

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

Seminarium Doktorskie Akademia WSB Dąbrowa Górnicza¹

ORCID: 0009-0002-9014-9572

DOI:

Miejsce pracy jako środowisko wsparcia nieformalnych opiekunów osób starszych.

W kierunku koncepcji pracodawcy opiekuńczego

The Workplace as a Supportive Environment for Informal Caregivers of Older Adults.

Towards a Concept of the Care-Friendly Employer

Abstrakt:

Artykuł dotyczy wsparcia przez pracodawców osób pełniących jednocześnie role zawodowe i opiekuńcze wobec osób starszych. Celem jest konceptualizacja kategorii pracodawcy opiekuńczego jako modelu organizacyjnego, odpowiadającego na wyzwania demograficzne współczesnego rynku pracy. Koncepcja osadzona jest w trzech paradygmatach: welfare mix i familizmie subsydiarnym, społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz geragogice i edukacji do starości. Zaproponowano definicję operacyjną pracodawcy opiekuńczego, wyróżniono cztery komponenty modelu pracodawcy opiekuńczego oraz skonstruowano czterostopniową typologię pracodawców według stopnia dojrzałości organizacyjnej wobec pracowników - opiekunów. Pracodawca opiekuńczy stanowi nową kategorię analityczną, dotychczas nieobecną w polskim dyskursie pedagogicznym i zarządczym, wypełniającą lukę

¹ Artykuł powstał w ramach przygotowań do rozprawy doktorskiej realizowanej pod opieką naukową dr hab. Zofii Szaroty, prof. Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

między polityką społeczną a praktyką zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazano na rolę organizacji uczącej się i doradztwa gerontologicznego, jako narzędzi realizacji ww. modelu w praktyce. Artykuł ma charakter teoretyczno - analityczny i opiera się na przeglądzie literatury. Przeszukano bazy Scopus, ResearchGate oraz Google Scholar, dokonując celowego doboru publikacji odpowiadających problematyce wsparcia pracowników - opiekunów w środowisku pracy.

Słowa kluczowe: gerontologia opiekuńcza, nieformalni opiekunowie, organizacja ucząca się, poradnictwo gerontologiczne, pracodawca opiekuńczy, społeczna odpowiedzialność biznesu.

Abstract:

The article addresses employer support for individuals who simultaneously perform professional and caregiving roles for older adults. The aim is to conceptualise the category of the care-friendly employer as an organisational model responding to the demographic challenges of the contemporary labour market. The concept is grounded in three paradigms: the welfare mix and subsidiarity-based familialism, Corporate Social Responsibility (CSR), and geragogy alongside education for ageing. The article proposes an operational definition of the care-friendly employer, identifies four components of the model, and develops a four-level typology of employers according to their degree of organisational maturity. The care-friendly employer constitutes a new analytical category, hitherto absent from Polish pedagogical and managerial discourse, bridging the gap between social policy and human resource management practice. It also highlights the role of the learning organisation and gerontological counselling as key tools for implementing the model in practice. The article is theoretical and analytical in nature and is based on a literature review. The Scopus, ResearchGate, and Google Scholar databases were searched, with publications purposively selected based on their relevance to the issue of supporting employee-caregivers in the workplace.

Keywords: care gerontology, care-friendly employer gerontological counselling, informal caregivers, learning organisation, Corporate Social Responsibility.

„[...] nie można zatrudnić „rąk do pracy”, razem z nimi przychodzi ich właściciel.”

Peter F. Drucker

Wprowadzenie

Polska jest jednym z najszybciej starzejących się krajów w Unii Europejskiej. Osoby w wieku 60+ stanowią obecnie około 10 milionową kohortę, która zgodnie z prognozami Głównego Urzędu Statystycznego, wzrośnie do ponad 12 mln w 2050 r. (GUS, 2025a). Zmianom tym towarzyszy także dynamiczne zwiększanie się udziału osób w najstarszych

grupach wieku, co istotnie wpływa na skalę potrzeb opiekuńczych, bowiem badania wskazują na gwałtowny wzrost zapotrzebowania na opiekę po 80. roku życia (Błędowski, 2021, s. 917).

Proces starzenia obejmuje także zasoby pracy. W Polsce na 100 osób w wieku 15-64 lata przypada obecnie średnio 31,8 osób w wieku 65+, przy czym liczba osób w wieku poprodukcyjnym będzie systematycznie rosnąć (GUS, 2025b). W konsekwencji zwiększa się liczba pracowników, którzy będąc aktywnymi zawodowo, równolegle pełnią rolę nieformalnych opiekunów osób starszych, co stanowi wyzwanie tak dla nich, jak i dla pracodawców oraz polityki rynku pracy.

Rosnące obciążenia opiekuńcze pracowników wymagają od pracodawców większej wrażliwości na pozazawodowe role zatrudnionych osób oraz wdrażania rozwiązań sprzyjających godzeniu pracy z obowiązkami opiekuńczymi. Oznacza to potrzebę przewartościowania priorytetów zarządzania i rozwijania modeli organizacyjnych uwzględniających społeczne ramy funkcjonowania pracowników. W tym kontekście wsparcie pracowników - opiekunów może stać się w najbliższych latach jednym z kluczowych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim. Zgodnie z klasycznym ujęciem zarządzania organizacją, pracodawca zatrudnia nie tylko wykonawcę zadań, lecz całego człowieka wraz z jego doświadczeniami i rolami życiowymi (Drucker, 1994, s. 282). Tymi opiekuńczymi również.

W świetle powyższych uwarunkowań rośnie znaczenie pracodawcy opiekuńczego (*care-friendly employer*), rozumianego jako organizacja, która systemowo, a nie w formie pojedynczych benefitów, identyfikuje, uznaje i wspiera pracowników pełniących role opiekuńcze. Rozważania prowadzone w artykule osadzone są w trzech komplementarnych perspektywach teoretycznych, odnoszących się do różnych poziomów analizy zjawiska obciążenia pracowników - opiekunów. W wymiarze systemowym punktem odniesienia jest koncepcja welfare mix oraz familizmu subsydiarnego, wskazująca na rosnącą rolę innych podmiotów niż państwo w organizacji opieki. W wymiarze organizacyjnym kluczowe znaczenie ma społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility), wskazująca, że wsparcie pracowników - opiekunów należy traktować jako element odpowiedzialności organizacji za społeczne konsekwencje jej funkcjonowania. W wymiarze implementacyjnym natomiast, istotną rolę odgrywa perspektywa geragogiczna oraz koncepcja organizacji uczącej się, umożliwiające włączanie problematyki starzenia się i opieki do praktyk zarządzania.

Głównym celem artykułu jest analiza roli pracodawcy w kontekście wsparcia pracowników pełniących funkcje nieformalnych opiekunów osób starszych oraz próba konceptualizacji kategorii pracodawcy opiekuńczego jako modelu organizacyjnego,

odpowiadającego na wyzwania starzejącego się społeczeństwa. W szczególności podjęto próbę odpowiedzi na pytania: dlaczego wsparcie pracowników - opiekunów staje się istotnym wyzwaniem dla współczesnych miejsc pracy, jak można definiować pracodawcę opiekuńczego oraz w jaki sposób organizacja ucząca się może wspierać jego rozwój.

Artykuł ma charakter teoretyczno-analityczny i opiera się na celowym przeglądzie literatury. Przeszukano bazy: Scopus, ResearchGate oraz Google Scholar z wykorzystaniem słów kluczowych takich jak: pracodawca opiekuńczy, care-friendly workplace, care-friendly employer, age-friendly workplace, working caregivers, informal care and employment. W ramach celowego doboru publikacji, wybrano pozycje adekwatne do problematyki wsparcia pracowników łączących pracę z nieformalną opieką nad osobami starszymi, obejmujące zarówno opracowania z naukowe, jak i raporty instytucjonalne oraz dokumenty polityk publicznych.

Opieka w Polsce

System pomocowy w Polsce wspierający opiekę nad osobami starszymi, opiera się na 4 filarach: sektorze publicznym, rynkowym, organizacjach pozarządowych oraz sektorze nieformalnym, obejmującym rodzinę i najbliższe otoczenie człowieka (Hołyst, 2025, s. 45). Choć model ten zakłada współodpowiedzialność różnych podmiotów, w praktyce ciężar ten nie rozkłada się równomiernie. W kontekście organizacji systemu wsparcia, Polska w dużej mierze wpisuje się w familistyczny oraz subsydiarny model państwa opiekuńczego. Oznacza to, że główna odpowiedzialność za opiekę nad osobami zależnymi, w tym osobami starszymi, spoczywa przede wszystkim na rodzinie, co w efekcie prowadzi do wzmacniania znaczenia opieki nieformalnej (Szarota, Błachnio, 2026). Opieka ta najczęściej jest sprawowana w sposób nieformalny, nigdzie nie rejestrowany.

Według projektu ustawy o opiece długoterminowej z 15 grudnia 2025 roku, opiekun nieformalny to osoba „systematycznie opiekująca się osobą wymagającą wsparcia w codziennym funkcjonowaniu lub w realizacji zaleceń terapeutycznych, niepobierająca, z wyjątkiem rodziców zastępczych, wynagrodzenia z tytułu sprawowanej opieki, w tym osoba bliska, osoba sprawująca rodzinną pieczę zastępczą lub inna osoba niezobowiązana do wsparcia w związku z wykonywanym zawodem” (Rządowe Centrum Legislacji, 2025).

Według danych Komisji Europejskiej, opieka nieformalna pokrywa ponad 70% potrzeb opiekuńczych w UE i jest kluczowym wsparciem systemów organizowanych przez państwo (Komisja Europejska, 2018). Szacuje się, że w Polsce jest ok. 2 mln osób sprawujących opiekę nieformalną nad bliskimi (Podhorecka, 2025). Należy jednak podkreślić, że nie ma w naszym kraju żadnego oficjalnego rejestru osób sprawujących opiekę nieformalną i dokładna liczba

pozostaje trudna do ustalenia. Tym bardziej nie jest możliwym dokładne określenie, ile z tych osób jest jednocześnie aktywnymi zawodowo. Brak rejestru opiekunów nieformalnych nie jest wyłącznie luką statystyczną; oznacza, że system „nie widzi” tej grupy dokładnie, a skoro jej nie widzi, to nie może jej dobrze wspierać. Pewnym krokiem naprzód w kierunku poznania jak liczna jest wspomniana grupa, może być wprowadzenie rozwiązania rządowego w formie bonu senioralnego, choć opóźnienia legislacyjne i kryterium dochodowe każą sądzić, że nie obejmie on wszystkich aktywnych zawodowo opiekunów. Nie zmienia to faktu, że znaczna część opiekunów funkcjonuje w podwójnej roli, co oznacza, że doświadczanie opieki przenika do miejsca pracy niezależnie od tego, czy pracodawca to dostrzega. Wobec tak zarysowanej luki opiekuńczej oraz ograniczonej wydolności systemu publicznego, ciężar stabilizowania sytuacji osób łączących pracę z opieką w znacznym stopniu wychodzi poza poziom polityki społecznej. W praktyce oznacza to, że jednym z kluczowych środowisk, w którym rozstrzyga się możliwość godzenia tych ról, staje się miejsce pracy. To właśnie w tym kontekście pojawia się potrzeba redefinicji roli pracodawcy oraz poszukiwania bardziej systemowych form wsparcia pracowników - opiekunów.

Feminizacja w starości i opiece

W rozważaniach dotyczących podwójnej roli pracownika - opiekuna istotny aspekt dotyczy feminizacji tego obszaru, nie tylko z perspektywy demograficznej, ale także funkcjonowania rynku pracy. Kobiety w Polsce żyją średnio kilka lat dłużej niż mężczyźni (81,06 wobec 73,42), co przekłada się nie tylko na większe prawdopodobieństwo doświadczania starości w samotności, ale i na większe obciążenia opiekuńcze wobec współmałżonków, rodziców i teściów (Menon i in., 2024). W krajach OECD około 60% opiekunów nieformalnych to kobiety (Rocard, Llana-Nozal, 2022), co nie pozostaje bez wpływu na ich kariery zawodowe. W badaniu przeprowadzonym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych wykazano, że kobiety sześciokrotnie częściej niż mężczyźni deklarowały ograniczenie aktywności zawodowej z powodu konieczności opiekowania się bliskimi, a ponad 80% musiało z niej całkowicie zrezygnować (Szukalski, 2023, s. 84–88). Dane Komisji Europejskiej wskazują, że nawet 7,7 mln kobiet w UE zrezygnowało z pracy na rzecz bezpłatnej opieki nieformalnej (Komisja Europejska, 2022), podczas gdy przypadki mężczyzn w analogicznej sytuacji były zdecydowanie rzadsze (Baszun, Zamęcki, 2020). Tymczasem konstrukcja współczynnika pielęgnacyjnego, opartego na liczbie kobiet w wieku 50–64 lata (Ministerstwo Zdrowia, 2021) pokazuje, że system wsparcia osób niesamodzielnych nadal w dużej mierze zakłada ich dostępność jako opiekunek. Powstaje w ten sposób sprzeczność systemowa, w której ta sama grupa jest jednocześnie adresatem polityk aktywizacyjnych

i cichym zapleczem systemu opieki ze wszystkimi konsekwencjami, jakie niesie to dla karier zawodowych kobiet i rynku pracy.

Pracodawca opiekuńczy

System opieki długoterminowej w Polsce (*Long-term care - LTC*) obejmuje obszary: ochrony zdrowia, pomocy społecznej, polityki rodzinnej i migracyjnej oraz rynku pracy opiekunów (Szarota, 2026). W kontekście postępującego starzenia się zasobów pracy oraz rosnących zachęt do wydłużania aktywności zawodowej osób w wieku emerytalnym, można oczekiwać wzrostu znaczenia miejsca pracy i pracodawców, jako zaangażowanych podmiotów wspierających skuteczność polityki rodzinnej i opiekuńczej. Jednocześnie zakład pracy staje się jednym z kluczowych miejsc dla pracownika - opiekuna z powodu konieczności godzenia ról zawodowych i rodzinnych, a rozwiązania organizacyjne wdrażane przez pracodawców, mogą w istotny sposób wspierać pracowników w zachowaniu balansu pomiędzy wspomnianymi rolami, plasując ich przy tym w kategorii miejsca pracy przyjaznego opiekunom czy szerzej: pracodawcy opiekuńczego

Punktem wyjścia dla konceptualizacji pojęcia pracodawcy opiekuńczego (*care-friendly employer*) jest gerontologia opiekuńcza, która wg. Z. Szaroty jest rozumiana jako multidyscyplinarny dział gerontologii społecznej i bywa ujmowana jako obszar rozważający przyczyny, środki i formy opieki sprawowanej nad starzejącym się i starym człowiekiem (Szarota, 2017, s. 531). W tym kontekście również koncepcja pracodawcy opiekuńczego może być traktowana jako kategoria dopiero wyłaniająca się, na styku rynku pracy, opieki nieformalnej oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Przenosząc logikę gerontologii opiekuńczej na grunt organizacji i miejsca pracy, można zaproponować następującą definicję operacyjną: *pracodawca opiekuńczy to organizacja, która w sposób systemowy identyfikuje, uznaje i wspiera pracowników pełniących role opiekuńcze, integrując logikę troski z praktykami zarządzania kapitałem ludzkim, w celu utrzymania ich aktywności zawodowej, dobrostanu oraz sprawstwa.*

Koncepcja pracodawcy opiekuńczego pozostaje w ścisłej relacji z trzema szerszymi ramami instytucjonalnymi. W odniesieniu do welfare state sytuuje się w pozycji wspierającej, czyli uzupełnia a nie zastępuje instytucji publicznych. Pracodawca nie przejmuje obowiązków państwa, lecz wypełnia lukę tam, gdzie system formalny nie dociera (Szarota, Błachnio, 2026). W perspektywie CSR wsparcie pracowników - opiekunów jest praktyczną realizacją społecznej odpowiedzialności biznesu, nie jako hasło czy benefit, lecz jako realne działanie na rzecz zatrudnionych (Komisja Europejska, 2011). Natomiast w odniesieniu do polityki senioralnej pracodawca opiekuńczy staje się - w ujęciu proponowanym w niniejszym artykule - aktywnym

aktorem współtworzącym tę politykę. Odciąża system formalnej opieki i podtrzymuje aktywność zawodową opiekunów, realnie wpisując się w cele strategiczne polityki wobec starzejącego się społeczeństwa.

Na podstawie analizy literatury można wyróżnić co najmniej cztery komponenty modelu pracodawcy opiekuńczego. Pierwszy to elastyczne formy organizacji pracy, redukujące konflikt czasowy pomiędzy rolą zawodową a opiekuńczą (Greenhaus, Beutell, 1985; Plaisier i in., 2015). Drugi to wsparcie psychologiczne, informacyjne oraz edukacyjne, obejmujące działania szkoleniowe rozwijające kompetencje opiekuńcze pracowników. Badania wskazują, że praca przy odpowiednim wsparciu pracodawcy m.in. w tych obszarach znacznie ułatwia sprawowaną opiekę (Plaisier i in., 2015). Trzeci to kultura organizacyjna oparta na uznaniu i braku stygmatyzacji, przy czym należy podkreślić, że sama obecność formalnych polityk HR nie wystarczy bez autentycznego wsparcia przełożonych (Minnotte, Minnotte, 2025). Czwarty komponent to indywidualne planowanie pracy, uwzględniające zmienność potrzeb opiekuńczych (Vos i in., 2025).

Wspominane komponenty mogą stanowić punkt wyjścia do zaproponowania czterostopniowej typologii pracodawcy opiekuńczego, opartej na kryterium stopnia sformalizowania wsparcia oraz dojrzałości kultury organizacyjnej wobec pracowników - opiekunów. Typologia ta ma charakter przekrojowy i może być stosowana bez względu na sektor działania pracodawcy (publiczny, samorządowy czy prywatny). Pierwszy typ to pracodawca obojętny - funkcjonuje w oparciu o normę idealnego pracownika i sfera opiekuńcza jest dla niego niewidzialna, a pracownik ukrywa swoje obowiązki ze strachu przed dyskryminacją ze względu na nie (Minnotte, Minnotte, 2025). Pracodawca reaktywny - oferuje wyłącznie doraźne, nieformalne wsparcie zależne od dobrej woli przełożonego, bez żadnych procedur HR (Bakalarczyk, 2020). Pracodawca systemowy - wdraża konkretne narzędzia polityki personalnej: elastyczność czasu i miejsca pracy, dodatkowe dni wolne oraz ustrukturyzowane podejście partycypacyjne (Vos i in., 2025; Baszun, Zamęcki, 2020). Pracodawca opiekuńczy (zintegrowany) stanowi poziom docelowy. To organizacja ucząca się, która integruje logikę troski z zarządzaniem kapitałem ludzkim jako świadomą realizację CSR, włączając perspektywę geragogeniczną w struktury miejsca pracy (Senge, 2012 ss.283, 292-297; Szarota, 2025). Zarówno zaproponowany katalog komponentów, jak i skonstruowana typologia mają charakter wstępny i wymagają weryfikacji empirycznej w środowisku polskich zakładów pracy.

Model pracodawcy opiekuńczego można opisać przez pryzmat trzech napięć, z którymi musi mierzyć się każda organizacja zatrudniająca pracowników - opiekunów. Pierwsze

napięcie między pracą a opieką wynika z konfliktu czasu i zaangażowania: pracownik nie może być w dwóch miejscach jednocześnie (Greenhaus, Beutell, 1985). Rozwiązaniem interwencyjnym może być w tej sytuacji przede wszystkim elastyczność w zakresie godzin, miejsca i formy pracy. Drugie napięcie między produktywnością a dobrostanem pojawia się wtedy, gdy oczekiwania pracodawcy wobec wydajności zderzają się z realnym wyczerpaniem opiekuna. Odpowiedzią nie jest rezygnacja z oczekiwań, lecz ich dostosowanie do możliwości pracownika oraz uznanie roli opiekuńczej za część jego rzeczywistości zawodowej. Trzecie napięcie dotyczy granicy odpowiedzialności: gdzie kończy się sprawa prywatna pracownika, a zaczyna problem pracodawcy? Odpowiedzią jest edukacja zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej oraz świadome włączenie kwestii opiekuńczych w politykę personalną firmy (Komisja Europejska, 2011; Szarota, 2015).

W tym kontekście społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) nabiera nowego znaczenia. Z jednej strony zatrudnienie i opieka rodzinna są powszechnie postrzegane jako trudne do pogodzenia, jednak jak pokazały wyniki badania *carers@work*, godzenie pracy zawodowej z opieką nad starszymi członkami rodziny jest możliwe, jeśli towarzyszą temu działania wspierające na poziomie przedsiębiorstwa (Hoff i in., 2014).

Z badań przeprowadzonych w krajach OECD wynika, że opiekę nieformalną świadczy ok. 13% osób w wieku 50+, a więc będących w wieku produkcyjnym. Średnio 6,3% respondentów deklaruowało, że sprawuje opiekę codziennie, a 6,9% co najmniej raz w tygodniu. Sprawowanie tak intensywnej opieki nieformalnej może negatywnie wpływać zarówno na dobrostan psychiczny opiekunów, jak i ich sytuację zawodową, prowadząc m.in. do ograniczenia czasu pracy lub wcześniejszego opuszczania rynku pracy (OECD, 2025). Stanowi to duże wyzwanie nie tylko w skali makro (gospodarka państwa), ale także dla pracodawców. Konsekwencje obciążeń opiekuńczych pracowników mogą przejawiać się w większej rotacji zatrudnienia, zwiększonej absencji albo odwrotnie – prezenteizmie - czyli zjawisku polegającym na obecności w pracy mimo złego stanu zdrowia fizycznego lub psychicznego, który obniża zdolność do efektywnego wykonywania obowiązków. Przekłada się to również na produktywność i zdolność organizacji do utrzymania doświadczonych pracowników, tym bardziej że przy odpowiednim wsparciu pracodawcy, harmonijne łączenie pracy z opieką może znacznie ułatwiać jej sprawowanie (Plaisier i in., 2015).

W Polsce nowelizacja Kodeksu Pracy z 2023 roku wprowadziła bezpłatny 5-dniowy urlop opiekuńczy oraz rozszerzyła prawo do pracy zdalnej dla opiekunów osób z orzeczeniem o niepełnosprawności (Dz.U. 2023 poz. 641). Regulacje te wyznaczają minimalny standard,

który w zderzeniu z rzeczywistą skalą potrzeb okazuje się niewystarczający i właśnie ta luka uzasadnia potrzebę działań na poziomie organizacji (Krawczyk-Dąbrowska, 2025).

Na negatywne skutki obciążenia opiekuńczego są szczególnie narażeni przedstawiciele tak zwanego pokolenia kanapkowego (*sandwich generation*), łączący aktywność zawodową z jednoczesną opieką nad dziećmi oraz niesamodzielnymi osobami starszymi. Jak dowodzą badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii (Xue i in., 2025), wejście w rolę podwójnie obciążonego opiekuna, wpływa negatywnie zarówno na zdrowie fizyczne, jak i psychiczne pracownika. Z punktu widzenia pracodawców istotny jest udokumentowany przez badaczy efekt wyprzedzający oznaczający, że obniżenie dobrostanu może rozpoczynać się już na rok przed faktycznym i świadomym wejściem w rolę opiekuna. Autorzy wiążą to z silnym stresem emocjonalnym wywołanym obserwowaniem pogarszającego się stanu zdrowia bliskiej osoby. Warto jednak zauważyć, że z perspektywy organizacyjnej mechanizm ten stwarza dodatkowe ryzyko: obniżona wydajność pracownika może być błędnie interpretowana jako wypalenie zawodowe, nie zaś jako sygnał wypalenia opiekuńczego. To z kolei opóźnia uruchomienie adekwatnego wsparcia.

Istotnym problemem, z jakim mogą spotkać się opiekunowie nieformalni (nie tylko opiekujący się osobami starszymi) w miejscu pracy, jest dyskryminacja ze względu na obowiązki opiekuńcze. W wielu firmach głęboko zakorzeniona jest norma idealnego pracownika, która wymaga całkowitego poświęcenia się pracy z niewielkimi lub żadnymi przerwami na obowiązki rodzinne lub osobiste. Jakich są tego konsekwencje? Badanie przeprowadzone na reprezentatywnej próbie ponad 1500 pracujących opiekunów w USA (Minnotte, Minnotte, 2025) dowodzi, że dyskryminacja w tym obszarze dotyczy sześciu kluczowych stref funkcjonowania człowieka: gorsze zdrowie fizyczne, nasilony stres (poczucie braku kontroli), problemy ze snem, spadek satysfakcji z pracy, niższa satysfakcja z życia osobistego, nasilony konflikt ról: rodzina - praca. Jak organizacje mogą temu zapobiec? Zdaniem autorów badania rozwiązaniem nie są wyłącznie formalne benefity, ale zmiana kultury organizacyjnej. Jednak żeby miejsca pracy stały się przyjazne opiekunom nieformalnym i traktowały ich wsparcie jako integralną część np. wdrażanej strategii zarządzania wiekiem, to pracodawcy przede wszystkim muszą być świadomi zjawiska, z którym się mierzą. Muszą się nauczyć, jak być organizacją inkluzywną, otwartą na nową wiedzę nie związaną wprost z działaniami biznesowymi, wspierającą swoich pracowników opiekunów.

Organizacja ucząca się

Sprawowanie nieformalnej opieki nad niesamodzielną osobą starszą, wiąże się z odmiennymi uwarunkowaniami niż opieka nad dzieckiem i nie powinno być traktowane jako

zjawiska tożsame (Jurek, 2015). Tymczasem temat ten praktycznie nie istnieje w świadomości pracodawców lub jest traktowany na równi z opieką nad dziećmi. Żeby te różnice dostrzegać, pracodawcy muszą mieć dostęp do wiedzy na ten temat i chcieć ją wdrażać w swojej organizacji. Naturalnym środowiskiem dla tej zmiany może stać się organizacja ucząca się rozumiana za Senge (2012, s. 19) jako taka, w której członkowie przez cały czas podnoszą swoje umiejętności, pielęgnują rozwojowe sposoby myślenia i uczą się, jak się razem uczyć. Aby jednak proces ten przyniósł realne efekty, organizacja powinna oprzeć się na zasadzie uczenia zaproponowanej przez Illerisa (2010, s. 61), czyli potrójnej formule: zaangażowanie - praktyka - refleksja. Wdrożenie tego podejścia w kontekście pracodawcy opiekuńczego wymaga uczenia się w duchu geragogiki rozumianej przez Z. Szarotę jako nauka o uwarunkowaniach i konsekwencjach oddziaływań edukacyjnych towarzyszących procesowi starzenia się (Szarota, 2015), czyli świadomego przygotowania organizacji do ról opiekuńczych i wyzwań starzejącego się społeczeństwa.

Opracowany w 2022 roku przez Komisję Europejską dokument „European Care Strategy” wskazuje wprost na konieczność systemowego wspierania opiekunów nieformalnych, m.in. poprzez rozwój szkoleń wzmacniających ich kompetencje opiekuńcze oraz dobrostan psychiczny (Komisja Europejska, 2022). Działania te powinny być realizowane również w środowisku pracy. Należy przy tym jednak wyraźnie podkreślić, że nie jest rolą pracodawców wyręczanie państwa w jego obowiązkach. Wsparcie udzielane w miejscu pracy może stanowić komplementarną ścieżkę, a nie substytut rozwiązań systemu pomocy społecznej. Jedną z form takiej uzupełniającej pomocy jest organizacja grup wsparcia i szkoleń zarówno dla opiekunów, jak i kadry kierowniczej i działów HR. Osoby uczestniczące w takich spotkaniach i sieciach wzajemnej pomocy zyskują nie tylko praktyczne zasoby, ale i poczucie wspólnoty doświadczeń, co jest szczególnie ważne dla przyszłych opiekunów, którzy dopiero wejdą w tę rolę (Sowa-Kofta, 2023; Rosochacka-Gmitrzak, 2011).

Wsparcie pracowników - opiekunów wpisuje się w logikę organizacji uczącej się i perspektywę geragogiczną. Wyniki najnowszych badań wskazują na pilną potrzebę rozwijania kompetencji doradców gerontologicznych (Szarota, 2025), którzy w strukturach miejsca pracy mogliby pełnić rolę facylitatorów zmian, pomagając firmom zidentyfikować luki w wiedzy dotyczące opieki nad niesamodzielnym seniorem oraz wspólnie z działami HR planować realne wsparcie. Podążając za myślą Z. Szaroty (2025), warto rozważyć miejsce pracy jako jedno z naturalnych środowisk realizacji poradnictwa gerontologicznego, zwłaszcza że to właśnie tam pracownik - opiekun spędza znaczną część swojego czasu. Praktycznym przykładem takiej interwencji jest ustrukturyzowane podejście partycypacyjne opisane w badaniach

przeprowadzonych w Holandii (Vos i in., 2025). Wyznaczony wewnątrz organizacji profesjonalista (pracownik socjalny, specjalista HR lub lekarz medycyny pracy) prowadzi pracownika - opiekuna i jego przełożonego przez cykl spotkań, których celem nie jest narzucanie gotowych rozwiązań, lecz wspólne wypracowanie planu działania. Wyniki ewaluacji wskazują, że obecność neutralnego facylitatora obniża lęk pracownika przed oceną i stygmatyzacją, a jednocześnie zdejmuje z przełożonego ciężar samodzielnego poszukiwania rozwiązań.

Podsumowanie

Podjęte rozważania pozwalają odpowiedzieć na pytania postawione we wprowadzeniu, dotyczące przyczyn rosnącego znaczenia wsparcia pracowników - opiekunów, sposobów definiowania pracodawcy opiekuńczego oraz roli organizacji uczącej się w realizacji tego modelu. Kryzys demograficzny i niewydolność systemu formalnej opieki sprawiają, że obciążenia opiekuńcze pracowników przestają być ich prywatną sprawą i to właśnie dlatego pracodawca opiekuńczy, rozumiany jako organizacja systemowo wspierająca pracowników łączących pracę z opieką, staje się dziś koniecznością, również z biznesowego punktu widzenia. Jego działanie zakorzenione w logice welfare mix, CSR i geragogiki najpełniej realizuje się w modelu organizacji uczącej się czyli takiej, która buduje wiedzę o starzeniu się, rozwija kompetencje doradców gerontologicznych i wdraża podejście partycypacyjne. W polskim dyskursie pedagogicznym i zarządczym pracodawca opiekuńczy pozostaje kategorią nową jako propozycja wypełniająca lukę między polityką społeczną, a praktyką zarządzania zasobami ludzkimi w starzejącym się społeczeństwie.

Zjawisko starzenia się społeczeństw oraz narastający globalny deficyt opieki wymuszają redefinicję relacji pracodawca i pracownik - opiekun. Badania wskazują, że wsparcie dla opiekunów nieformalnych konstruowane jest przede wszystkim w logice podtrzymywania ich zaangażowania w opiekę, rzadziej zaś w perspektywie umożliwienia jej ograniczenia (Funk i in., 2024). Miejsce pracy może tu odgrywać istotną rolę tworząc przestrzeń sprzyjającą otwartej komunikacji o obowiązkach opiekuńczych i autonomicznym decyzjom dotyczącym zakresu opieki.

Jednocześnie należy podkreślić, że wycofywanie się z rynku pracy pracowników sprawujących opiekę nad osobami starszymi może oznaczać utratę szczególnie cennego kapitału ludzkiego. Badania wskazują, że szczyt funkcjonalnej gotowości do podejmowania złożonych ról organizacyjnych przypada na okres około 50. - 60. roku życia, czyli wiek typowy dla nieformalnych opiekunów osób starszych (Gignac, Zajenkowski, 2025). Oznacza to, że osoby w tym wieku mogą dysponować unikalnym potencjałem w zakresie przywództwa

i podejmowania decyzji, którego utrata z powodu przeciążenia obowiązkami opiekuńczymi może znacznie obniżać możliwości biznesowe firm. Wsparcie pracowników - opiekunów przestaje być kwestią dobrej woli i staje się nowym wymiarem odpowiedzialności organizacji w warunkach narastającego kryzysu opieki i zmieniającej się rzeczywistości demograficznej.

Bibliografia:

- Bakalarczyk, R. 2020. Godzenie pracy zawodowej z opieką nad osobami zależnymi wyzwaniem dla dialogu społecznego i polityki publicznej różnych szczebli. Warszawa: Komitet Dialogu Społecznego KIG. Dostępne na: www.dialogkig.pl [Dostęp: 10.01.2026].
- Baszun, R., Zamecki, A. 2020. Praca zawodowa a pełnienie ról opiekuńczych przez kobiety i mężczyzn w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Dostępne na: https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/08/FOB_Praca-zawodowa-a-pe%C5%82nienie-r%C3%B3l-opieku%C5%84czych-przez-kobiety-i-m%C4%99%C5%BCzyn-w-Polsce.pdf [Dostęp: 11.02.2026].
- Błędowski, P. 2021. Potrzeby opiekuńcze [w]: P. Błędowski i in. (red.) Badanie poszczególnych obszarów stanu zdrowia osób starszych, w tym jakości życia związanej ze zdrowiem. Gdańsk: Gdański Uniwersytet Medyczny. PolSenior2.
- Drucker, P. F. 1994. Praktyka zarządzania. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Funk, L., Kuryk, K., Spring, L., Keefe, J. 2024. Problematizing dominant assumptions about unpaid support through exploring case study profiles of older home care clients. Health & Social Care in the Community, 2024, art. no. 3707796. Dostępne na: <https://doi.org/10.1155/2024/3707796> [Dostęp: 15.03.2026].
- Gignac, G.E.; Zajenkowski, M. 2025. Humans peak in midlife: A combined cognitive and personality trait perspective. Intelligence, 113, 101961. Dostępne na: https://www.researchgate.net/publication/397153812_Humans_peak_in_midlife_A_combined_cognitive_and_personality_trait_perspective [Dostęp: 12.12.2025].
- Główny Urząd Statystyczny. 2025a. Sytuacja osób starszych w Polsce w 2024 r. Warszawa: GUS.
- Dostępne na: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/6002/2/7/1/sytuacja_osob_starszych_w_polsce_w_2024_r..pdf [Dostęp: 8.03.2026].
- Główny Urząd Statystyczny. 2025b. Polska w liczbach 2025. Warszawa: GUS. Dostępne na: www.stat.gov.pl. [Dostęp: 10.03.2026].
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. The Academy of Management Review, 10(1), 76–88. Dostępne na: <https://doi.org/10.2307/258214> [Dostęp: 15.04.2026]
- Hoff, A., Reichert, M., Hamblin, K. A., Perek-Bialas, J., Principi, A. 2014. Informal and formal reconciliation strategies of older peoples' working carers: the European carers@work project.

- Vulnerable Groups & Inclusion, 5(1). Dostępne na: <https://doi.org/10.3402/vgi.v5.24264> [Dostęp: 10.03.2026].
- Hołyst, J. 2025. Pomoc środowiskowa dla osób starszych w Polsce i Anglii. Polityki - Praktyki – Rekomendacje. Wrocław: Uniwersytet Dolnośląski
- Illeris, K. 2010. The Fundamentals of Workplace Learning: Understanding How People Learn in Working Life. Wielka Brytania: Taylor & Francis.
- Jurek, Ł. 2015. Polityka łączenia pracy zawodowej z opieką nad osobą starszą. Dostępne na: https://dspace.uni.lodz.pl:8443/xmlui/bitstream/handle/11089/15535/6-095_110-Jurek.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Dostęp: 27.02.2026]
- Komisja Europejska. 2011. Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. MEMO/11/730. Brussels: European Commission.
- Dostępne na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_11_730 [Dostęp: 01.03.2026].
- Komisja Europejska. 2018. Informal care in Europe: Exploring formalisation, availability and quality. Dostępne na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/96d27995-6dee-11e8-9483-01aa75ed71a1> [Dostęp: 10.03.2026].
- Komisja Europejska. 2022. European Care Strategy: for carers and care receivers. Dostępne na: https://commission.europa.eu/document/download/be76be16-5bd6-428a-bbce-71bf2e0d8922_en?filename=care-strategy_factsheet_en.pdf [Dostęp: 13.03.2026].
- Krawczyk-Dąbrowska, A. 2025. Podwójne obciążenie: wyzwania rynku pracy i pracodawców wobec rosnącej liczby nieformalnych opiekunów rodzinnych osób starszych. Rynek Pracy, vol. 193, no. 2, pp. 6-13.
- Dostępne na: <https://rynekpracy.publisherspanel.com/article/551987/pl> [Dostęp: 20.02.2026].
- Menon, R., Dmytraczenko, T., Chawla, M., Heinz, M., Skwarczyńska, B. 2024. Przegląd Strategiczny Systemu Opieki Długoterminowej w Polsce. Washington, D.C.: World Bank Group. Dostępne na: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099041625104032705> [Dostęp: 2.02.2026].
- Minnotte, K. L., Minnotte, M. C. 2025. Caregiving Penalties? Outcomes of Perceived Family-Responsibilities Discrimination Among U.S. Caregivers', Sociological Focus, 58(4), ss. 632–656. Dostępne na: [doi: 10.1080/00380237.2025.2556206](https://doi.org/10.1080/00380237.2025.2556206) [Dostęp: 20.02.2026].
- Ministerstwo Zdrowia. 2021. Mapy potrzeb zdrowotnych 2022–2026 – analizy opieki długoterminowej.
- Dostępne na: https://dziennikmz.mz.gov.pl/DUM_MZ/2021/69/oryginal/akt.pdf [Dostęp: 15.03.2026].
- OECD. 2025. Health at a Glance 2025: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. Dostępne na: <https://doi.org/10.1787/8f9e3f98-en> [Dostęp: 12.01.2026].

- Plaisier, I., Broese Van Groenou, M. I., Keuzenkamp, S. 2015. Combining work and informal care: The importance of caring organisations. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 267-280. Dostępne na: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12048> [Dostęp: 15.03.2026].
- Podhorecka, M. 2025. Zdrowotna polityka senioralna w ujęciu systemowym – jak tworzyć wsparcie wychodzące poza samo leczenie? Wystąpienie podczas I Ogólnopolskiej Konferencji „Przyszłość opieki senioralnej w Polsce”, Warszawa 7 maja 2025.
- Rocard E., Llana-Nozal A. 2022. Supporting informal carers of older people: Policies to leave no carer behind, OECD Health Working Paper No. 140, 2022. Dostępne na: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/supporting-informal-carers-of-older-people_447892d0/0f0c0d52-en.pdf [Dostęp: 11.03.2026].
- Rosochacka-Gmitrzak, M. 2011. Wsparcie opiekunów nieformalnych – w stronę równowagi społecznych oczekiwań i opiekuńczych możliwości rodzin. [w]: Publiczna troska, prywatna opieka. Społeczności lokalne wobec osób starszych, M. Raław (red.). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych. Dostępne na: <https://www.isp.org.pl/pl/publikacje/publiczna-troska-prywatna-opieka-spolecznosci-lokalne-wobec-osob-starszych> [Dostęp: 15.03.2026].
- Rządowe Centrum Legislacji. 2025. Projekt ustawy o opiece długoterminowej z dnia 15 grudnia 2025 r.
- Dostępne na: <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12405304/katalog/13176060> [Dostęp: 10.03.2026].
- Senge, P.M. 2012. Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się. Warszawa: Wolters Kluwer Polska
- Sowa-Kofta, A. 2023. Rozwój usług pomocy i wsparcia dla seniorów oraz osób niesamodzielnych. [w]: Pandemia a seniorzy. Wyzwania, działania, rozwiązania. E Bojanowska, R. Czekalski (red.) Wydawnictwo Naukowe UKSW, s. 197-2018. Dostępna na: <https://wydawnictwo.uksw.edu.pl/img/cms/e-booki/Bojanowska,%20Czekalski%20-%20Pandemia%20a%20seniorzy.pdf#page=197> [Dostęp: 15.03.2026].
- Szarota, Z. 2015. Uczenie się starości. *Edukacja Dorosłych*, 1(72), s. 22–35. Dostępne na: <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-ef35764d-ad86-49a9-9f34-afafe044bb1b> [Dostęp: 12.03.2026].
- Szarota, Z. 2017 Gerontologia opiekuńcza. [w] A. A. Zych (red.), *Encyklopedia starości, starzenia się i niepełnosprawności* (t. 1, s. 531–532). Katowice: Stowarzyszenie Thesaurus Silesiae - Skarb Śląski.
- Szarota, Z. 2025. The Potential of Gerontological Counseling. *Nauki o Wychowaniu. Studia Interdyscyplinarne*, 21(2), s.123–141. Dostępne na: <https://doi.org/10.18778/2450-4491.21.09> [Dostęp: 2.02.2026].
- Szarota, Z. 2026. Między paradygmatem aktywności a paradygmatem opieki. II konferencja naukowa z cyklu: Jakość życia osób starszych pt.: Od Aktywni+ do Troski+. Akademia WSB. Dostępne na: <https://www.youtube.com/watch?v=U2lynUpDn00&list=TLGG0KzBfZHBURgwODAZMjAyNg> [Dostęp: 27.02.2026].

- Szarota, Z., Błachnio, A. 2026. Policies for Older Citizens in Norway, Lithuania, and Poland: Comparative Perspectives on Welfare State Models. *Journal of Ageing and Longevity*, 6(1), 1. Dostępne na: <https://doi.org/10.3390/jal6010001> [Dostęp: 28.02.2026].
- Szukalski, P. 2023. Świadczenie opieki nad członkami rodziny. [w]: P. Szukalski, J. Wiktorowicz (red.). *Nowi biedni emeryci. O osobach uzyskujących świadczenia emerytalne niższe niż emerytura minimalna. Tom 1.* Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Dostępne na: <https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2024/01/Biedni-emeryci-tom-1.pdf> [Dostęp: 9.03.2026].
- Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (2023) Dz.U. 2023, poz. 641.
- Vos, E.E., de Bruin, S.R., van der Beek, A.J., Smit, D.J.M., Proper, K.I. 2025. Implementing a workplace participatory approach to support working caregivers in balancing their work, private life and informal care: results of a process evaluation, *BMC Public Health*, 25, 105. Dostępne na: <https://doi.org/10.1186/s12889-024-21100-9> [Dostęp: 15.03.2026].
- Xue, B., Lacey, R.E., Di Gessa, G.; McMunn, A. 2025. Do mental and physical health trajectories change around transitions into sandwich care? Results from the UK household longitudinal study, *Public Health*. Dostępne na: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39788842/> [Dostęp: 12.02.2026].