rolę w chęci kontynuowania pracy przez osoby starsze. Osoby z wyższym wykształceniem częściej wyrażają chęć pracy w wieku emerytalnym, a także są bardziej aktywne zawodowo w tym okresie. Ponadto pracownicy o wyższych kwalifikacjach częściej pozostają aktywni zawodowo po osiągnięciu wieku emerytalnego²⁹.

²⁵ Warszewska-Makuch M. (2016). Strategie motywowania pracowników starszych do kontynuowania pracy, <https://streswpracy.pl/wp-content/uploads/2022/08/Strategie-motywowania-pracownikow-starszych.pdf>, dostęp 2.05.2023.

²⁶ Wang M., Zhan Y., Liu S., Shultz K.S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. „Journal of Applied Psychology” 93.

²⁷ Talaga J.A., Beehr T.A. (1995). Are the gender differences in predicting retirement decisions?, „Journal of Applied Psychology” 80.

²⁸ Kim S., De Vaney S.A. (2005). The selection of partial or full retirement by older workers. „Journal of Family and Economic Issues” 26.

²⁹ Wang M., Zhan Y., Liu S., Shultz K.S. (2008). Antecedents of bridge employment...

Istotnym czynnikiem skłaniającym pracowników do podjęcia decyzji o kontynuowaniu pracy jest także **sytuacja finansowa**. Banks i in. (2007) wykazali, że zarówno wysokość wynagrodzenia, jak i wysokość emerytury to istotne determinanty decyzji o przejściu na wcześniejszą emeryturę w grupie mężczyzn w wieku 50-59 lat (im wyższa pensja, tym większa chęć kontynuowania pracy, w przypadku emerytury – odwrotnie). Takie same wyniki autorzy uzyskali w grupie kobiet 50-59 lat, jakkolwiek powiązania między tymi zmiennymi były znacznie słabsze. Ponadto ustalono, że główna przyczyna odejścia z pracy osób starszych z relatywnie niskimi dochodami leżała przeważnie po stronie problemów zdrowotnych (utrata zdolności do pracy). Autorzy podkreślają również, że potrzeby finansowe mogą zachęcać do kontynuowania pracy, choć trzeba mieć na uwadze, że są one moderowane takimi zmiennymi, jak wysokość pensji czy poziom wykształcenia.

Sytuacja rodzinna pracownika, związana m.in. z koniecznością zapewnienia opieki i pomocy członkom rodziny, stanowi kolejny czynnik wpływający na chęć kontynuowania pracy w wieku emerytalnym.

Wśród czynników organizacyjnych determinujących chęć kontynuowania pracy przez osoby starsze można wymienić następujące przyczyny.

Możliwość rozwoju. W badaniach przeprowadzonych przez De Lange i Thijssen stwierdzono, że starsi pracownicy, którzy czuli wobec siebie mniejsze niż od młodszych pracowników wymagania, tracili motywację do podnoszenia swoich kwalifikacji oraz osobistego rozwoju, co skutkowało mniejszym zaangażowaniem zarówno w pracę, jak i w życie całej organizacji³⁰. W innych badaniach ustalono także, że starsi pracownicy, którzy nie mieli możliwości rozwoju, czuli się wykluczeni z zespołu pracowniczego i jednocześnie dążyli do szybszego zakończenia pracy, np. właśnie poprzez przejście na wcześniejszą emeryturę³¹.

Zarówno **zbyt duże obciążenie pracą, jak i brak wyzwań w pracy** mogą stanowić istotny czynnik zniechęcający pracowników starszych do kontynuowania pracy. Według wyników badań wśród determinantów skłaniających pracowników do przechodzenia na emeryturę znalazły się m.in.: zbyt duże zmęczenie pracą w pełnym wymiarze czasu i niemożność znalezienia pracy w krótszym wymiarze (20% badanych), wymagający charakter pracy i brak możliwości znalezienia lżejszej pracy (18%), długie dojazdy do pracy i brak możliwości znalezienia pracy bliżej (13%)³².

³⁰ De Lange W., Thijssen J. (2007). The valuable senior: human resource management for older employees. Weka, Amsterdam.

³¹ Visser-Lapré M.M. (2008). From ageing to cashing. The Hague. The Netherlands: Ministry of Social Affairs and Employment.

³² Dolny E. (2009). Determinanty kontynuowania pracy i aktywizacji zawodowej osób w starszym wieku, w: Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych, Z. Wiśniewski (red.). Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

Różnorodność wymaganych w pracy umiejętności pozytywnie koreluje z wewnętrzną motywacją do pracy. Potwierdzają to wyniki badań – starsi pracownicy częściej chcieli kontynuować pracę, jeśli nie była ona zbyt monotonna³³.

Autonomia pracowników związana z możliwością samodzielnego angażowania i organizowania swojej pracy łagodzi negatywne skutki nadmiernego obciążenia pracą i związanego z tym stresu. Pracownicy starsi mają zazwyczaj wieloletnie doświadczenie zawodowe. Mogą samodzielnie organizować swoją pracę, stąd poszerzenie ich autonomii jest naturalne i wiąże się z mniejszym ryzykiem podejmowania błędnych decyzji³⁴.

Wsparcie społeczne otrzymywane w pracy ma bardzo duże znaczenie, jeśli chodzi o chęć kontynuowania pracy w wieku emerytalnym. Brak wsparcia zarówno ze strony przełożonego (przede wszystkim brak nagradzania i doceniania pracowników), jak i współpracowników był istotnie związany z mniejszą chęcią do kontynuowania pracy w późniejszym wieku³⁵.

W badaniach prowadzonych przez Dolnego, wśród powodów decyzji o przejściu na emeryturę respondenci wymieniali m.in. groźbę utraty pracy i jednocześnie brak możliwości lub małe szanse na znalezienie innej pracy (36% badanych) oraz trudną sytuację firmy/pracodawcy (likwidacja, upadłość, redukcje zatrudnienia) i brak możliwości dalszej pracy w tym miejscu (29% badanych). Oba te powody wyrażają również lęk przed zmianami oraz przed **stanem niepewności** i napięć, wiążącymi się z utratą pracy i koniecznością znalezienia nowej³⁶.

Dotychczasowe badania wykazują istotny **związek między zadowoleniem z pracy a chęcią jej kontynuowania**. Badacze stwierdzili, że pracownicy zadowoleni ze swojej pracy rzadziej rozważali jej opuszczenie³⁷ oraz że zadowolenie z pracy jest ujemnie skorelowane z chęcią przejścia na wcześniejszą emeryturę³⁸.

Jedną z barier w zwiększaniu zatrudnienia w starszych grupach wiekowych są zakorzenione w społeczeństwie (w tym wśród osób powyżej 50 lat i pracodawców) stereotypy i błędne przekonania dotyczące ich aktywności zawodowej. Mogą one dotyczyć zarówno możliwości

³³ Visser-Lapr  M.M. (2008). From ageing to cashing...

³⁴ Karasek R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. „Administrative Science Quarterly”, 24; Van den Berg P.T. (2011). Characteristic of the work environment related to older employees' willingness to continue working: intrinsic motivation as a mediator. „Psychological Reports”.

³⁵ Hengel K.M., Blatter B.M., Geuskens G.A., Koppes L.L., Bongers P.M. (2012). Factors associated with the ability and willingness to continue working until the age of 65 in construction workers. „International Archives of Occupational and Environmental Health” 85.

³⁶ Dolny E. (2009). Determinanty kontynuowania pracy...

³⁷ Higgs P., et al. (2003). Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. „Ageing & Society”.

³⁸ Schreurs B., et al. (2011). Job demands and resources and their association with early retirement intention through recovery need and work enjoyment. „Journal of Industrial Psychology” 37; Dolny E. (2009). Determinanty kontynuowania pracy...

i przydatności starszych pracowników, jak i kwestii społeczno-ekonomicznych, takich jak utrudnianie młodym wejścia na rynek pracy i rozwoju zawodowego. Stereotypy mogą odnosić się także do samych osób starszych oraz wpływu fizycznych i psychicznych procesów starzenia się na ich wydajność, adaptacyjność i mobilność w sferze pracy³⁹.

Do innych barier w przedłużaniu w Polsce aktywności zawodowej osób w starszych grupach wiekowych należą również: pogarszający się z wiekiem **stan zdrowia**, niedostosowane do kondycji warunki pracy oraz obowiązki rodzinne i opiekuńcze, a także utrata zatrudnienia na kilka lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego⁴⁰.

Warto zaznaczyć, że statystyczna sytuacja zdrowotna osób świeżo po 50. r.ż. i tych w okresie okołoemerytalnym może być diametralnie różna. Przeprowadzone wśród pracodawców badania nie potwierdziły w przypadku osób w wieku 45-50+ uogólnionej tendencji do nadmiernej absencji w pracy z przyczyn zdrowotnych⁴¹. Jednak w przypadku części osób w wieku dojrzałym ograniczeniem dla aktywności w sferze zawodowej staje się niepełnosprawność⁴². Niestety potencjał zawodowy osób z niepełnosprawnościami (w tym również tych w starszym wieku, bo ryzyko niepełnosprawności rośnie wraz z wiekiem) bywa w Polsce nie dość wykorzystywany.

Decyzja o wyjściu z rynku pracy i przejściu na emeryturę lub skorzystaniu z innych świadczeń jest silnie uzależniona od jakości miejsca pracy. Ważnym obszarem działań, które mogą przyczynić się do większej inkluzji starszych pracowników na rynku pracy, jest bardziej skuteczna polityka rehabilitacji zawodowej i prozatrudnieniowej dla osób niepełnosprawnych. Problematyka niepełnosprawnościowa i senioralna zbiega się z zagadnieniami rynku pracy zwłaszcza w takich punktach, jak **kwestia uniwersalnego projektowania miejsca i organizacji pracy**. W ostatnich latach dokonano postępu w kwestii projektowania przestrzeni uniwersalnie dostępnej, zwłaszcza w ramach programu „Dostępność+”. Lepsze dostosowanie infrastruktury, transportu, rozmaitych instytucji i usług (zwłaszcza publicznych) do potrzeb i możliwości osób o ograniczonej sprawności niesie też korzyści dla części pracowników, których w związku z wiekiem czy stanem zdrowia może cechować mniejsza sprawność czy dodatkowe potrzeby. Możliwości kształtowania sposobu

³⁹ Bakalarczyk R. (2021). Wykorzystanie zawodowego potencjału starszych pokoleń jako wyzwanie dla polityki publicznej na najbliższe lata, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2021/05/Opracowanie_Wykorzystanie-zawodowego-potencjalu-starszych-pokolen_KWIECIEN_2021.pdf, dostęp 2.05.2023.

⁴⁰ Chłoń-Domińczak A., Holzer-Żelażewska D, Maliszewska A. (2017). Analityczny Raport Uzupełniający Nr 3. Polacy po pięćdziesiątce: praca i emerytura.

⁴¹ Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (2014). Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy, https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/3555/CD_raport-diagnoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y, dostęp 2.05.2023

⁴² Gawska A., Drabarz A., Macius A. (2019). Osoby niepełnosprawne 50+. Aktywność zawodowa i społeczna, Fundacja Aktywizacja.

pracy, jej bezpieczeństwa i wynagrodzenia odpowiedniego do wysiłku lub szansę rozwoju w firmie zwiększają motywację do aktywności i przedłużają życie zawodowe.

Duże znaczenie dla wykorzystania potencjału zawodowego starszych pokoleń może mieć organizacja pracy, w tym zarządzanie wiekiem. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku⁴³. Aby zarządzanie wiekiem było skuteczne, ważne jest kompleksowe wykorzystanie następujących elementów zarządzania: rekrutacji i selekcji, kształcenia ustawicznego, rozwoju kariery zawodowej, elastycznych form zatrudnienia, ochrony i promocji zdrowia.

Jedną z koncepcji zarządzania wiekiem – szczególnie interesującą z perspektywy międzygeneracyjnej – jest tzw. **intermentoring**, polegający na uczeniu się wzajemnie przez przedstawicieli różnych generacji pracowników w miejscu pracy⁴⁴.

Stosowanie intermentoringu w przedsiębiorstwie niesie szereg korzyści zarówno dla firmy, jak i poszczególnych pracowników zaangażowanych w realizację procesu. Głównymi uczestnikami procesu są pracownicy starsi – narażeni na dyskryminację i frustrację spowodowaną lękiem przed utratą pracy oraz nienadążaniem za nowymi technikami – oraz grupa pracowników młodych, którzy w sytuacjach dla nich nowych i trudnych potrzebują wsparcia i wiedzy starszego pokolenia⁴⁵.

Korzyści intermentoringu z punktu widzenia pracodawcy:

- perspektywa procesów wewnętrznych i rozwoju przedsiębiorstwa:
 - zapoczątkowanie idei organizacji uczącej się,
 - przegląd jakości i efektów pracy,
 - zdefiniowanie obszarów, w których powinien nastąpić rozwój pracowników, doskonalenie umiejętności,
 - zachowanie wiedzy i doświadczenia pracowników starszych,
 - szybszy rozwój zawodowy pracowników,
 - zmniejszenie fluktuacji wśród młodych pracowników, spowodowanej często trudnościami okresu adaptacji,
 - niwelowanie różnic pokoleniowych pomiędzy pracownikami doświadczonymi a pracownikami młodymi,
 - wzmocnienie wartościowych elementów kultury organizacji;
- perspektywa finansowa:
 - tańsza metoda doskonalenia kwalifikacji pracowników w porównaniu z ofertą szkoleń zewnętrznych,

⁴³ Liwiński J., Sztanderska U. (2010). Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, Warszawa.

⁴⁴ Baran M. (2013). Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie, Nr 1146.

⁴⁵ Popiołek K. (red.) (2007). Model intermentoring – podręcznik dla organizacji, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.

- zmniejszenie kosztów działalności gospodarczej poprzez rezygnację z zamawianych szkoleń zewnętrznych,
- optymalizacja zatrudnienia dzięki lepszemu dopasowaniu kompetencji pracowników do poszczególnych stanowisk pracy,
- wzrost efektywności i wydajności pracy,
- zmniejszenie kosztów procesu rekrutacji pracowników dzięki zmniejszeniu fluktuacji pracowników;
- perspektywa klienta⁴⁶:
 - budowanie zaufania do pracodawcy wśród pracowników, co wzmacnia ich motywację do pracy i lojalność wobec firmy,
 - budowanie pozytywnego wizerunku i zaufania do firmy w jej otoczeniu, wśród kooperantów, klientów, partnerów, co także ułatwia funkcjonowanie firmy,
 - dostosowanie wieku pracowników do wieku klientów, co zwiększa zaufanie do firmy i buduje lojalność klientów,
 - promocja pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa bezpośrednio wśród jego potencjalnych klientów, co pozwala na ich pozyskanie,
 - zwiększanie kreatywności i efektywności działania w zespołach międzypokoleniowych, które pozwalają łączyć najlepsze elementy potencjału młodych i starszych pracowników.

Korzyści z punktu widzenia pracowników⁴⁷:

- dla pracownika powyżej 50. r.ż. korzyściami są:
 - nabywanie praktycznych umiejętności z zakresu IT, obsługi nowych urządzeń i programów,
 - poczucie własnej wartości i przydatności społecznej i zawodowej dzięki współpracy, możliwości przekazywania wiedzy i doświadczeń zdobytych przez lata,
 - samodoskonalenie oraz możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczeń nabytych w ciągu całej pracy zawodowej,
 - utrzymanie miejsca pracy i wzrostu atrakcyjności dla pracodawcy,
 - wzrost samooceny (poczucie przydatności w pracy) i wiary we własne kompetencje;
- z punktu widzenia młodego pracownika do korzyści można zaliczyć:
 - możliwość nabycia praktycznej wiedzy, której nie przekaze żadna szkoła ani szkolenie zewnętrzne,
 - szybszy proces adaptacji oraz świadomość uzyskania wsparcia od pracownika z dłuższym stażem w przedsiębiorstwie,
 - umiejętność pracy z pracownikami doświadczonymi reprezentującymi starsze pokolenie.

⁴⁶ Schimanek T., Trzos K., Zatorska M. (2011). Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorstw. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.

⁴⁷ OECD (2010). Work – force ageing in OECD countries, Employment Outlook.

Świadomie wdrożony w przedsiębiorstwie intermentoring umożliwia efektywny transfer wiedzy i doświadczeń między pracownikami różnych pokoleń. Wówczas stają się oni dla siebie nawzajem mentorami, co prowadzi do wytworzenia się wartości dodanej zarówno dla samych pracowników, jak i organizacji.

Wyniki badań⁴⁸ przeprowadzonych na reprezentatywnej grupie 3200 dorosłych Polaków w wieku 45-69 lat pokazują, że **stosunek do roli pracy w życiu człowieka** ma pewien wpływ na perspektywy jej kontynuowania także po osiągnięciu wieku emerytalnego (lub po uzyskaniu uprawnień emerytalnych), jeżeli tylko stan zdrowia na to pozwoli. Co prawda większość respondentów uczestniczących w tym badaniu albo zakończyła już swoją karierę zawodową i nie myślała o powrocie do pracy (37%), albo nie planowała pracy zawodowej dłużej niż do czasu uzyskania uprawnień/osiągnięcia wieku emerytalnego (32%), jednak prawie co czwarty (22%) chciał być w okresie emerytalnym aktywny.

2.3. Opieka nad osobami zależnymi a powrót na rynek pracy

Postępujący proces starzenia się społeczeństwa, brak miejsc w ośrodkach specjalistycznych dla osób niepełnosprawnych, brak miejsc w żłobkach czy przedszkolach, wysoki koszt zapewnienia odpowiedniej opieki specjalistycznej osobom zależnym – to problemy naszego codziennego życia.

Godzenie życia zawodowego z długoterminowymi obowiązkami opiekuńczymi wobec bliskich stanowi nie lada wyzwanie dla wielu pracujących lub poszukujących pracy. Osoby, które zaangażowały się w opiekę nad członkami rodziny z braku czasu są bardziej narażone na utratę lub dezaktualizację posiadanych kwalifikacji. To z kolei pogarsza ich sytuację na rynku pracy, czyniąc je bardziej podatnymi na zachęty finansowe sprzyjające ich dezaktywacji zawodowej⁴⁹.

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w lutym 2022 r., 52% dorosłych Polek i Polaków do 65. r.ż. łączy pracę z opieką nad dziećmi i/lub dorosłymi bliskimi. Najczęściej opieka jest sprawowana nad jedną lub (nieco rzadziej) dwiema osobami, przede wszystkim nad dziećmi: do 7. r.ż. (26%) i/lub między 8. a 14. r.ż. (23%). Niemal jedna na dziesięć osób (8%) opiekuje się starszą, bliską osobą wymagającą stałej opieki, a 4% sprawuje opiekę nad kimś bliskim z niepełnosprawnością/chorą przewlekłą bliską osobą.

Godzenie obowiązków opiekuńczych i zawodowych to wyzwanie, które wymaga od osób pełniących funkcje opiekuńcze elastyczności i umiejętności organizacji czasu. Według

⁴⁸ Urbaniak B. (2013). Podstawowe charakterystyki zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wieku 45/50+. W: Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy, https://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/3555/CD_raport-diagnoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y, dostęp 2.05.2023

⁴⁹ Błędowski P., Szuwarzyński A. (2009). Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia. Analiza desk research.

przeprowadzonego badania aż 57% osób łączyących pracę z opieką nad bliskimi musiało przerwać pracę w trakcie godzin roboczych z powodu sprawowania opieki. Wśród tych osób 43% opiekuje się dziećmi, a 14% – osobami dorosłymi. Warto zaznaczyć, że interwencje związane z opieką nad dziećmi były częstsze wśród kobiet niż mężczyzn, natomiast w przypadku opieki nad dorosłymi zależnymi to mężczyźni częściej musieli poświęcić czas w godzinach pracy.

Skala wyzwań związanych z opieką ma duży wpływ na pozycję na rynku pracy.

16,4% zatrudnionych pracuje na część etatu z powodu pełnienia obowiązków opiekuńczych. Natomiast spośród biernych zawodowo w Polsce prawie 1/3 stanowią osoby niepodejmujące zatrudnienia z powodu pełnienia obowiązków opiekuńczych.

Działania, które mogłyby w dużym stopniu pomóc w godzeniu ról opiekuńczych z pracą, to: elastyczne godziny pracy, możliwość wyjścia w czasie pracy, możliwość pracy zdalnej, dodatkowy pakiet medyczny dla członków rodziny, dopłaty do opieki nad osobą dorosłą zależną oraz dopłaty do żłobka, przedszkola, dodatkowe płatne (poza wynikającymi z KP) dni wolne/urlop dla osób opiekującymi się dziećmi, możliwość rozmowy ze swoim przełożonym o swoich potrzebach i obowiązkach domowych⁵⁰.

W Polsce istnieją określone czynniki strukturalne, które zwiększają ryzyko obciążenia opiekuńczego i mogą prowadzić do ograniczeń w pełnieniu ról zawodowych. Po pierwsze, w Polsce wciąż opieka formalna nad dzieckiem do lat trzech w żłobkach jest daleka od powszechności. Pomimo pewnego postępu na tym polu wiele regionów kraju wciąż pozostaje poza zasięgiem opieki żłobkowej. Natomiast w przypadku opieki przedszkolnej sytuacja wydaje się nieco lepsza. Luki w infrastrukturze żłobkowej (i w mniejszym stopniu w infrastrukturze przedszkolnej) często są uzupełniane przez rodziców (zazwyczaj ograniczające pracę zawodową matki), a także dziadków, szczególnie gdy rodzic chce lub musi być aktywny zawodowo⁵¹.

Po drugie, system wsparcia formalnego dla osób starszych jest słabo rozwinięty, co sprawia, że opieka nad nimi jest często realizowana przez rodzinę. Według raportu Najwyższej Izby Kontroli z 2018 r.⁵² co piąta gmina nie świadczy usług opiekuńczych ani specjalistycznych usług opiekuńczych na swoim terenie. Większość opiekunów – członków rodziny/niefORMALNYCH jest w wieku 50+ lat, co wynika z natury więzi międzygeneracyjnych. Niedobory wsparcia formalnego skutkują tym, że osoby świadczące opiekę, w obliczu

⁵⁰ Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2022). Opieka rodzinna i praca.

https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/04/FOB_Opieka-rodzinna-i-praca.pdf

⁵¹ Bakalarczyk R. (2021). Wykorzystanie zawodowego potencjału starszych pokoleń jako wyzwanie dla polityki publicznej na najbliższe lata, https://dialogig.pl/wp-content/uploads/2021/05/Opracowanie_Wykorzystanie-zawodowego-potencjalu-starszych-pokolen_KWIECIEN_2021.pdf

⁵² NIK (2018). Usługi opiekuńcze świadczone osobom starszym w miejscu zamieszkania.

bardziej złożonych potrzeb lub konieczności opieki nad kilkoma osobami, zmuszone są do ograniczenia bądź rezygnacji z pracy zawodowej.

Umożliwienie i ułatwienie godzenia pracy zawodowej i opieki leży w interesie państwa oraz pracodawców. Niepodjęcie działań na rzecz wsparcia pracujących lub chcących pracować opiekunów może skutkować ogromnymi kosztami nie tylko dla nich samych, ale także dla gospodarki i rynku pracy. Godzenie pracy z długoterminową opieką nad bliskimi to nie tylko kwestia polityki opieki długoterminowej, która wymaga wzmocnienia w porządku publicznym, ale także polityki dotyczącej osób starszych, niepełnosprawnych, rodzinnej, zdrowia psychicznego i rynku pracy⁵³.

Istnieje wiele czynników utrudniających to godzenie – m.in. złożona konstrukcja świadczeń finansowych dla opiekunów, niewystarczająca infrastruktura opieki i wsparcia formalnego oraz nieodpowiednie przepisy prawa pracy, które tylko częściowo umożliwiają godzenie pracy z opieką długoterminową (i tylko w odniesieniu do niektórych kategorii opiekunów, np. rodziców niepełnosprawnych dzieci)⁵⁴.

Warto poszukiwać rozwiązań poprzez zmiany nie tylko w ramach prawa, ale także w praktykach życia społecznego, stosunkach ekonomicznych (np. organizacji pracy) oraz w postawach i świadomości społecznej – zarówno opiekunów, jak i pracodawców. Rola partnerów społecznych (w tym partnerów dialogu społecznego w stosunkach pracy) oraz reprezentantów samych opiekunów i osób wymagających opieki powinna być możliwie duża zarówno na etapie diagnozowania potrzeb i barier, programowania rozwiązań, implementacji, jak i monitorowania i ewaluacji. Polityka publiczna na rzecz godzenia pracy z opieką długoterminową powinna uwzględniać różnorodne instrumenty finansowe, organizacyjne, kadrowe czy szkoleniowe, a także przekazywanie odpowiednich informacji o wspomnianych instrumentach i możliwościach i wykorzystania⁵⁵.

2.4. Aktywizacja osób biernych zawodowo

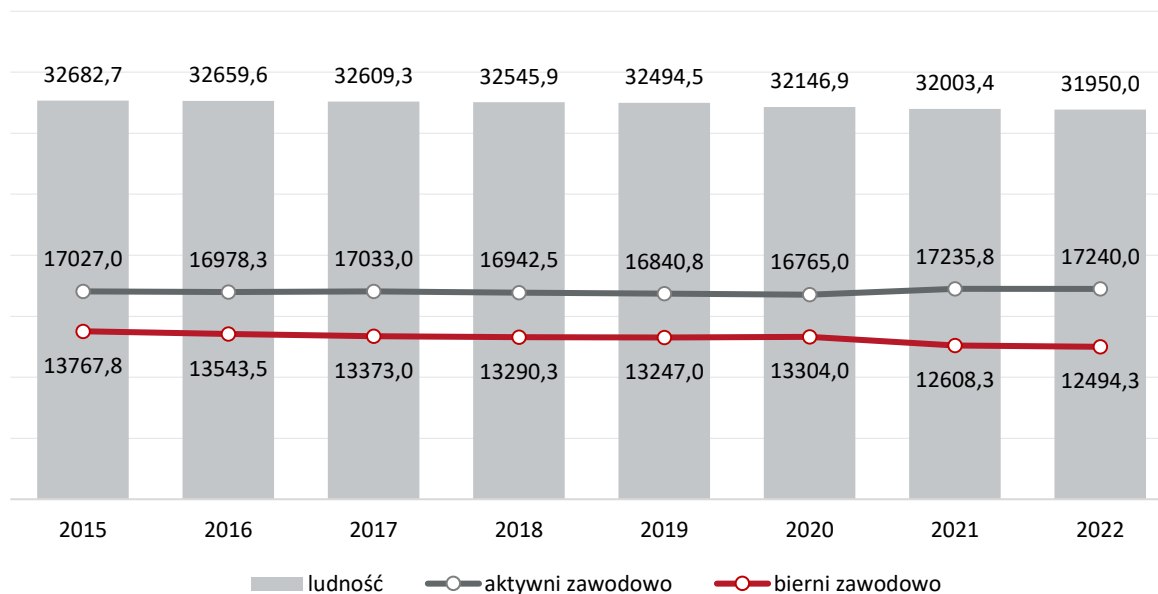
Zjawisko bierności zawodowej znajduje się od wielu lat w grupie najistotniejszych problemów polskiego rynku pracy. Przesądza o tym kilka przesłanek, ale najważniejszą jest skala tego zjawiska. Według danych GUS odsetek osób biernych zawodowo wynosi co roku ok. 40% wśród ogółu ludności w wieku 15-89 lat. W 2022 r. populacja osób biernych zawodowo w wieku 15-89 lat wynosiła 12 494,25 tys. (dane średnioroczne) (Wykres 9).

⁵³ Bakalarczyk R. (2020). Godzenie pracy zawodowej z opieką nad osobami zależnymi wyzwaniem dla dialogu społecznego i polityki publicznej różnych szczebli, Komitet Dialogu Społecznego KIG, Warszawa, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2020/11/RAPORT_Godzenie-pracy-zawodowej-z-opieka-nad-osobami-zaleznyimi_2020r.pdf, dostęp 2.05.2023.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Ibidem.

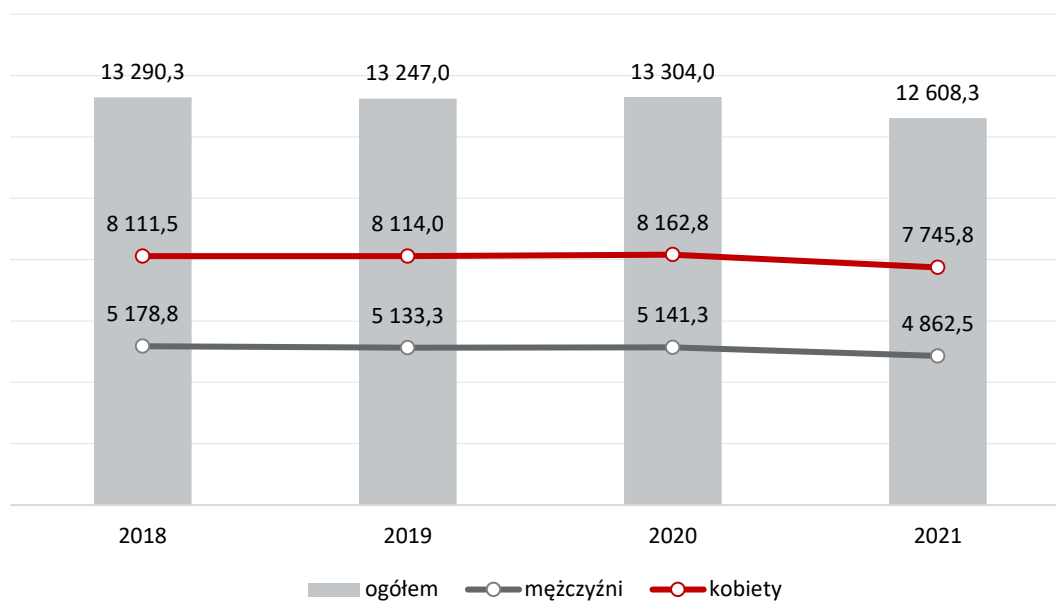
Wykres 9. Osoby bierne i aktywne zawodowo na tle ogółu ludności w wieku 15-89 lat (w tys.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

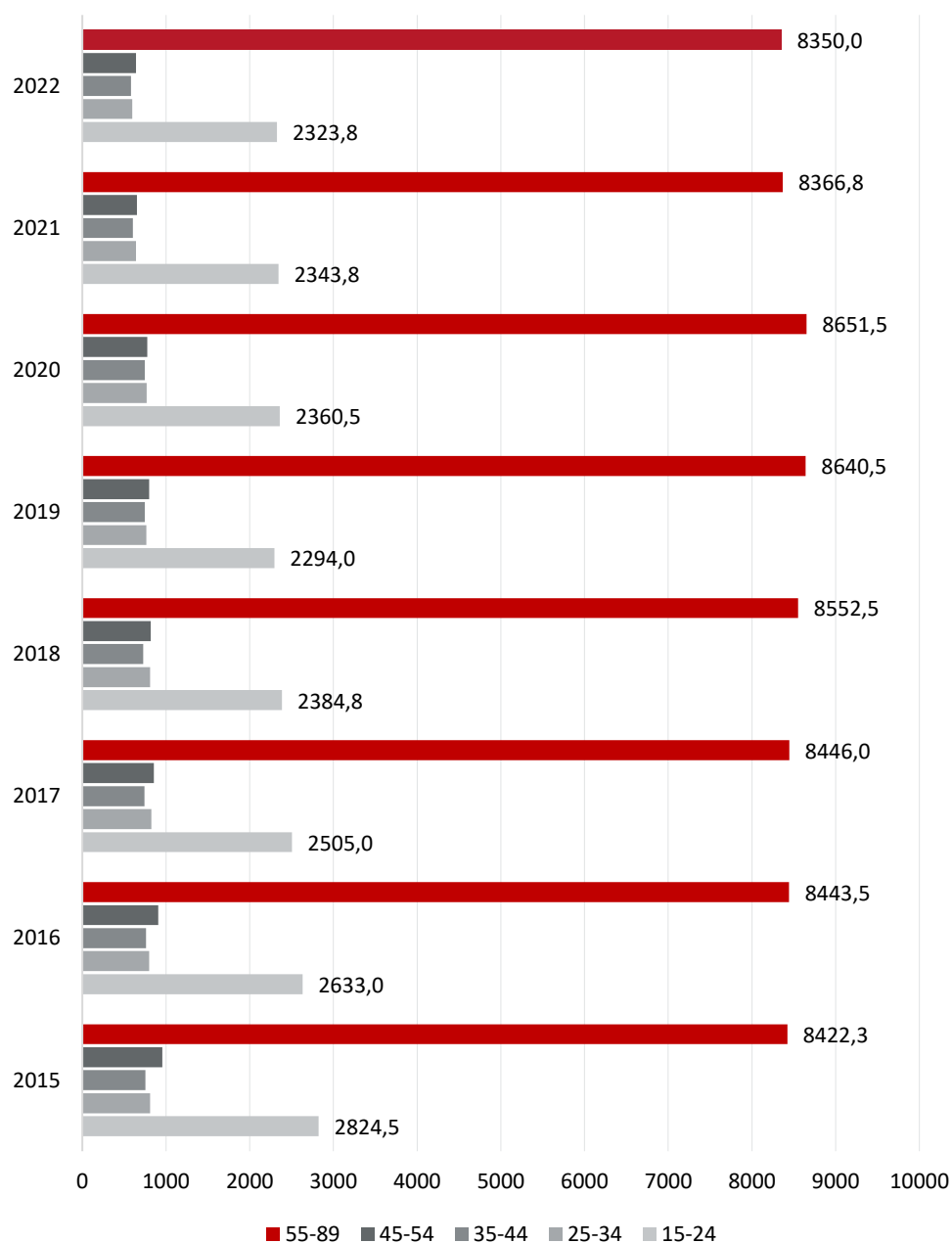
Ponad 60% wśród osób biernych zawodowo stanowią kobiety.

Wykres 10. Osoby bierne zawodowo według płci (tys.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Bliższa analiza populacji biernych zawodowo pokazuje utrzymującą się od wielu lat wysoką liczbę osób starszych, co w kontekście zachodzących procesów demograficznych może w przyszłości pogłębiać problem niskiego stopnia wykorzystania zasobów pracy (Wykres 11).

Wykres 11. Osoby bierne zawodowo według wieku (dane średnioroczne, w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Populacja bierna zawodowo jest szczególna pod względem zasobów dla rynku pracy. Należą do niej osoby, które: jeszcze nie rozpoczęły kariery zawodowej (w tym większość uczącej się młodzieży), definitywnie opuściły rynek pracy lub nigdy na nim nie pracowały (np. emeryci, renciści, osoby utrzymujące się z innych źródeł), wcześniej były aktywne zawodowo, ale przerwały pracę i chcą do niej wrócić⁵⁶.

⁵⁶ GUS, Pojęcia stosowane w statystyce publicznej, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/4561,pojecie.html>, dostęp 3.05.2023.

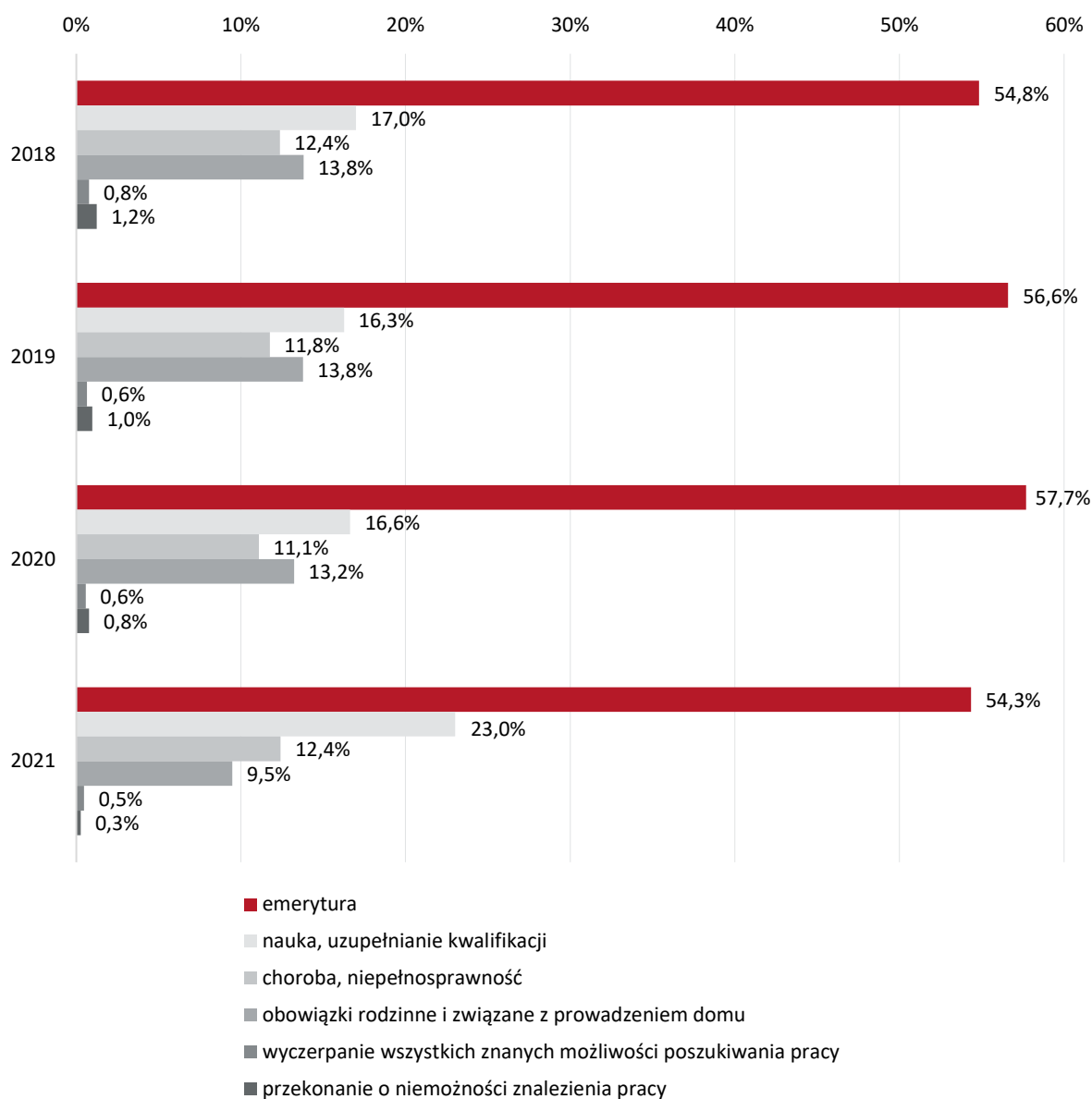
Zasadniczo grupę osób biernych zawodowo można podzielić na dwie kategorie⁵⁷:

- niechętnie do podjęcia zatrudnienia – takie osoby nie chcą podjąć zatrudnienia ze względu na korzyści wynikające z ustawy o pomocy społecznej oraz z powodu otrzymywanych świadczeń rodzinnych. Często są to osoby, które nie posiadają wykształcenia i umiejętności, mają jednak wysokie wymagania co do pracy i wynagrodzenia za nią, przy jednoczesnym braku gotowości do podnoszenia kwalifikacji. Są to osoby, które najtrudniej zaktywizować, ponieważ nie chcą podjąć zatrudnienia. Przyczyny takiej postawy mogą wynikać z długotrwałego bezrobocia, „przyzwyczajenia” do pobierania świadczeń, życiowej bierności, uzależnień, dziedziczenia bezradności i złych schematów;
- niemogące podjąć zatrudnienia – osoby te nie pracują z powodu trudnej sytuacji życiowej. Zły stan zdrowia, brak ofert w miejscowości zamieszkania czy sytuacja rodzinna utrudniają im podjęcie pracy (warunkiem podjęcia pracy jest bliskość miejsca zamieszkania, odpowiednie warunki, stałe godziny pracy, brak barier architektonicznych, zapewnienie opieki nad dzieckiem). Osoby w wieku przedemerytalnym mają problem z podjęciem pracy z powodu czasowości ich zatrudnienia, a osoby z niskim wykształceniem – z powodu braku kwalifikacji i umiejętności potrzebnych do wykonywania pracy na wielu stanowiskach. Są także osoby, które nie podejmują próby znalezienia zatrudnienia z powodu strachu przed nowym środowiskiem i nowymi wyzwaniami (osoby, które przebyły długą chorobę, kobiety po urlopie wychowawczym).

Oprócz tego przyczyną zawodowej bierności jest także brak umiejętności poradzenia sobie z wyzwaniami utrudniającymi podjęcie zatrudnienia – np. osoby zajmujące się małymi dziećmi nie wiedzą, jak można zapewnić najmłodszym opiekę.

Istnieje wiele przyczyn zaprzestania lub niepodejmowania pracy zarobkowej. Według danych GUS jednym z głównych powodów jest osiągnięcie wieku emerytalnego. Kolejnymi są: podjęcie nauki lub uzupełnianie kwalifikacji zawodowych, choroba, niepełnosprawność, obowiązki rodzinne i związane z prowadzeniem domu, wyczerpanie możliwości poszukiwania pracy oraz przekonanie o niemożności znalezienia zatrudnienia. Na przestrzeni ostatnich kilku lat struktura przyczyn była stosunkowo stabilna. Jednak w 2021 r. w stosunku do poprzednich trzech lat odnotowano dwie widoczne zmiany: wzrost poziomu bierności zawodowej z powodu nauki i podnoszenia kwalifikacji oraz spadek odsetka osób, które były przekonane o niemożności znalezienia pracy (Wykres 12).

⁵⁷ WUP w Gdańsku (2018). Relacja jakościowych badań terenowych Obszar II Niewykorzystane zasoby pracy województwa pomorskiego, https://porp.pl/uploads/raw/g2/2018_02/afd57e7b8db7146b0ef2cac1df39b1ce.pdf, dostęp 30.04.2023.

Wykres 12. Przyczyny bierności zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Bierność zawodowa to wyzwanie zarówno dla instytucji bezpośrednio zajmujących się bezrobotnymi, jak urzędy pracy czy agencje zatrudnienia, jak i instytucji pozarządowych, które z takimi osobami pracują, a także dla pracodawców, którzy w tej grupie muszą szukać potencjalnych pracowników. Bierność zawodowa jest rezultatem splotu różnorodnych czynników⁵⁸. Różne przyczyny bierności wymagają różnego rodzaju wsparcia.

Rozwiązania, jakie mogą być wdrożone w celu aktywizacji zawodowej osób biernych zawodowo, zaprezentowano w Tabeli 1.

⁵⁸ Niewiadomska, A. (2013). Analiza zjawiska bierności zawodowej w Polsce. „Nauki Społeczne. Social Sciences” 2(8).

Tabela 1. Rozwiązania dotyczące aktywności osób biernych zawodowo

Grupa	Proponowane rozwiązanie
Osoby otrzymujące emeryturę/rentę	<ul style="list-style-type: none"> • eliminacja stereotypów wśród pracodawców i seniorów • zachęcanie do pozostawania aktywnym w ograniczonym czasowo wymiarze pracy (elastyczny czas pracy, praca na część etatu, programy mentoringowe dla seniorów, którzy mogą pracować jako nauczyciele zawodu) • dodatkowe mechanizmy (np. podatkowe) zwiększające opłacalność pracowania na emeryturze (w tym ograniczające pracę w szarej strefie) • dodatkowe udogodnienia dla „pracujących” seniorów (np. częstsze przerwy w pracy zapisane w KP) • zapewnienie dojazdu do pracy (szczególnie ważne w mniejszych miejscowościach oraz miejscowościach turystycznych, gdzie oferty pracy dotyczą głównie sezonu letniego) • angażowanie aktywnych seniorów do aktywizacji innych seniorów (seniorzy seniorom) • włączenie seniorów do systemu opieki społecznej (np. opieka seniorów o lepszym stanie zdrowia nad seniorami niesamodzielnymi) • zaangażowanie przedsiębiorstw w podnoszenie atrakcyjności pracy i zmniejszanie barier
Osoby pobierające naukę w trybie dziennym	<ul style="list-style-type: none"> • promocja pracy dorywczej w trybie wieczorowym, weekendowym oraz wakacyjnym • promocja elastycznych form zatrudnienia • wspieranie odpłatnych programów stażowych i praktyki na każdym etapie kształcenia ponadpodstawowego, aż po studia doktoranckie
Osoby mające obowiązki opiekuńcze	<ul style="list-style-type: none"> • większe wsparcie urzędów pracy (indywidualne doradztwo, szkolenia, staże) • treningi psychologiczne pozwalające ponownie odkrywać swoje talenty i predyspozycje zawodowe, które mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji zawodowej • programy ułatwiające powrót na rynek pracy, wskazujące zalety łączenia życia rodzinnego z zawodowym • zaangażowanie przedsiębiorstw w podnoszenie atrakcyjności pracy (np. elastyczny czas pracy) i zmniejszanie barier • utworzenie przedszkola przyzakładowego bądź dofinansowanie przedszkola

Osoby posiadające stwierdzoną niepełnosprawność	<ul style="list-style-type: none"> • dedykowane doradztwo zawodowe uwzględniające możliwości zawodowe związane ze stopniem i rodzajem niepełnosprawności • likwidowanie barier architektonicznych oraz zapewnienie wsparcia asystenta i/lub trenera pracy, umożliwiające podjęcie zatrudnienia osobom niepełnosprawnym • treningi psychologiczne pozwalające ponownie odkrywać swoje talenty i predyspozycje zawodowe, które mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji zawodowej • popularyzacja zawodu trenera pracy dla osób niepełnosprawnych
Osoby zniechęcone brakiem sukcesów w poszukiwaniu pracy	<ul style="list-style-type: none"> • treningi psychologiczne pozwalające ponownie odkrywać swoje talenty i predyspozycje zawodowe, które mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji zawodowej • zapewnienie opiekuna, który będzie wspomagał osobę we wdrożeniu się do wykonywania pracy. Opiekun ma za zadanie motywować i wspierać taką osobę, ale też pilnować jej w wypełnianiu obowiązków zawodowych
Osoby otrzymujące pomoc opieki społecznej	<ul style="list-style-type: none"> • treningi psychologiczne pozwalające ponownie odkrywać swoje talenty i predyspozycje zawodowe, które mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji zawodowej • popularyzacja kontraktów socjalnych zakładających znalezienie pracy
Osoby przebywające w domach opieki	<ul style="list-style-type: none"> • udział w ekonomii społecznej – tworzenie spółdzielni socjalnych zajmujących się np. rękodziełem bądź twórczością amatorską
Osoby uzyskujące dochód m.in. z dzierżawy, wynajmu lokum itp.	<ul style="list-style-type: none"> • zachęcanie do zakładania działalności gospodarczej w celu rozwijania przedsiębiorstw w sektorze nieruchomości
Osoby odbywające karę pozbawienia wolności	<ul style="list-style-type: none"> • treningi psychologiczne pozwalające ponownie odkrywać swoje talenty i predyspozycje zawodowe, które mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji zawodowej • konkursy na projekty angażujące w aktywność zawodową w odniesieniu do charakteru przestępstwa i odbywanej kary

Źródło: opracowanie własne na podstawie WYG PSDB (2014), WUP w Gdańsku (2018); Relacja jakościowych badań terenowych Obszar II Niewykorzystane zasoby pracy województwa pomorskiego. Badanie ewaluacyjne w obszarze oceny adresatów wsparcia europejskiego funduszu społecznego; Polski Instytut Ekonomiczny (2021). Srebrząca się gospodarka. Jak uwolnić potencjał seniorów?; WUP w Lublinie – Wydział Badań i Analiz (2021). Bierność zawodowa w regionie lubelskim - przyczyny, struktura oraz możliwe instrumenty zaradcze.

W Tabeli 2 przedstawiono zalecenia w zakresie polityki zatrudnienia na podstawie segmentów klientów Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ).

Tabela 2. Proponowane rozwiązania w zakresie polityki zatrudnienia na podstawie segmentów klientów Publicznych Służb Zatrudnienia

Grupa	Proponowane rozwiązanie
Osoby niezarejestrowane bierne	<ul style="list-style-type: none"> • wyłonienie i dotarcie poprzez kampanie informacyjne i promocyjne (mobilne punkty informacyjne, stacjonarne punkty informacji zawodowej ulokowane poza siedzibą urzędu, obecność na wydarzeniach lokalnych) • poradnictwo zawodowe bez konieczności przechodzenia całego procesu rejestracji • usprawnienie modelu zlecania na zewnątrz usług adresowanych do ludzi borykających się z wieloma przeszkodami w powrocie na rynek pracy
Osoby zarejestrowane bierne	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja szkoleń podnoszących kwalifikacje dla osób z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym • usprawnienie modelu zlecania na zewnątrz usług adresowanych do ludzi borykających się z wieloma przeszkodami powrotu na rynek pracy • opracowanie i poszerzenie zakresu oraz dostępności usług opiekuńczych nad dziećmi i osobami starszymi
Osoby gotowe do aktywizacji zawodowej	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie podaży szkoleń podnoszących umiejętności miękkie i techniczne w aktywnych programach rynku pracy • wprowadzenie rygorystycznego systemu ewaluacji efektów netto, zwłaszcza w odniesieniu do najdroższych programów (np. dofinansowanie do wynagrodzeń) • poprawa narzędzi segmentacji klientów w celu wczesnej identyfikacji osób długookresowo bezrobotnych
Osoby gotowe do wejścia na rynek pracy	<ul style="list-style-type: none"> • przekształcenie samodzielnego poszukiwania pracy w opcję docelową przy wsparciu ze strony aplikacji internetowych i mobilnych
Oportuniści	<ul style="list-style-type: none"> • likwidacja funkcji PSZ jako gwaranta ubezpieczenia zdrowotnego • wprowadzenie surowszych zasad szukania pracy oraz modyfikacja kryteriów definiujących „ofertę odpowiedniej pracy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie World bank grup (2016). Aktywizacja zawodowa i Publiczne Służby Zatrudnienia w Polsce. Doskonalenie programów rynku pracy dla osób bezrobotnych; Instytut Badań Strukturalnych (2019). Nie uczą się i nie pracują. Czy stanowią wyzwanie dla polityki publicznej? „IBS Policy Paper” nr 3., Markowski K. (2022). Konsekwencje zmian demograficznych, Materiały z III Kongresu Demograficznego. Część 1, Warszawa; Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej (2023). Ustawa o aktywności zawodowej, Ocena skutków regulacji.

Wśród zagranicznych przykładów dobrych praktyk można wyróżnić przeprowadzającą w Estonii **reformę** dotyczącą **aktywizacji osób z ograniczoną zdolnością do pracy**⁵⁹. Reforma ta miała na celu zmianę sposobu myślenia i mentalności społeczeństwa, pracodawców, lekarzy i organizacji pacjentów w kwestii osób z ograniczoną zdolnością do pracy. Istotne było przesunięcie nacisku z ich niepełnosprawności na ich zdolności i potencjał. Reforma promowała podejście indywidualne wobec osób z ograniczoną zdolnością do pracy. Zamiast traktować je jako jednorodną grupę, wprowadzono bardziej spersonalizowane podejście, uwzględniające różne zdolności, umiejętności i potrzeby. Działo się to poprzez indywidualne planowanie i wsparcie dostosowane do konkretnych możliwości i celów zawodowych każdej osoby.

Przykładem projektu, który miał na celu promowanie aktywności zawodowej osób starszych oraz zmian w polityce zatrudnienia jest holenderski program „Grey at Work”. Choć organizacje pracodawców w Holandii są w pełni zaangażowane w rozwiązanie kryzysu demograficznego, badania wskazują, że poszczególni holenderscy pracodawcy są niechętni zatrudnianiu/zatrzymywaniu starszych pracowników. Wyżej wspomniany projekt miał na celu edukowanie i informowanie ogółu społeczeństwa, w szczególności pracodawców, o korzyściach z zatrudniania starszych pracowników. Jednocześnie został skrócony okres pobierania długoterminowego zasiłku dla osób bezrobotnych traktowany jako alternatywna forma wcześniejszej emerytury (maksymalny czas trwania zasiłku dla bezrobotnych został skrócony w 2006 r. z 5 lat do 38 miesięcy)⁶⁰.

Rząd holenderski wprowadził również zachęty dla pracodawców zatrudniających osoby starsze (56 lat i więcej) lub z niepełnosprawnością. Na przykład „**Mobiliteitsbonus**”. Jest to zniżka na składki na ubezpieczenie pracownicze lub zwolnienie z niej. Bonus wynosi maksymalnie 7 000 euro rocznie w przypadku zatrudnienia przez co najmniej 36 godzin tygodniowo. W przypadku mniejszej liczby godzin tygodniowo premia za mobilność jest przeliczana proporcjonalnie. Dla wszystkich bezrobotnych na zasiłkach dostępne są **staże próbne**, podczas których pracodawca nie ponosi kosztów wynagrodzenia przez okres do trzech miesięcy. Pracodawcy otrzymują dotację w postaci obniżonych składek na ubezpieczenie społeczne za utrzymanie w zatrudnieniu pracowników powyżej 62 r.ż.⁶¹

Głównym celem projektu „**Perspektive Wiedereinstieg**” jest wsparcie osób, które miały dłuższą przerwę w karierze zawodowej z powodów rodzinnych i chcą wrócić do pracy.

⁵⁹ European Commission (2020). Activation of the Inactive: PES initiative to support the activation of inactive groups, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22474&langId=en>, dostęp 06.06.2023.

⁶⁰ European Commission (2020). Activation of the Inactive: PES initiative to support the activation of inactive groups, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22474&langId=en>, dostęp 06.06.2023.

⁶¹ European Commission (2020). Activation of the Inactive: PES initiative to support the activation of inactive groups, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22474&langId=en>, dostęp 06.06.2023.

Projekt jest elementem programu rządu niemieckiego, realizowanym we współpracy z Federalną Agencją Pracy. Partnerami projektu są również rządy regionalne, stowarzyszenia i organizacje branżowe.

Europejska Inicjatywa Nestlé **Na Rzecz Zatrudniania Ludzi Młodych** została powołana w 2013 r. i była realizowana we wszystkich krajach, w których firma prowadzi swoją działalność, w celu przeciwdziałania bezrobociu wśród ludzi młodych poprzez stwarzanie im realnych szans zatrudnienia. Oferowane przez firmę ścieżki rozwoju obejmowały wszystkie obszary działalności firmy oraz szczeble zatrudnienia – od operatorów w fabrykach po dział sprzedaży i stanowiska menedżerskie. W ramach inicjatywy młodzi ludzie mogli skorzystać z wiedzy doświadczenia pracowników Nestlé – uczestnicząc m.in. w szkoleniach, w tym z coachingu i mentoringu, co pozwoli im lepiej przygotować się do wejścia na rynek pracy.

Firma zrealizowała postawione w 2013 r. cele, znacząco je przekraczając. Młodym ludziom zaoferowano 32 000 szans zatrudnienia w całej Europie, a wspólnie z partnerami aż 115 000 takich możliwości. Rozszerzając program na całym świecie, Nestlé zobowiązało się do dalszego rozwoju programu na kolejne lata, deklarując czas ich realizacji do 2020 r.:

- stworzenie możliwości zatrudnienia 25 000 osób poniżej 30. r.ż. na różnego rodzaju stanowiskach w zakładach Nestlé na świecie,
- stworzenie 50 000 miejsc praktyk zawodowych i staży w zakładach Nestlé,
- uruchomienie w szkołach i na uczelniach w Europie oraz na stronach internetowych firmy programu „Gotowość do pracy” (ang. „Readiness for Work”) obejmujące m.in. doradztwo w zakresie rynku pracy, szkolenia, praktyczne porady dotyczące rozmowy kwalifikacyjnej czy przygotowania CV,
- rozwój Sojuszu dla Młodych. Ścieżki rozwoju obejmujące wszystkie obszary działalności firmy oraz szczeble zatrudnienia – od operatorów w fabrykach po dział sprzedaży i stanowiska menedżerskie. W ramach projektu młodzi ludzie uczestniczyli w szkoleniach, w tym z coachingu i mentoringu.

Na poziomie globalnym firma podjęła działania włączające partnerów biznesowych w Inicjatywę na Rzecz Zatrudniania Ludzi Młodych i nawiązała ogólnoeuropejskie partnerstwa, których celem jest walka z bezrobociem w ramach „Sojuszu dla Młodych” (ang. „Alliance for YOUth). Do Sojuszu przystąpili najwięksi partnerzy biznesowi firmy, m.in. Adecco, Axa, Cargill, CHEP, DS Smith, EY, Facebook, Firmenich, Google, Nielsen, Publicis Groupe, Salesforce.com, Twitter oraz White&Case. „Sojusz dla Młodych” jest zobowiązaniem firm, które uznają, że bezrobocie wśród młodzieży to poważny problem społeczny i ekonomiczny i chcą współdziałać na rzecz jego rozwiązania.

2.5. Dopasowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku

W uzupełnianiu luki kompetencyjnej kluczową rolę odgrywa edukacja, o ile jest dostosowana do potrzeb branżowych i sektorowych. Warunkiem stworzenia oferty adekwatnej do zapotrzebowania kompetencyjnego jest kooperacja na linii system edukacji – biznes.

Tymczasem wyniki badan przeprowadzonych na zlecenie Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji⁶² pokazują, że współpraca firm z instytucjami edukacyjnymi nie jest w Polsce zjawiskiem powszechnym. Wśród przedsiębiorstw współpracujących z sektorem edukacji dominowały większe firmy. Jedna piąta badanych firm wskazała, że współdziałanie dotyczy tylko niektórych szkół.

Polskie przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na organizacji staży i praktyk dla uczniów oraz na przyuczaniu ich do zawodu. Ważnym obszarem współpracy z sektorem edukacji jest również organizacja wykładów, prelekcji, szkoleń czy warsztatów. Jednak stosunkowo rzadko pracodawcy udzielają wsparcia materialnego, finansują bądź współfinansują projekty czy imprezy. Najczęściej współpracę z placówkami edukacyjnymi nawiązują firmy z sektora produkcji oraz usług (po 46% wskazań), najrzadziej – reprezentanci firm działających w branży budowlanej.

Polskie firmy najczęściej wybierają do współpracy kilka instytucji edukacyjnych. W przypadku dwóch trzecich firm wspólne działania są ograniczane do maksymalnie trzech partnerów, przy czym jedna czwarta respondentów potwierdziła, że ich przedsiębiorstwo współpracuje tylko z jedną instytucją edukacyjną.

Coraz częściej pojawiają się głosy, że już od przedszkola warto tłumaczyć dzieciom podstawowe zasady rynku pracy. Przykładem współpracy biznesu na tym poziomie edukacyjnym jest projekt „**Firmy GPNT Widziane Oczami Dziecka**”. Jest to autorski projekt Gdańskiego Parku Naukowo–Technologicznego, realizowany wraz z EduPrzedszkolem, który ma na celu zapoznanie dzieci od najmłodszych lat ze specyfiką wybranych zawodów, nowymi technologiami i zasadami przedsiębiorczości. Celem projektu jest także tworzenie lokalnej koalicji na rzecz rozwijania dziecięcych kompetencji⁶³.

Przykładem współpracy biznesu i edukacji jest również inicjatywa **Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej** (ŁSSE) i **Technikum Automatyki i Robotyki** (TAiR) w Łodzi. Pomysł na powołanie do życia TAiR powstał w 2018 r. ŁSSE chciała otworzyć szkołę, która odpowiadałaby na potrzeby nowoczesnych przedsiębiorstw. Z badań przeprowadzonych z pomocą Uniwersytetu Łódzkiego wynikało, że najbardziej poszukiwani są i będą na rynku pracy technicy automatyki i robotyki. Dlatego Łódzka Strefa zdecydowała się wraz z trzema inwestorami: Delia Cosmetics, Miele Technika, Ceramika Tubądzin na stworzenie szkoły średniej o takim profilu. To pierwsza taka oferta edukacyjna w Polsce. Uczniowie TAiR kształcą się w trybie dualnym, a zajęcia praktyczne odbywają pod okiem kadry Politechniki Łódzkiej w jej laboratoriach oraz bezpośrednio w fabrykach inwestorów.

Klasy patronackie to jedna z form współpracy środowiska biznesowego ze szkołami, która coraz częściej realizowana jest w polskim systemie szkolnictwa. Na przykład na terenie

⁶² Pachocki M., Smolak A. (2021). *Współpraca przedsiębiorców z sektorem edukacji. Raport z badań*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.

⁶³ Najmłodszy innowatorzy w GPN-T, <https://gpnt.pl/aktualnosci/przedszkole-i-zlobek-w-gpn-t>, dostęp 06.06.2023.

Dolnego Śląska funkcjonuje ponad 80 szkół zawodowych mających w swojej ofercie takie klasy⁶⁴. Współpraca na linii pracodawca-szkoła ma miejsce przede wszystkim w branży motoryzacyjnej. Dla przykładu można wymienić **Volkswagen Motor Polska w Polkowicach** i Zespół Szkół w Chocianowie, w którym prowadzona jest klasa patronacka kształcąca w zawodzie monter mechatronik. Najlepsi uczniowie mają szanse wyjechać na roczny staż do niemieckich fabryk koncernu Volkswagen w ramach międzynarodowego programu rozwojowego „Wędrowiec”. Z kolei niemiecki koncern motoryzacyjny **Mercedes-Benz** we wrześniu 2019 r. objął patronatem klasę szkoły branżowej w Powiatowym Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Jaworze oraz Zespół Szkół Samochodowych w Legnicy.

Kolejnym przykładem firmy, która podjęła współpracę ze szkołą zawodową jest spółka **WAMS-Ryanair** z branży lotniczej. Firma objęła patronatem klasę o profilu mechanik lotniczy. Lotnicze Zakłady Naukowe we Wrocławiu oferują jako jedyne w Polsce kształcenie w zawodzie technik mechanik lotniczy.

Systemowe wspieranie polskiego sektora kształcenia zawodowego ze środków europejskich umożliwił program Leonardo da Vinci. Pierwsza edycja programu została uruchomiona w państwach członkowskich Unii Europejskiej w 1995 r., a trzy lata później polskie instytucje dołączyły do grona beneficjentów. W 2007 r. Leonardo da Vinci został włączony do nowego programu "Uczenie się przez całe życie", który miał na celu poprawę jakości edukacji w Europie, nie tylko w zakresie kształcenia zawodowego, ale również w innych obszarach edukacji. W 2014 r. program "Uczenie się przez całe życie" został zastąpiony przez **Erasmus+**. Do udziału w programie są uprawnione instytucje i organizacje publiczne i prywatne wspierające edukację formalną oraz uczenie się pozaformalne i nieformalne osób w każdym wieku. Program Erasmus+ pomaga rozwijać niemal wszystkie kompetencje określone mianem kompetencji 4.0, do których m.in. zaliczano⁶⁵:

- kompetencje cyfrowe i techniczne,
- kompetencje menedżerskie: zarządzanie zespołem (koordynacja lub przywództwo), przedsiębiorczość,
- kompetencje poznawcze i umiejętność myślenia: rozwiązywanie złożonych problemów, kreatywność, myślenie krytyczne, zdolność adaptacji,
- kompetencje społeczne i psychospołeczne: praca zespołowa, współpraca w zespole, przywództwo, elastyczność, zdolność do adaptacji, interdyscyplinarność.

⁶⁴ Współpraca szkolnictwa zawodowego z przedsiębiorcami w województwie dolnośląskim, http://www.dwup.pl/asset/images/files/Badania_analzy_raporty/05_RAPORT_KO%C5%83COWY_v6.pdf, dostęp 06.06.2023.

⁶⁵ FRSE (2022), Kompetencje 4.0 jako czynniki ułatwiające realizację i zarządzanie projektami w programie Erasmus+ oraz sprzyjające ich trwałości w czasach pandemii COVID-19, https://www.frse.org.pl/brepo/panel_repo_files/2022/03/07/kl62wg/kompetencje-40-online.pdf, dostęp 06.06.2023.

Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej (NAWA) promuje rozwój kompetencji poprzez różne inicjatywy i programy. Programy NAWA stworzą nowe możliwości włączenia polskich pracowników naukowo-dydaktycznych w międzynarodowy obieg nauki poprzez programy wyjazdowe, a także wspiera polskie ośrodki w tworzeniu atrakcyjnej oferty dla osób chcących ponownie prowadzić badania w Polsce. Na przykład celem programu **Polskie Powroty NAWA** jest umożliwienie wyróżniającym się polskim naukowcom powrotu do kraju i podjęcia zatrudnienia w polskich uczelniach i instytutach badawczych. Program stwarza naukowcom rezydującym w zagranicznych ośrodkach naukowych możliwość zbudowania w Polsce własnej grupy projektowej i prowadzenia badań w optymalnych warunkach. Krajowe uczelnie, instytuty naukowe i instytuty badawcze mogą pozyskać specjalistów posiadających doświadczenie międzynarodowe oraz wiedzę z zakresu najnowszych trendów badawczych w swojej dyscyplinie naukowej.

Podsumowanie

Polska gospodarka już dzisiaj potrzebuje więcej pracowników. Historycznie niskie bezrobocie⁶⁶ idzie w parze z sytuacją, w której niemal co druga firma chce lub musi zwiększyć zatrudnienie⁶⁷. Już w perspektywie najbliższych 10 lat liczba pracowników przypadających na jednego emeryta spadnie z 3,1 do 2,5⁶⁸. Co więcej, dostępni pracownicy często nie posiadają umiejętności odpowiadających potrzebom pracodawców na szybko ewoluującym rynku pracy (luka kompetencyjna).

Zmniejszenie luki zatrudnienia jest możliwe m.in. poprzez:

- redukcję luki kompetencyjnej zatrudnionych i osób pozostających bez pracy,
- ułatwienie wejścia lub powrotu na rynek pracy osobom biernym zawodowo, w tym opiekunom osób zależnych, zwłaszcza dotyczy to młodych matek,
- aktywizację osób starszych, osób zniechęconych brakiem sukcesów w poszukiwaniu pracy, jak również osób otrzymujących pomoc opieki społecznej,
- zachęcanie do aktywności na rynku pracy osób pobierających naukę w trybie dziennym,
- wykorzystanie w większym stopniu potencjału pracowników z zagranicy, osób niepełnosprawnych i neuroatypowych (neuroróżnorodnych),
- zachęcanie do powrotu z zagranicy polskich specjalistów,
- zachęcanie cudzoziemców do podjęcia pracy w naszym kraju.

Wśród przykładów rozwiązań, które mogą przyczynić się do redukcji luki kompetencyjnej zatrudnionych i osób pozostających bez pracy można wymienić:

- dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb branżowych i sektorowych poprzez kooperację współpracy na linii system edukacji – biznes,
- promowanie i wspieranie uczenia się przez całe życie poprzez różne inicjatywy i programy, w tym działania rządu,
- zachęcanie do przekwalifikowania się z uwzględnieniem zawodów deficytowych.

⁶⁶ Eurostat (2023). Euro area unemployment at 6,6%, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/16324762/3-31032023-BP-EN.pdf/4cb7a93a-bb55-923d-ec95-5fcb8073271c>, dostęp 4.05.2023.

⁶⁷ NBP (2023). Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw, nr 02/23, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2023/05/raport-SM-2023-kwiecien-publicacja.pdf>, dostęp 4.05.2023.

⁶⁸ Eurostat (2020). Struktura ludności i starzenie się społeczeństwa, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Struktura_ludno%C5%9Bci_i_starzenie_si%C4%99_spo%C5%82ecze%C5%84stwa, dostęp 4.05.2023.

Ułatwienie wejścia lub powrotu na rynek pracy, osobom biernym zawodowo, w tym opiekunom osób zależnych zwłaszcza młodym matkom można rozwiązać m.in. poprzez:

- zmiany w kwocie wolnej od podatku, kosztach uzyskania przychodu czy dodatkowe świadczenia powiązane z aktywnością zawodową,
- subsydiowanie transportu, zmniejszanie kosztów i wzrost dostępności opieki nad dziećmi i innymi osobami zależnymi,
- większe wsparcie urzędów pracy poprzez częstsze docieranie z dobrą, kompleksową ofertą wsparcia wejścia/powrotu na rynek pracy (indywidualne doradztwo, szkolenia, staże),
- zmniejszenie dyskryminacji płacowej kobiet,
- zaangażowanie przedsiębiorstw w podnoszenie atrakcyjności pracy (np. elastyczny czas pracy),
- zachęcanie do uczestnictwa w programach ułatwiających powrót na rynek pracy, wskazujących zalety łączenia życia rodzinnego z zawodowym;
- treningi psychologiczne pozwalające ponownie odkrywać swoje talenty i predyspozycje zawodowe, które mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji zawodowej;

Potencjał gospodarczy starszej części polskiego społeczeństwa też nie realizuje się w pełni. Aktywizacja osób starszych możliwa jest m.in. poprzez:

- eliminację stereotypów wśród pracodawców i seniorów;
- zachęcanie do pozostawania aktywnym poprzez oferowanie np. elastycznego czasu pracy, pracy na część etatu, uczestniczenie w programach mentoringowych dla seniorów, którzy mogą pracować jako nauczyciele zawodu;
- dodatkowe mechanizmy (np. podatkowe) zwiększające opłacalność pracy na emeryturze.

Dla osób zniechęconych brakiem sukcesów w poszukiwaniu pracy warto uwzględnić:

- treningi psychologiczne pozwalające ponownie odkrywać swoje talenty i predyspozycje zawodowe, które mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji zawodowej;
- zapewnienie opiekuna, który będzie wspomagał osobę we wdrożeniu się do wykonywania pracy.

Dla osób otrzymujących pomoc opieki społecznej konieczne jest zadbanie o:

- popularyzację kontraktów socjalnych zakładających znalezienie pracy;

wspieranie działań zmierzających do integracji społecznej, w tym tworzenie okazji do pracy oraz rozwijanie umiejętności zawodowych.

Zachęcanie do aktywności na rynku pracy osób pobierających naukę w trybie dziennym możliwe jest poprzez:

- promowanie pracy dorywczej w trybie wieczorowym, weekendowym oraz wakacyjnym;

- promowanie elastycznych form zatrudnienia;
- umożliwienie uczestnictwa w odpłatnych programach stażowych i praktykach na każdym etapie kształcenia ponadpodstawowego, aż po studia doktoranckie.

Dla osób neuroróżnorodnych oraz osób posiadających stwierdzoną niepełnosprawność możliwymi ułatwieniami powinny być:

- dedykowane doradztwo zawodowe, uwzględniające możliwości zawodowe związane ze stopniem i rodzajem niepełnosprawności;
- treningi psychologiczne pozwalające ponownie odkrywać swoje talenty i predyspozycje zawodowe, które mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji zawodowej;
- likwidowanie barier architektonicznych oraz zapewnienie wsparcia asystenta i/lub trenera pracy, umożliwiające podjęcie zatrudnienia osobom niepełnosprawnym;
- popularyzacja zawodu trenera pracy dla osób niepełnosprawnych.

Przykładami rozwiązań zachęcających do powrotu z zagranicy polskich specjalistów mogą być:

- organizacja kampanii informacyjnych na temat dostępnych możliwości zatrudnienia, perspektyw rynku pracy oraz warunków życia w Polsce.
- wprowadzenie programów reintegracyjnych, które będą oferowały atrakcyjne warunki powrotu do kraju. Mogą to być ulgi podatkowe, preferencyjne warunki zatrudnienia, programy szkoleniowe, wsparcie w procesie adaptacji do środowiska zawodowego,
- tworzenie nowych miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów oraz promowanie przedsiębiorczości i innowacyjności,
- organizowanie konferencji, targów pracy, spotkań branżowych i innych wydarzeń, które umożliwiają polskim specjalistom za granicą nawiązywanie kontaktów z pracodawcami i instytucjami w kraju.

W Polsce nie obowiązują dokumenty o charakterze programowym, strategicznym lub doktrynalnym odnoszące się do kwestii imigracji. Brak oficjalnego dokumentu o takim charakterze staje się coraz bardziej dotkliwy. Dynamika zmian, w tym związanych z nieprzewidywanymi procesami migracyjnymi, dodatkowo potwierdza zasadność podejmowania szybkich i celowych działań w celu poprawnego funkcjonowania zarówno gospodarki krajowej i podmiotów w niej działających, jak i jej elementów, w tym rynku pracy. Brak wypracowanych rozwiązań pozwalających na przyciągnięcie i zatrzymanie zagranicznych pracowników na polskim rynku pracy może doprowadzić do dalszego wzrostu deficytów kadrowych, które już teraz są odczuwalne w wielu branżach. Brak stabilizacji w zakresie zatrudnienia migrantów może również skłonić ich do poszukiwania pracy w innych krajach, co oznacza dla Polski utratę wartościowego kapitału ludzkiego.

Bibliografia

1. Bakalarczyk R. (2020). Godzenie pracy zawodowej z opieką nad osobami zależnymi wyzwaniem dla dialogu społecznego i polityki publicznej różnych szczebli, Komitet Dialogu Społecznego KIG, Warszawa, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2020/11/RAPORT_Godzenie-pracy-zawodowej-z-opieka-nad-osobami-zaleznyimi_2020r.pdf, dostęp 2.05.2023.
2. Bakalarczyk R. (2021). Wykorzystanie zawodowego potencjału starszych pokoleń jako wyzwanie dla polityki publicznej na najbliższe lata, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2021/05/Opracowanie_Wykorzystanie-zawodowego-potencjalu-starszych-pokoleni_KWIECIEN_2021.pdf, dostęp 2.05.2023.
3. Baran M. (2013). Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie, Nr 1146.
4. Błędowski P., Szuwarzyński A. (2009). Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia. Analiza desk research, [https://obserwatorium.mazowsze.pl/pliki/files/Desk%20research_50plus_2009\(3\).pdf](https://obserwatorium.mazowsze.pl/pliki/files/Desk%20research_50plus_2009(3).pdf), dostęp 3.05.2023.
5. Busch, Ch., et al. (2020). Should Germany have built a new wall? Macroeconomic lessons from the 2015-18 refugee wave. „Journal of Monetary Economics” 113, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304393220300519>, dostęp 29.04.2023.
6. Chłoń-Domińczak A., Holzer-Żelażewska D, Maliszewska A. (2017). Analityczny Raport Uzupełniający Nr 3. Polacy po pięćdziesiątce: praca i emerytura.
7. De Lange W., Thijssen J. (2007). The valuable senior: human resource management for older employees. Weka, Amsterdam.
8. Deloitte (2022). Uchodźcy na rynku pracy w Polsce, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Uchodzczy_Na_Rynku_Pracy.pdf, dostęp 29.04.2023.
9. Deloitte (2022). Uchodźcy ukraińscy na polskim rynku pracy. Wyzwania, bariery i zadania na przyszłość, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/EconomicStatement/postepowania-UOKIK-i-spory-sadowe.html>, dostęp 29.04.2023.
10. Deloitte (2022). Uchodźcy z Ukrainy w Polsce. Wyzwania i potencjał integracji, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl-Uchodzczy-z-Ukrainy-w-Polsce-Report.pdf>, dostęp 29.04.2023.
11. Clifton-Sprigg J. (2023), Dobrobyt na pokolenia. Stanowisko 1/2023: Polska potrzebuje polityki migracyjnej – pogląd z dobrobytem w tle, <https://napokolenia.pl/stanowisko-1-2023-polska-potrzebuje-polityki-migracyjnej-pogląd-z-dobrobytem-w-tle/>

12. Dolny E. (2009). Determinanty kontynuowania pracy i aktywizacji zawodowej osób w starszym wieku. W: Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych, Z. Wiśniewski (red.), Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
13. Domagała-Szymonek K. (2023). Każdego roku z rynku pracy będzie znikać nawet 100 tys. osób. Konsekwencje będą dotkliwe, <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/kazdego-roku-z-rynk-u-pracy-bedzie-znikac-nawet-100-tys-osob-konsekwencje-beda-dotkliwe,95347.html>, dostęp 20.04.2023.
14. Dziennik Urzędowy Ministra Zdrowia (2021). Obwieszczenie Ministra Zdrowia w sprawie mapy potrzeb zdrowotnych z dnia 27 sierpnia 2021 r., Warszawa, dnia 30.08.2021 r.
15. Eurostat (2020). Struktura ludności i starzenie się społeczeństwa, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Struktura_ludno%C5%9Bci_i_starzenie_si%C4%99_spo%C5%82ecze%C5%84stwa, dostęp 4.05.2023.
16. Eurostat (2023). Euro area unemployment at 6,6%, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/16324762/3-31032023-BP-EN.pdf/4cb7a93a-bb55-923d-ec95-5fcb8073271c>, dostęp 4.05.2023.
17. EY Polska (2023). Kluczowe kompetencje pracownika przyszłości. Pracownik 4.0 – przyszłość zaczyna się dziś, https://www.ey.com/pl_pl/workforce/kluczowe-kompetencje-pracownika-przyszlosci, dostęp 3.05.2023.
18. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2022). Opieka rodzinna i praca, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/04/FOB_Opieka-rodzinna-i-praca.pdf, dostęp 3.05.2023.
19. Gawska A., Drabarz A., Macius A. (2019). Osoby niepełnosprawne 50+. Aktywność zawodowa i społeczna, Fundacja Aktywizacja.
20. Gi Group Holding (2023). Barometr rynku pracy, edycja 17, https://www.gigroupholding.com/polska/wp-content/uploads/sites/9/2023/04/Gi-Group-Holding_Barometr-Rynku-Pracy-2023_edycja-17.pdf, dostęp 3.05.2023.
21. Grafton (2022). Pokolenia na polskim rynku pracy, <https://www.grafton.pl/pl/pokolenia-na-polskim-rynk-u-pracy>, dostęp 2.05.2023.
22. GUS (2014). Prognoza ludności na lata 2014-2050, Warszawa.
23. GUS (2021). Rocznik Demograficzny. Warszawa.
24. GUS (2022). Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 30 czerwca 2022. Warszawa.
25. GUS (2023). Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 31 grudnia. Warszawa.
26. GUS (2022). Rocznik Demograficzny, Warszawa.
27. GUS (2022). Sytuacja demograficzna Polski do 2021 r. Warszawa.
28. GUS (2022). Trwanie życia w 2021 r. Warszawa.

29. GUS, Pojęcia stosowane w statystyce publicznej, https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/4561_pojecie.html, dostęp 3.05.2023.
30. Helak M, Szyszkowski A. (2022). Migranci w Polsce, Europolis, https://www.kas.de/documents/279510/16514638/Europolis-2022_Migranci-w-Polsce_raport.pdf/f7b69c50-1dcc-7fa2-6170-b3280487a97c?version=1.0&t=1670577280654, dostęp 30.04.2023.
31. Hengel K.M., et al. (2012). Factors associated with the ability and willingness to continue working until the age of 65 in construction workers. „International Archives of Occupational and Environmental Health” 85.
32. Higgs P., et al. (2003). Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. „Ageing & Society” 23.
33. Institute for the Future (2011). <https://legacy.iftf.org/futureworkskills/>, dostęp 3.05.2023.
34. Instytut Badań Strukturalnych (2019). Nie uczą się i nie pracują. Czy stanowią wyzwanie dla polityki publicznej? „IBS Policy Paper” 3, <https://ibs.org.pl/app/uploads/2020/10/IBS-Policy-Paper-03-2019-PL.pdf>, dostęp 3.05.2023.
35. Instytut Spraw Publicznych (2021). Stanowisko i uwagi Instytutu Spraw Publicznych odnośnie projektu uchwały Rady Ministrów w sprawie przyjęcia dokumentu „Polityka migracyjna Polski – kierunki działań 2021-2022”, https://www.isp.org.pl/uploads/drive/aktualnosci/Stanowisko_i_uwagi_ISP_dot_dokumentu_Polityka_migracyjna_Polski- kierunki_dzialan_2021-2022.pdf, dostęp 30.03.2023.
36. Jaumotte M.F., et al. (2016). Impact of migration on income levels in advanced economies. International Monetary Fund, <https://www.imf.org/~media/files/publications/spillovernotes/spillovernote8>, dostęp 29.04.2023.
37. Karasek R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. „Administrative Science Quarterly” 24.
38. Kim S., De Vaney S.A. (2005). The selection of partial or full retirement by older workers. „Journal of Family and Economic Issues” 26.
39. Kowalik Z., Magda I. (2021). Rynek pracy w Polsce – przemiany i wyzwania. „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i Praktyka” 3/21, https://ceish.icm.edu.pl/ceish/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_5604_01_3001_0015_3183/c/articles-2117143.pdf.pdf, dostęp 20.04.2023.
40. Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (2014). Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy, https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/3555/CD_raport-diagnoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y, dostęp 2.05.2023
41. Liwiński J., Sztanderska U. (2010). Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, Warszawa.

42. Łodziński S., Szonert M. (2023). Polityka migracyjna „bez polityki”. Antynomie tworzenia polityki migracyjnej w Polsce w okresie 2016-2022. „SMR Working Papers” 130/188, Ośrodek badań nad migracjami. Uniwersytet Warszawski, <https://www.migracje.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2023/02/CMR-WP-130-188.pdf>, dostęp 15.03.2023.
43. ManpowerGroup (2023). Niedobór Talentów w Polsce, https://7370478.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7370478/Raport_ManpowerGroup_Niedobor_Talentow_2023-2.pdf, dostęp 3.05.2023.
44. Markowski K. (2022). Konsekwencje zmian demograficznych, Materiały z III Kongresu Demograficznego. Część 1, Warszawa, https://kd.stat.gov.pl/images/publikacje/01_kd_konsekwencje_zmian_demograficznych_internet.pdf, dostęp 3.05.2023.
45. McKinsey Global Institute (2021). The future of work after COVID-19, [https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/,](https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/) dostęp 3.05.2023.
46. Męcina J.P. (2015). Niewykorzystane zasoby pracy w Polsce. „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i Praktyka”, https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-c94994df-2a80-4f0a-b210-2960ae2823f3/c/2_Jacek_P_Mecina.pdf, dostęp 3.05.2023.
47. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej (2023). Ustawa o aktywności zawodowej, Ocena skutków regulacji, <https://www.zpp.pl/storage/library/2023-01/8e5812b2d6d66836fe0f6212c19d0ee7.pdf>, dostęp 3.05.2023.
48. Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii (2021). Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2021, <https://www.gov.pl/attachment/10ece50b-6598-464c-bdb1-ddf4b50eb2e8>, dostęp 4.05.2023.
49. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (2021). Projekt uchwały Rady Ministrów w sprawie przyjęcia dokumentu „Polityka migracyjna Polski – kierunki działań 2021-2022”, <https://www.gov.pl/web/mswia/projekt-uchwaly-rady-ministrow-w-sprawie-przyjecia-dokumentu-polityka-migracyjna-polski--kierunki-dzialan-2021-2022-id179>, dostęp 30.03.2023.
50. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (2021). Polityka migracyjna Polski – diagnoza stanu wyjściowego, <https://www.gov.pl/web/mswia/polityka-migracyjna-polski--diagnoza-stanu-wyjsciowego>, dostęp 30.03.2023.
51. NBP (2023). Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw, nr 02/23, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2023/05/raport-SM-2023-kwiecien-publicacja.pdf>, dostęp 4.05.2023.
52. Niewiadomska A. (2013). Analiza zjawiska bierności zawodowej w Polsce. „Nauki Społeczne. Social Sciences” 2(8), 103-116.
53. NIK (2018). Usługi opiekuńcze świadczone osobom starszym w miejscu zamieszkania, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,17440,vp,20012.pdf>, dostęp 3.05.2023.

54. OECD (2010). Work – force ageing in OECD countries, Employment Outlook.
55. Personnel Service (2022). 80 proc. więcej Azjatów na polskim rynku pracy. Rekordowy wzrost w skali roku, <https://personnelservice.pl/80-proc-wiecej-azjatow-na-polskim-ryнку-pracy-rekordowy-wzrost-w-skali-roku/>, dostęp 2.05.2023.
56. Polski Instytut Ekonomiczny (2021). Srebrząca się gospodarka. Jak uwolnić potencjał seniorów? „Policy Paper” 3, <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/06/PIE-PP03-2021.pdf>, dostęp 3.05.2023.
57. Polski Instytut Ekonomiczny (2022). Kompetencje pracowników dziś i jutro, Warszawa <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/05/Kompetencje-pracow-17.05.2022-B.pdf>, dostęp 15.03.2023.
58. Polski Instytut Spraw Międzynarodowych (2023). Uchodźcy z Ukrainy na europejskim rynku pracy, <https://www.pism.pl/publikacje/uchodzcy-z-ukrainy-na-europejskim-ryнку-pracy>, dostęp 29.04.2023.
59. Popiołek K. (red.) (2007). Model intermentoring – podręcznik dla organizacji, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.
60. PwC (2019). Na polskim rynku pracy do 2025 r. może brakować nawet 1,5 mln osób, <https://www.pwc.pl/pl/media/2019/2019-01-22-luka-rynek-pracy-2025-pwc.html>, dostęp 4.05.2023.
61. Rudziński L. (2023). Demografia zmienia rodzimy rynek pracy, <https://strefabiznesu.pl/demografia-zmienia-rodzimy-rynek-pracy-ekspert-to-wyzwanie-dla-pracodawcow-ale-i-szansa-dla-starszych-pracownikow/ar/c3-17006555>, dostęp 27.04.2023.
62. Schimanek T., Trzos K., Zatorska M. (2011), Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorstw. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
63. Schreurs B., et al. (2011). Job demands and resources and their association with early retirement intention through recovery need and work enjoyment. „Journal of Industrial Psychology” 37.
64. Słomski D. (2023). Mroczne prognozy dla Polski. Rocznie będzie ubywać 100 tys. osób zdolnych do pracy, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/mroczne-prognozy-dla-polski-co-roku-bedzie-znikac-100-tys-pracownikow/00v9t94>, dostęp 20.04.2023.
65. Talaga J.A., Beehr T.A. (1995). Are the gender differences in predicting retirement decisions?. „Journal of Applied Psychology” 80.
66. Theus J. (2022). Gdzie jest polska polityka migracyjna? Nie da się rozwiązać wszystkich problemów pieniędzmi, <https://oko.press/gdzie-jest-polska-polityka-migracyjna>, dostęp 2.05.2023.
67. Urbaniak B. (2013). Podstawowe charakterystyki zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wieku 45/50+. W: Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy,

- https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/3555/CD_raport-diagnoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y, dostęp 2.05.2023
68. Van den Berg P.T. (2011). Characteristic of the work environment related to older employees' willingness to continue working: intrinsic motivation as a mediator. „Psychological Reports” 109.
 69. Visser-Lapr  M.M. (2008). From ageing to cashing. The Hague. The Netherlands: Ministry of Social Affairs and Employment.
 70. Wang M., Zhan Y., Liu S., Shultz K.S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. „Journal of Applied Psychology” 93.
 71. Warszewska-Makuch M. (2016). Strategie motywowania pracowników starszych do kontynuowania pracy, <https://streswpracy.pl/wp-content/uploads/2022/08/Strategie-motywowania-pracownikow-starszych.pdf>, dostęp 2.05.2023.
 72. Wojdat M., Cywiński P. (2022). Miejska gościnność: wielki wzrost, wyzwania i szanse. raport o uchodźcach z Ukrainy w największych polskich miastach, Centrum Analiz i Badań, Unia Metropolii Polskich im. Pawła Adamowicza, Warszawa.
 73. World Bank Grup (2016). Aktywizacja zawodowa i Publiczne Służby Zatrudnienia w Polsce. Doskonalenie programów rynku pracy dla osób bezrobotnych, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/569921525761576733/pdf/125989-WP-PUBLIC-POLISH-P148022-ActivationNotePolishversion.pdf>, dostęp 3.05.2023.
 74. World Economic Forum (2023). Future of Jobs Report 2023, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf, dostęp 3.05.2023.
 75. WUP w Lublinie – Wydział Badań i Analiz (2021). Bierność zawodowa w regionie lubelskim –przyczyny, struktura oraz możliwe instrumenty zaradcze, <https://wuplublin.praca.gov.pl/documents/165685/974137/Bierno%C5%9B%C4%87%20zawodowa%20w%20regionie%20lubelskim%20%E2%80%93%20przyczyny%20struktura%20oraz%20mo%C5%BCliwe%20instrumenty%20zaradcze/2ca4dd2f-9f41-43f9-979d-1cc9b2b2c795?t=1634809593817>, dostęp 3.05.2023.
 76. WUP w Gdańsku (2018). Relacja jakościowych badań terenowych Obszar II Niewykorzystane zasoby pracy województwa pomorskiego, https://porp.pl/uploads/raw/g2/2018_02/afd57e7b8db7146b0ef2cac1df39b1ce.pdf, dostęp 30.04.2023.
 77. WYG PSDB (2014). Badanie ewaluacyjne w obszarze oceny adresatów wsparcia europejskiego funduszu społecznego, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/42146/9_9.pdf, dostęp 3.05.2023.
 78. ZUS (2022). Cudzoziemcy w polskim systemie ubezpieczeń społecznych – XII 2021, Warszawa.
 79. ZUS (2022). Liczba ubezpieczonych (osoby fizyczne), którzy podali obywatelstwo inne niż polskie według wieku, <https://psz.zus.pl/kategorie/ubezpieczeni/ubezpieczenia-emerytalne-i-rentowe>, dostęp 30.03.2023.