



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw”
realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany
ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1,
Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska

Warszawa, wrzesień 2010

Spis treści

1. Wstęp.....	4
2. Cele zarządzania wiekiem	7
2.1 Definicja zarządzania wiekiem	7
2.2. Definicja osoby starszej	9
2.3. Podstawowe powody wdrażania zarządzania wiekiem.....	10
2.4. Konsekwencje zmian demograficznych dla rynku pracy w Polsce	14
2.5. Potrzeba zarządzania wiekiem i przyczyny dotychczasowego, małego zainteresowania polskich pracodawców tym problemem.....	19
3. Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem.....	23
3.1. Obszary zarządzania wiekiem	23
3.2. Narzędzia zarządzania wiekiem	25
4. Rekrutacja i selekcja.....	27
4.1. Rekomendowane narzędzia.....	27
4.2. Korzyści dla przedsiębiorstw	31
4.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	33
4.4. Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi	33
4.5. Monitorowanie efektów	34
4.6. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie.....	35
5. Kształcenie ustawiczne.....	37
5.1. Rekomendowane narzędzia.....	38
5.2. Korzyści dla przedsiębiorstw	40
5.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	41
5.4. Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi	41
5.5. Monitorowanie efektów	42
5.6. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie.....	43
6. Rozwój kariery zawodowej.....	44
6.1. Rekomendowane narzędzia.....	44
6.2. Korzyści dla przedsiębiorstw	46
6.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	48
6.4. Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi	48
6.5. Monitorowanie efektów	49
6.6. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie.....	49
7. Elastyczne formy pracy	51
7.1. Rekomendowane narzędzia.....	51
7.2. Korzyści dla przedsiębiorstw	55
7.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	56
7.4. Monitorowanie efektów	56
7.5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie.....	57
8. Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy	58
8.1. Rekomendowane narzędzia.....	58
8.2. Korzyści dla przedsiębiorstw	63
8.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	63
8.4. Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi	64
8.5. Monitorowanie efektów	64



9. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami	65
9.1. Rekomendowane narzędzia	65
9.2. Korzyści dla przedsiębiorstw	67
9.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	67
10. Zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę	69
10.1. Rekomendowane narzędzia	69
10.2. Korzyści dla przedsiębiorstw	73
10.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	73
10.4. Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi	74
10.5. Monitorowanie efektów	74
10.6. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie	74
11. Pojedyncze działania, czy system zarządzania wiekiem?	75
11.1. Podejście kompleksowe	75
11.2. Korzyści dla przedsiębiorstw	75
11.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	76
12. Szczególne zalecenia dotyczące stosowania narzędzi zarządzania wiekiem przez małe firmy	81
13. Czynniki warunkujące skuteczne wdrożenie zarządzania wiekiem	88
14. Podsumowanie	91
Bibliografia	95
Aneks: Cechy starszych pracowników w opinii pracodawców – wyniki badania	100

1. Wstęp

Starzenie się ludności wraz z relatywnie niską dzietnością od około dwóch dekad postrzegane są w krajach Europy Zachodniej, w tym zwłaszcza w krajach UE, jako istotne zjawiska, które będą kształtowały sytuację na rynku pracy (Auer, Fortunly 2000). Związany z nimi spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników oraz załamaniem systemu emerytalnego. Rosnąca świadomość tych zagrożeń stopniowo zwiększała zainteresowanie tą problematyką i odpowiednio ukierunkowuje cele polityki rynku pracy. Jednym z głównych celów tej polityki w wielu krajach jest obecnie zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie jest wskazywane jako istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu.

Pierwsze działania promujące ideę zarządzania wiekiem w UE zostały podjęte na początku lat 90. ubiegłego wieku. Temat ten jest na tyle nowy, że nie można znaleźć informacji o zarządzaniu wiekiem w żadnym podręczniku zarządzania zasobami ludzkimi. Tym niemniej na przestrzeni ostatnich 15 lat powstało w Europie Zachodniej wiele opracowań jego dotyczących – głównie są to przewodniki i broszury informacyjne dla pracodawców oraz raporty z badań efektów stosowania zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwa. Ich celem jest uświadomienie pracodawcom potrzeby stosowania takiej polityki kadrowej, która zwiększałaby zdolność do pracy i produktywność osób starszych, zaprezentowanie praktycznych przykładów działań składających się na tę politykę oraz przekonanie ich, że w warunkach zachodzących zmian demograficznych wdrożenie tych działań może się opłacać.

W Polsce zarządzanie wiekiem jest tematem, który dopiero zaczyna funkcjonować w przestrzeni publicznej – pierwsze polskie publikacje na ten temat pojawiły się zaledwie 2-3 lata temu i jest ich w sumie dosłownie kilka. Znamienne jest i to, że w trakcie poszukiwania przez zespół realizujący niniejszy projekt polskich firm, które świadomie i kompleksowo stosują zarządzanie wiekiem, okazało się, że znalezienie takich firm jest zadaniem niemal niewykonalnym, mimo dość szerokiego zakresu poszukiwań. Oznacza to, że idea zarządzania wiekiem jest obecnie w Polsce prawie nieznaną, wymaga więc intensywnej promocji m.in. przy pomocy publikacji prezentujących rozwiązania, które sprawdziły się za granicą, głównie w krajach Europy Zachodniej.

Celem niniejszego opracowania jest zaproponowanie firmom szerokiego katalogu działań z zakresu zarządzania wiekiem. Są to różnorodne działania należące do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza do zarządzania różnorodnością, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów pracy dzięki temu, że są dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. W związku z tym, że w perspektywie najbliższych 10-20 lat pracodawcy będą musieli zmierzyć się z problemem silnego spadku podaży pracy w Polsce, proponowane działania ukierunkowane są na zwiększenie zdolności do pracy osób starszych, a tym samym wydłużenie ich aktywności



zawodowej. W grupie osób starszych istnieją bowiem obecnie największe rezerwy zatrudnienia. Dość wspomnieć, że w Strategii Lizbońskiej przyjęto za cel osiągnięcie w 2010 r. udziału zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na poziomie 50%, i że niektóre kraje już w 2008 r. nie tylko osiągnęły a nawet znacząco przekroczyły ten pułap (Szwecja ponad 70%), gdy tymczasem w Polsce zatrudnienie w tej grupie sięga zaledwie 31,6%. [European Commission (2009b), s. 176].

Proponowany katalog działań został opracowany na podstawie gruntownego przeglądu zagranicznej i krajowej literatury dotyczącej zarządzania wiekiem, w tym zarówno publikacji skierowanych do pracodawców, jak i opracowań naukowych zawierających wyniki badań. Ponadto wykorzystano wyniki badania dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem przeprowadzonego w ramach niniejszego projektu w 5 polskich przedsiębiorstwach. Informacje ze wszystkich tych źródeł pozwoliły na stwierdzenie nie tylko, jakie narzędzia stosuje się w celu zarządzania wiekiem pracowników, ale również jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom ich stosowanie, jakie warunki są konieczne, żeby wdrożyć je w przedsiębiorstwie oraz jak firma może sobie radzić z ewentualnymi problemami przy wdrażaniu.

W opinii przedsiębiorstw działania z obszaru zarządzania wiekiem przyczyniają się do wzrostu wydajności pracy i/lub spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Poznanie i umiejętne stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem powinno więc stanowić standard polityki zarządczej przedsiębiorstwa. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym za zarządzanie zasobami ludzkimi, powinny ocenić zasadność wdrożenia poszczególnych narzędzi z proponowanej listy i wybrać te, które są najlepiej dostosowane do indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa. Jednocześnie wybrane narzędzia powinny się wzajemnie uzupełniać (tworząc system zintegrowanych działań), przez co ich pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo może ulec wzmocnieniu.

Struktura niniejszego opracowania jest następująca. W rozdziale 1 omówiona jest definicja zarządzania wiekiem i powody jego stosowania w przedsiębiorstwie. W rozdziale 2 zaproponowana jest klasyfikacja działań służących zarządzaniu wiekiem pracowników, tzn. ich podział na siedem podstawowych obszarów. Rozdziały od 4 do 10 prezentują proponowane działania w każdym z siedmiu obszarów zarządzania wiekiem. Ponadto w odniesieniu do każdego obszaru zaprezentowano zgłaszane przez pracodawców korzyści ze stosowania tych działań, warunki konieczne dla ich wdrożenia, ewentualne trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi, a także stosowane przez przedsiębiorstwa metody monitorowania efektów stosowanych działań. W rozdziale 11 omówione są korzyści z tworzenia systemu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, zakładającego umiejętne połączenie działań z różnych obszarów zarządzania wiekiem w celu wzmocnienia pozytywnych efektów związanych z ich wdrożeniem. Rozdział 12 zawiera wskazówki dla małych firm dotyczące możliwości stosowania narzędzi zarządzania wiekiem. W podsumowaniu znajdują się wnioski dotyczące uwarunkowań skutecznej implementacji

zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Opracowanie kończy bibliografia oraz aneks zawierający opinie pracodawców i ekspertów na temat zdolności do pracy osób starszych w porównaniu z osobami młodymi.

2. Cele zarządzania wiekiem

2.1 Definicja zarządzania wiekiem

Za Walkerem (1997), który definiuje zarządzanie wiekiem jako zarządzanie odnoszące się do:

„(...) różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe”

przyjmujemy, że

zarządzanie wiekiem odnosi się do takiego zestawu działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym.

Wprawdzie zarządzanie wiekiem można odnosić do wszystkich pracowników mając na myśli dopasowanie celów i technik zarządzania do grup pracowników różniących się ze względu na wiek a tym samym dopasowanych do charakterystyk z tym wiekiem związanych, a więc zarówno do młodszych jak i starszych, jednakże czas i miejsce wdrażania niniejszych standardów zarządzania wiekiem skłaniają nas do wyeksponowania zarządzania ukierunkowanego na starszych pracowników. Istnieje bowiem dziś w Polsce pilna potrzeba wydłużenia aktywności zawodowej z perspektywy:

- przedsiębiorstw – gdyż w najbliższych latach będą się one stykały z rosnącymi niedoborami pracowników oraz dlatego, że wraz z przedwczesnym odchodzeniem z zatrudnienia osób starszych przedsiębiorstwa tracą kapitał ludzki nabyty przez te osoby dzięki długoletniej praktyce zawodowej,
- pracowników – gdyż pod presją nowych regulacji emerytalnych (skutkujących niskimi emeryturami w przypadku wczesnego opuszczenia rynku pracy) będą bardziej zainteresowani dłuższą pracą zawodową.
- społeczeństwa – gdyż grozi nam zapaść systemu emerytalnego i finansów publicznych, jeśli zdecydowanie nie wydłuży się okres pracy zawodowej.

Tym samym, „zarządzanie wiekiem” może obejmować stosunek pracodawcy do starszych pracowników, jak i stosunek starszych pracowników do pracy i kariery. Może dotyczyć działań pracodawcy, jak i interwencji ze strony państwa (na poziomie lokalnym lub krajowym) mających na celu poprawę ogólnej sytuacji starszych pracowników na rynku pracy. W niniejszym opracowaniu główny nacisk zostanie położony na te aspekty zarządzania wiekiem, które odnoszą się do pracodawców, a tym samym mają znaczenie dla

specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządu/kierownictwa/właścicieli przedsiębiorstwa. Taki jest bowiem cel projektu.

Nie zapominamy jednak, że bardzo ważne jest rozbudzenie aktywności tych wszystkich osób, które stopniowo starzejąc się przechodzą do grupy starszych pracowników a z czasem dezaktywizują się. W ich interesie leży takie postępowanie, które pozwoli im cieszyć się długą aktywnością zawodową w perspektywie dłuższego życia (przeciętne trwanie życia od 1990 r. wydłużyło się w Polsce o ok. 5 lat, w 2009 r. dla mężczyzn wyniosło 71,5 a dla kobiet 80,1), tak ze względu na dochody, jak i kontakty społeczne, kondycję psychiczną, udział w przyswajaniu zdobyczy nowych technologii, czemu sprzyja dłuższe utrzymanie zatrudnienia.

Ażeby podnieść stopę zatrudnienia osób starszych trzeba osłabić negatywny wpływ dwóch grup czynników (Walker 1985; Funk 2004):

- czynników „wypychających” (ang. *push factors*) z zatrudnienia poprzez zaprzestanie stawiania osobom starszym wymagań zawodowych, którym nie mogą sprostać, oraz wyeliminowanie gorszego traktowania ich w porównaniu młodszymi pracownikami np. w obszarze awansu zawodowego lub dostępu do szkoleń,
- czynników „wyciągających” (ang. *pull factors*) z zatrudnienia poprzez ograniczenie możliwości przechodzenia na wcześniejszą emeryturę oraz wprowadzenie silnej zależności wysokości emerytury od wieku, w którym zaczyna się ją pobierać, co uczyniono w nowym systemie emerytalnym¹.

Siłą rzeczy – koncentrując się na działaniach pracodawcy – przyjmujemy głównie perspektywę działań przeciwdziałających wypychaniu z zatrudnienia. Siłą przyciągania do nieaktywności jest bowiem głównie zależna od regulacji prawno-finansowych dotyczących zatrudnienia i dezaktywizacji zawodowej, w tym głównie przepisów emerytalnych.

Chodzi przy tym o takie działania zarządcze podejmowane przez pracodawców, które pozwolą zatrzymać w pracy zawodowej starszych pracowników ale nie przez subsydiowanie (jawne, czy ukryte) ich zatrudnienia, tylko **przez wykorzystanie atutów i osłabienie wad osób starszych, umożliwiające zapewnienie rentowności ich zatrudnienia**. Niezbędna jest w tym celu świadomość potencjalnych zalet i wad starszych pracowników – ich wykaz sporządzony na podstawie opinii pracodawców i ekspertów zajmujących się badaniem rynku pracy stanowi [Aneks](#) do niniejszego opracowania.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że zarządzania wiekiem nie należy traktować jako politykę preferowania osób starszych – co byłoby niezgodne z przepisami zakazującymi dyskryminacji, w tym również ze względu na wiek² – a jedynie jako politykę wyrównywania szans osób w różnym wieku. Działania służące zwiększeniu wydajności pracy osób starszych

¹ Szacuje się, że opóźnienie przejścia na emeryturę o 1 rok może skutkować nawet 10% wzrostem świadczenia emerytalnego (Giza-Poleszczuk i inni, 2008).

² W Polsce przepisy antydyskryminacyjne zostały wprowadzone do Kodeksu Pracy w 2001 roku.



nie będą uznane za dyskryminujące, o ile objęte są nimi osoby z ograniczoną sprawnością fizyczną i/lub psychiczną (będącą na ogół naturalną konsekwencją starzenia się) lub też osoby w przeszłości gorzej traktowane przez pracodawcę niż młodszy pracownicy, np. pod względem dostępu do szkoleń i awansu zawodowego. Innymi słowy, jeśli wsparcie zostanie udzielone ze względu na trudną sytuację danej osoby na rynku pracy, a nie ze względu na jej wiek, to o dyskryminacji nie może być mowy.

2.2. Definicja osoby starszej

W związku z tym, że zarządzanie wiekiem ma na celu zwiększenie zatrudnialności osób starszych, ważne jest zdefiniowanie, kogo uważa się za osobę starszą.

W literaturze dotyczącej zarządzania wiekiem brakuje jednoznacznego rozstrzygnięcia tej kwestii. Część autorów badań i publikacji dotyczących sytuacji osób starszych na rynku pracy zalicza do tej grupy osoby, które ukończyły 40 lub 45 lat, inni za wiek graniczny uznają 50 lub 55 lat, podczas gdy jeszcze inni jako graniczny traktują wiek emerytalny – 60 lub 65 lat.³ ONZ i Światowa Organizacja Zdrowia definiują starszych pracowników, jako osoby w wieku 45 lat i więcej mające pracę zarobkową.

W polskich badaniach i publikacjach za starsze uważa się na ogół osoby w wieku 50 lat i więcej (np. Rysz-Kowalczyk i Szatur-Jaworska 2007, Schimanek 2006, Mól 2008, Leja i Szuwarzyński 2007, Manpower 2008,) lub osoby w wieku 45 lat i więcej (np. Urbaniak 2007, Urbaniak 2008, Korzeniowska 2004, Włoch i Piotrowski 2007). Z kolei Giza-Poleszczuk i inni (2008) jako osoby starsze traktują kobiety w wieku 50 lat i więcej oraz mężczyzn w wieku 55 lat i więcej, czyli osoby którym pozostało nie więcej niż 5 lat do uzyskania uprawnień do wcześniejszej emerytury. Wynika to z faktu, że autorzy badają wpływ uzyskania uprawnień do świadczenia emerytalnego na aktywność na rynku pracy.

Barnett, Spoehr i Parnis (2008) w oparciu o wyniki swoich badań twierdzą, że żadna granica wieku nie będzie dobrze oddzielała osób w pełni zdolnych do pracy od tych, które mają już pewne ograniczenia, ponieważ istnieje wiele różnic w skłonnościach do chorób i urazów z powodu indywidualnie uwarunkowanej kondycji zdrowotnej i fizycznej, jak również z powodu czynników genetycznych. Graniczny wiek może być jednak traktowany jako ogólna wytyczna, która umożliwia porównywanie różnych grup pracowników w celach badawczych. Co więcej, człowiek może wykazywać cechy kilku różnych grup wiekowych jednocześnie, według kryterium chronologicznego, biologicznego i psychologicznego, z których każde określa zdolności do życia i pracy. Proces starzenia się jest jednak niepowtarzalny dla każdego (nawet identyczne bliźniaki nie starzeją się podobnie), a chronologiczny wiek może być raczej mylący, jeśli służy do opisu starzenia się w życiu zawodowym (Ilmarinen 2005).

³ Szerzej na ten temat piszą Furunes i Mykletun (2005).

Ponadto, należy zauważyć, że **działania wobec pracowników są najbardziej skuteczne, gdy są rozłożone na cały okres życia zawodowego**, ze względu na długookresowy wpływ na zdolność do pracy takich czynników jak: promocja zdrowia i zapobieganie chorobom, edukacja, szkolenia, kształcenie ustawiczne i wyposażenie stanowiska pracy. Przy takim podejściu wyznaczanie granicy wieku nie jest potrzebne. Istotny jest **cel zarządzania wiekiem – doprowadzenie do utrzymania aktywności zawodowej co najmniej do granic wieku emerytalnego a nawet dłużej**.

Być może z tego właśnie powodu w większości publikacji dotyczących zarządzania wiekiem nie jest podany graniczny wiek, powyżej którego pracownicy powinni być objęci działaniami wspierającymi ich zdolność do pracy (m.in. Naegele i Walker 2006, Walker 1998, Taylor 2006). Pojawia się w nich jedynie ogólne określenie „starsi pracownicy”, które można traktować jako pewien skrót myślowy oznaczający osoby, których wydajność pracy jest relatywnie mała w związku z postępującym wraz z wiekiem spadkiem sprawności fizycznej i/lub umysłowej lub też w związku z dyskryminacją ze strony pracodawcy, np. w postaci braku dostępu osób starszych do szkoleń i awansu zawodowego. Jest to więc pewne uproszczenie, bo przecież nie wszystkie osoby starsze są mniej wydajne od młodszych. Działania wspierające powinny zaś być kierowane nie do osób starszych ale do osób o ograniczonej wydajności pracy w związku z wiekiem, bo w przeciwnym wypadku mogłyby być uznane za przejaw dyskryminacji wobec młodszych pracowników, czyli za działanie niezgodne z prawem.

Ponadto często podkreśla się, że polityka zarządzania wiekiem (a przynajmniej niektóre jej narzędzia) powinna dotyczyć wszystkich pracowników niezależnie od wieku, czyli powinna obejmować cały okres kariery zawodowej pracownika (ang. *life course approach*) (np. Taylor 2006).

2.3. Podstawowe powody wdrażania zarządzania wiekiem

Perspektywa kraju:

1) Starzenie się siły roboczej

Starzenie i zmniejszanie się liczby pracowników w UE, które będzie się nasilało w ciągu najbliższych 20 lat, wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno ze strony pracodawców, jak i ze strony polityki gospodarczej i społecznej. Do tej pory europejscy pracodawcy, zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym, zazwyczaj zachęcali starszych pracowników do odchodzenia z pracy. Jednak w związku z tym, że spada liczba młodych osób wchodzących na rynek pracy (zwłaszcza w nowych państwach członkowskich UE, w których występuje ujemne saldo migracji), konieczne staje się działanie odwrotne – zachęcanie osób starszych do pozostawania w zatrudnieniu nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego.



2) Niska aktywność zawodowa starszych pracowników

Połączenie starzenia się siły roboczej ze stosunkowo wczesną dezaktywizacją osób starszych jest głównym bodźcem do zaangażowania polityki państwa w propagowanie zarządzania wiekiem. O powadze sytuacji najlepiej świadczą dane: podczas gdy średnia długość życia w UE wzrosła o około 10 lat (od roku 1950), stopa zatrudnienia starszych mężczyzn (60-64 lat) spadła z blisko 80 procent do około 30 procent. Sytuacja w Polsce jest pod tym względem wyjątkowo trudna – o ile w 2008 roku w krajach UE stopa zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata wynosiła 45,6% (w tym mężczyzn 42,8% a kobiet 36,9%), o tyle w Polsce wynosiła jedynie 31,6%, (w tym mężczyzn 44,1% i kobiet 20,7%) plasując nasz kraj na jednym z ostatnich miejsc w UE (European Commission 2009a).

3) Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek

W kontekście starzenia się siły roboczej, zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek staje się nie tylko potrzebą ekonomiczną, ale i społeczną. Odzwierciedlająca to Ramowa dyrektywa zatrudniania (ang. *Employment Framework Directive*) z 2000 r. tworzy nowy kontekst prawny w większości państw członkowskich UE. Dyrektywa zakazuje dyskryminacji ze względu na wiek (a także ze względu na szereg innych cech) w zakresie zatrudnienia, samozatrudnienia, profesji wykonywania zawodu, kształcenia zawodowego i poradnictwa oraz członkostwa w organizacjach. Jej stosowanie może się przyczynić do stopniowego przełamywania barier, które napotykać osoby starsze w procesie rekrutacji, szkoleń i promocji, oraz do stopniowego likwidowania zakorzenionych negatywnych stereotypów na temat starszych pracowników, które stanowią podstawę tych barier.

4) Dostosowanie się do zmian polityki państwa względem zatrudnienia

Powszechne obawy o stabilność niektórych publicznych systemów emerytalnych w Europie doprowadziły do zamknięcia dostępu do wcześniejszych emerytur oraz do wdrożenia rozwiązań mających na celu przedłużenie życia zawodowego (OECD 2006; Reday-Mulvey 2005). W związku z tym, że w 2000 roku w UE tylko 37,8% osób starszych (od 55 do 64 lat) miało pracę, UE w 2001 roku postawiła sobie za cel podniesienie tego odsetka do 50% do roku 2010 (Rada Europejska 2001). Realizacja tego celu wymagałaby w praktyce podniesienia faktycznego wieku przechodzenia na emeryturę o około pięć lat do 2010 roku (Rada Europejska 2002). Takie kroki podejmują kolejne kraje członkowskie, co oczywiście ma wywierać wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw na ich terenie.

W poszczególnych krajach wprowadzono też różne rozwiązania poza samymi regulacjami emerytalnymi, począwszy od zachęt dla pracodawców do przyjmowania osób starszych po kampanie promocyjne. Przykładami takich działań są: kampanie „New Deal 50 Plus” (skierowana do osób po 50 roku życia) i „Age Positive” (skierowana do przedsiębiorstw) w Wielkiej Brytanii, dotowanie zatrudnienia osób starszych w Danii

oraz pakiet krajowych programów na rzecz starszych pracowników w Finlandii.⁴ Wszystkie one mają wspomóc osoby starsze w ich dążeniu do zachowania aktywności zawodowej, zaś pracodawców w utrzymaniu rentowności zatrudnienia tych osób.

Perspektywa pracodawców:

1) Korzyści z różnorodności pracowników

Część nacisków na ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek w zatrudnieniu pochodzi od pracodawców i specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy uświadamiają sobie korzyści płynące z różnorodności wiekowej w przedsiębiorstwach. Uważają oni, że zatrudnianie zarówno młodych, jak i starszych pracowników w firmie, jak i różnorodność pracowników pod względem innych cech, takich jak płeć czy pochodzenie etniczne, pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe związane z globalizacją, a w szczególności możliwe jest dzięki niej lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych (pod względem płci, wieku, pochodzenia) klientów. Poprzez ograniczenie rekrutacji do osób w wieku mobilnym (poniżej 44 roku życia), przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji.

2) Konieczność utrzymania zasobu kompetencji na odpowiednim poziomie

Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna sobie zdawać sprawę, że zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników w trakcie ich kariery stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani młodszy pracownicy. Zaś doprowadzenie do tego, żeby młodszy lub nowo rekrutowani pracownicy posiadali podobny zasób (specyficznego) kapitału ludzkiego, co starsi pracownicy, wymagałoby poniesienia wysokich, dodatkowych kosztów związanych z rekrutacją, przygotowaniem zawodowym i szkoleniami w miejscu pracy.

Stosunkowo dużo spośród starszych pracowników charakteryzuje się takimi cechami jak dokładność, rzetelność i umiejętność porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami. Utrata tych kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika przez firmę lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę naraża firmę na straty, jeśli utraconych kompetencji nie da się zastąpić. Badania wskazują, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni (Rolland 2004). Jednocześnie tworzenie mieszanych ze względu na wiek zespołów

⁴ W Polsce w odpowiedzi na tę pilną potrzebę stworzono w 2008 roku Program „Solidarność pokoleń”, który obejmuje szerokie spektrum inicjatyw mających na celu lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich osób w wieku 50 i więcej lat).

stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i umiejętności a więc zachowania ciągłości zasobów kapitału ludzkiego.

3) Brak młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku

Rozwój przedsiębiorstwa może wymagać zwiększenia zatrudnienia. Jeśli jednak na lokalnym rynku nie ma młodszych pracowników o odpowiednich kompetencjach, to przedsiębiorstwo może być zmuszone do celowej rekrutacji osób starszych. W tym procesie przydatne mogą być narzędzia zarządzania wiekiem. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w Polsce po wejściu do UE, które wywołało nasiloną emigrację młodych osób do starych państw członkowskich. W jej wyniku doszło do zmniejszenia nierównowagi (spadku bezrobocia) w niektórych segmentach rynku pracy, ale w innych pojawiły się wyraźne niedobory pracowników, np. w ochronie zdrowia czy w budownictwie.

Na tych lokalnych rynkach, na których oczekuje się w przyszłości niedoborów siły roboczej lub określonych kompetencji, przedsiębiorstwa powinny aktywnie inwestować we wzrost zatrudnialności swoich starszych pracowników. Dzięki temu, jeśli zajdzie taka potrzeba, przedsiębiorstwa będą w stanie zaspokoić swoje potrzeby kompetencyjne. Dobre praktyki zarządzania wiekiem mogą skutecznie przyczynić się do rozwiązania problemu niedoboru wykwalifikowanego personelu na regionalnych i lokalnych rynkach pracy.

4) Wykorzystanie przewag starszych pracowników nad młodszymi

Pracodawcy przypisują pracownikom pewne typowe dla wieku cechy – są to zarówno zalety, jak i wady osób młodych jak i starszych. Na przykład młodych pracowników chwalą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność. Jeśli pracodawca potrzebuje pracownika o cechach typowych dla osoby starszej, to właśnie taką zapewne zatrudni.

Korzystniejsze może się okazać też posiadanie starszych pracowników w przedsiębiorstwach, których klientami są osoby starsze lub w przedsiębiorstwach dostarczających produkty i/lub usługi specyficzne ze względu na wiek, np. w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym, gdzie starsi pracownicy mogą lepiej zaspokajać potrzeby i oczekiwania klientów.

5) Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników

W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest w celu ograniczenia dodatkowych wydatków i/lub kosztów pracy, które są wynikiem wysokiej średniej wieku lub niezrównoważonej struktury wieku pracowników. Takie dodatkowe koszty mogą na przykład powstawać wskutek wyższej absencji chorobowej. Działania ukierunkowane na promowanie i ochronę zdrowia, poprawę ergonomii stanowiska pracy, poprawę

umiejętności, motywowanie starszych pracowników, uzależnienie płacy od wydajności pracy, mogą z jednej strony zmniejszyć absencję pracowników zaś z drugiej przyczynić się do wzrostu wydajności pracy, a tym samym obniżyć jednostkowy koszt pracy starszych pracowników. Zainwestowanie we wzrost produktywności starszego pracownika może okazać się bardziej opłacalne niż zastępowanie go młodszym, zwłaszcza jeśli uwzględni się koszty ewentualnego zwolnienia starszego pracownika oraz koszty zatrudnienia i przeszkolenia osoby nowo zrekrutowanej.

Można także obniżyć koszty pracy osób starszych poprzez wykorzystanie różnych form wsparcia oferowanych w ramach publicznych programów zatrudnienia, np. w zakresie pośrednictwa pracy, szkolenia i edukacji.

Firmy, które zatrudniły starszych pracowników często stwierdzają, że osoby te szybko osiągają wysoką wydajność pracy. Wynika to z ich silnej motywacji, zaufania, które się w nich pokłada oraz z zapewnienia przez firmę odpowiedniego wsparcia i środków do rozwoju (Naegele, Walker 2006). Utrzymując zatem zatrudnienie starszych można uzyskać dobre wyniki ekonomiczne, jednak często pod warunkiem odpowiedniego zarządzania tymi zasobami.

6) Reakcja na zmianę warunków na rynku pracy

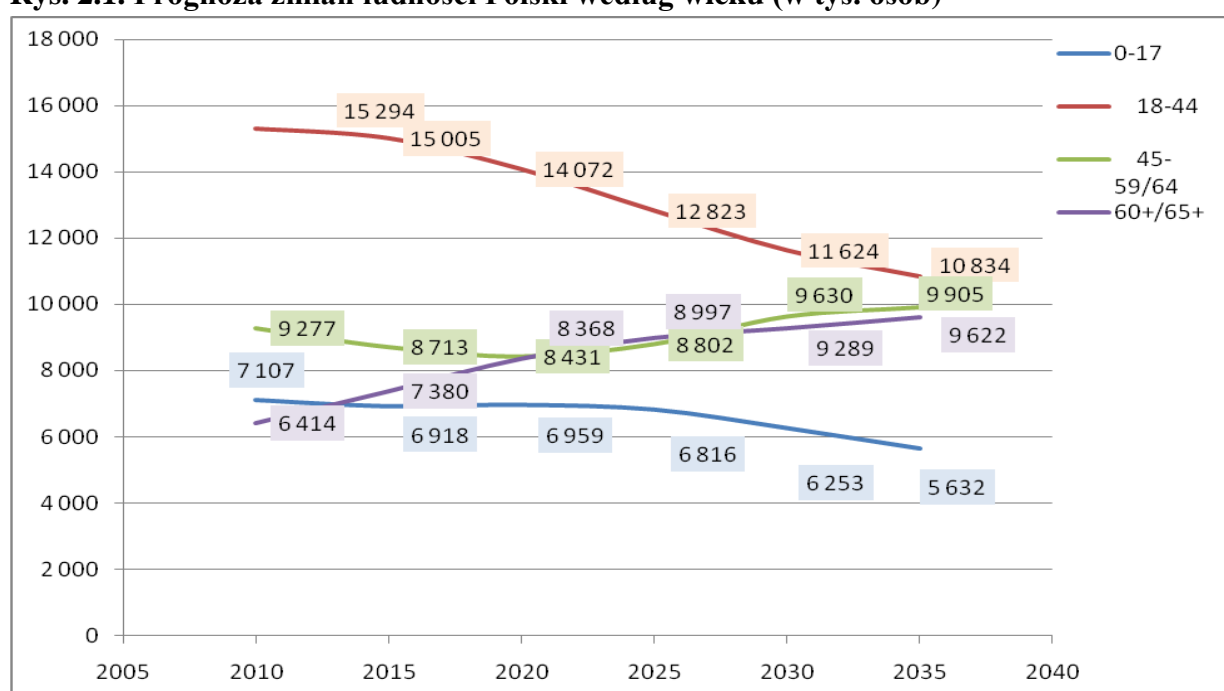
Konieczność zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwo może również być spowodowana zmianą sytuacji na rynku pracy osób starszych wynikającą ze zmiany uwarunkowań zewnętrznych. Takimi czynnikami zewnętrznymi mogą być na przykład: zmiany ustawodawcze dotyczące zasad przechodzenia na emeryturę, w tym wieku emerytalnego, zmiany w umowach zbiorowych odnoszące się do starszych pracowników, lub realizacja szeroko zakrojonych kampanii uświadamiających oraz kampanii promujących zatrudnienie osób starszych. Doświadczenie pokazuje jednak, że same kampanie zwiększające świadomość pracodawców niewiele dają, jeśli nie są powiązane z konkretnymi zachętami dla przedsiębiorstw np. z dofinansowaniem wdrażania narzędzi zarządzania wiekiem, lub z koniecznością dostosowania się do zewnętrznych regulacji.

2.4. Konsekwencje zmian demograficznych dla rynku pracy w Polsce

Jednym z podstawowych powodów stosowania zarządzania jest starzenie się ludności. W Polsce czynnik ten ma szczególne znaczenie, gdyż już teraz znajdujemy się w fazie głębokich przemian demograficznych – w najbliższych 5 latach (do 2015 r.) ubędzie w skali globalnej 76 tys. ludności, to nie jest dużo ale siła zmian ujawnia się dopiero, kiedy spojrzeć na ich rozkład według wieku. Przede wszystkim zmaleje liczba ludności w wieku produkcyjnym tj. 18-59 lat dla kobiet i 18-64 lata dla mężczyzn. W tym wieku ubędzie 564 tys. osób tj.

odpowiednik blisko 5,5 % pracujących ogółem a ponad 6% pracujących poza rolnictwem.⁵ Ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 roku. O pracowników będzie więc coraz trudniej.

Rys. 2.1. Prognoza zmian ludności Polski według wieku (w tys. osób)



Źródło: GUS (2008).

Zarazem szczególnie trudno będzie o pracowników stosunkowo młodszych. Wprawdzie do 2015 roku liczba osób w wieku 18-44 lata zmaleje tylko o 289 tys. ale już do 2020 r. ten ubytek wyniesie 1222 tys. (do 2035 r. 4459 tys.).

Tymczasem **potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią w populacji osób starszych**, szczególnie w wieku 45-59/64 lata. Ich liczba początkowo wprawdzie również będzie spadać (do 2015 r. o 564 tys., do 2020 o 846 tys. ale do 2035 r. ogółem ta grupa będzie liczniejsza niż obecnie o 628 tys.). Jednocześnie aktywność zawodowa tej grupy pozostaje stosunkowo niska, jest potencjalnie istnieje więc możliwość zwiększenia jej partycypacji w zatrudnieniu.

⁵ Wszystkie dane demograficzne wykorzystane w tym rozdziale i będące podstawą do obliczeń własnych pochodzą z GUS (2008), zaś dane o pracujących z GUS (2010).



O ile bowiem osoby w wieku 18-44 lata są aktywne zawodowo w 76,2% a pracujące w 66,9%, o tyle osoby w wieku 45-59/64 lata należą do aktywnych zawodowo w 63,6% a do pracujących w 58,5%. Gdyby udział pracujących w grupie wieku 45-59/64 lata był taki sam, jak wśród osób w wieku 18-44 lata, to pracowałoby o 775 tys. osób więcej, co wskazuje na znaczne, potencjalne rezerwy zatrudnienia, które mogłyby skompensować demograficzne zmniejszenie się liczby osób w wieku produkcyjnym.

Jednak aktywizacja osób po 45 roku życia może w nadchodzących latach być niewystarczająca, ponieważ obie populacje: ta w wieku 18-44 lata i ta w wieku 45-59/64 lata będą maleć (do 2020 r. pierwsza z nich skurczy się o 1222 tys., druga zaś o 846 tys. i dopiero w późniejszym okresie osób w wieku 45-59/64 zacznie przybywać (przy jeszcze głębszym spadku młodszej populacji). Trzeba więc będzie sięgnąć po osoby w tzw. wieku poprodukcyjnym, spośród których dziś pracuje bardzo mało, bo zaledwie 5,9%, przy czym przeważają wśród nich osoby pracujące na własny rachunek, w tym w rolnictwie. Jeśli więc liczba pracujących w gospodarce nie miałaby zmaleć, to aktywizacja osób starszych (tj. kobiet po 59 roku życia i mężczyzn po 64.) wydaje się koniecznością. W związku z tym niezbędna będzie zmiana nastawienia pracodawców do zatrudnienia osób po 45 roku życia a nawet po 65. – w przeciwnym wypadku pracodawcy będą borykać się z coraz większymi problemami z zaspokojeniem swoich potrzeb zatrudnieniowych.

Warto też zauważyć, że przemiany demograficzne w nierównym stopniu dotkną różne regiony kraju. W ciągu najbliższych 10 lat (do 2020 r.) populacja w wieku produkcyjnym zmniejszy się najsilniej, bezwzględnie i względnie, w województwie śląskim – o 371 tys., czyli o 12,3% i w łódzkim - o 202 tys. czyli o 12,6%. Najmniej dotknięte spadkiem liczby ludności w wieku produkcyjnym będą województwa małopolskie i mazowieckie, gdzie spadek wyniesie odpowiednio 3,3% oraz 4,3% tzn. 69 tys. osób i 145 tys. Małe, bezwzględne ubytki ludności wystąpią też w województwach podlaskim i lubuskim ale w stosunku do liczby ludności nawet w tych województwach w 2020 r. zmniejszenie względne będzie dużo wyraźniejsze; wyniesie odpowiednio 8,1% i 9,9%. W wieku produkcyjnym do 44 roku życia najdotkliwsze względne spadki do 2020 roku mają wystąpić w województwach lubelskim (10,8%), łódzkim (11,3%), opolskim (12,7%), śląskim (11,7%), świętokrzyskim (11,4%). Zatem choć wszędzie zmniejszy się liczba potencjalnych pracowników, w tym zwłaszcza młodych – to efekty tych zmian nie rozłożą się równomiernie i na niektórych terenach zmiany te będą wyraźnie głębsze i bardziej dotkliwe dla pracodawców. Najmniej spadnie zasób ludności w wieku 18-59/64 na Mazowszu, w Małopolsce i w Pomorskim ale i tam zmiany podażą w niekorzystnym kierunku, tyle że będą stosunkowo mniejsze.

Tabela 2.1. Prognozowane zmiany populacji w wieku produkcyjnym według województw

Województwa	Wiek	Zmiana w tys.					Zmiana w % (2010 =100)				
		2015	2020	2025	2030	2035	2015	2020	2025	2030	2035
OGÓLEM	18-59/64	-853	-2 068	-2 946	-3 316	-3 831	-3,5	-8,4	-12,0	-13,5	-15,6
	18-44	-289	-1 222	-2 471	-3 670	-4 459	-1,9	-8,0	-16,2	-24,0	-29,2



	45-59/64	-564	-846	-474	353	628	-6,1	-9,1	-5,1	3,8	6,8
Dolnośląskie	18-59/64	-102	-221	-297	-326	-369	-5,4	-11,8	-15,8	-17,3	-19,6
	18-44	-25	-105	-211	-309	-370	-2,2	-9,2	-18,5	-27,1	-32,4
	45-59/64	-77	-116	-87	-17	0	-10,4	-15,7	-11,7	-2,3	0,0
Kujawsko-pomorskie	18-59/64	-50	-120	-173	-196	-228	-3,7	-9,0	-12,9	-14,7	-17,1
	18-44	-17	-70	-137	-202	-246	-2,0	-8,4	-16,5	-24,4	-29,7
	45-59/64	-33	-51	-36	6	19	-6,6	-10,0	-7,1	1,2	3,7
Lubelskie	18-59/64	-57	-139	-207	-248	-294	-4,2	-10,3	-15,3	-18,3	-21,8
	18-44	-31	-92	-165	-240	-295	-3,7	-10,8	-19,5	-28,3	-34,9
	45-59/64	-26	-47	-42	-8	1	-5,2	-9,4	-8,3	-1,5	0,3
Lubuskie	18-59/64	-28	-66	-90	-97	-108	-4,3	-9,9	-13,6	-14,6	-16,3
	18-44	-6	-31	-64	-97	-118	-1,5	-7,6	-15,8	-23,7	-28,9
	45-59/64	-22	-35	-26	0	9	-8,7	-13,5	-10,1	-0,2	3,7
Łódzkie	18-59/64	-93	-202	-279	-323	-376	-5,8	-12,5	-17,3	-20,0	-23,3
	18-44	-34	-110	-202	-287	-343	-3,5	-11,3	-20,8	-29,5	-35,3
	45-59/64	-59	-92	-77	-36	-33	-9,2	-14,4	-12,0	-5,6	-5,1
Małopolskie	18-59/64	-15	-69	-118	-136	-166	-0,7	-3,3	-5,6	-6,5	-7,9
	18-44	-6	-65	-163	-259	-322	-0,4	-4,8	-12,0	-19,1	-23,7
	45-59/64	-9	-4	45	123	156	-1,2	-0,5	6,0	16,4	20,9
Mazowieckie	18-59/64	-47	-145	-187	-158	-169	-1,4	-4,3	-5,6	-4,7	-5,0
	18-44	18	-79	-230	-361	-426	0,9	-3,8	-11,0	-17,2	-20,3
	45-59/64	-65	-66	44	202	257	-5,2	-5,3	3,5	16,2	20,6
Opolskie	18-59/64	-33	-74	-109	-134	-158	-4,9	-10,9	-16,2	-19,9	-23,4
	18-44	-22	-53	-90	-127	-155	-5,4	-12,7	-21,7	-30,7	-37,3
	45-59/64	-11	-21	-19	-6	-3	-4,2	-8,1	-7,5	-2,4	-1,0
Podkarpackie	18-59/64	-23	-76	-128	-160	-195	-1,7	-5,7	-9,6	-11,9	-14,5
	18-44	-17	-66	-135	-206	-261	-1,9	-7,6	-15,7	-24,0	-30,3
	45-59/64	-7	-10	7	46	66	-1,4	-2,1	1,4	9,6	13,8
Podlaskie	18-59/64	-20	-61	-101	-125	-149	-2,7	-8,1	-13,4	-16,6	-19,8
	18-44	-16	-48	-88	-130	-162	-3,4	-10,2	-18,6	-27,5	-34,1
	45-59/64	-4	-12	-12	6	13	-1,4	-4,5	-4,4	2,0	4,8
Pomorskie	18-59/64	-36	-88	-116	-115	-125	-2,5	-6,1	-8,1	-8,0	-8,7
	18-44	-4	-47	-106	-163	-198	-0,4	-5,2	-11,7	-18,0	-21,8
	45-59/64	-32	-41	-10	48	73	-6,0	-7,7	-1,8	9,1	13,7
Śląskie	18-59/64	-169	-371	-519	-604	-697	-5,6	-12,3	-17,3	-20,1	-23,2
	18-44	-79	-215	-385	-544	-652	-4,3	-11,7	-21,0	-29,7	-35,5
	45-59/64	-90	-155	-134	-59	-45	-7,7	-13,2	-11,4	-5,0	-3,8
Świętokrzyskie	18-59/64	-40	-95	-140	-168	-199	-5,0	-11,8	-17,4	-21,0	-24,8
	18-44	-18	-56	-102	-150	-185	-3,7	-11,4	-21,0	-30,8	-37,9
	45-59/64	-22	-39	-37	-18	-14	-7,1	-12,5	-11,9	-5,7	-4,5
Warmińsko-mazurskie	18-59/64	-36	-90	-133	-152	-174	-3,9	-9,8	-14,3	-16,5	-18,8
	18-44	-16	-52	-97	-143	-176	-2,8	-9,0	-16,7	-24,8	-30,6
	45-59/64	-20	-38	-36	-9	3	-5,8	-11,0	-10,3	-2,6	0,8
Wielkopolskie	18-59/64	-54	-136	-191	-201	-229	-2,4	-6,1	-8,6	-9,0	-10,3
	18-44	-8	-82	-188	-287	-351	-0,5	-5,8	-13,3	-20,4	-25,0
	45-59/64	-46	-54	-4	86	122	-5,7	-6,7	-0,5	10,6	15,0
Zachodnio-pomorskie	18-59/64	-50	-115	-158	-174	-197	-4,5	-10,4	-14,2	-15,7	-17,7
	18-44	-9	-51	-108	-163	-200	-1,4	-7,6	-15,9	-24,2	-29,6
	45-59/64	-40	-64	-50	-11	3	-9,2	-14,6	-11,5	-2,4	0,7

Źródło: Obliczenia własne za podstawie: GUS (2008).

Dla pracodawców istotna też może być informacja, że niekorzystne zmiany zdecydowanie silniej będzie się odczuwać w miastach, w nich bowiem procesy zmniejszania się liczby

ludności w wieku produkcyjnym zaznaczają się mocniej. I tak, o ile w ciągu najbliższych 10 lat spadek ludności w wieku produkcyjnym wyniesie ogółem 2068 tys. czyli 8,4%, o tyle aż 1890 tys. osób z tego spadku przypadnie na miasta, co obniży w nich liczbę ludności w wieku produkcyjnym aż o 12,5%. W kolejnych latach ten trend będzie się pogłębiał aż do 20,1% w 2035 r. Jedynie przyspieszona migracja ludności ze wsi do miast mogłaby nieco złagodzić gwałtowny spadek populacji w wieku produkcyjnym w miastach, ale trzeba zauważyć, że musiałaby to być większa skala migracji niż dokonująca się przed 2008 r., bo jej rozmiary już w prognozach uwzględniono (zakładając występowanie podobnych trendów migracyjnych jak w przeszłości).

Tabela 2.2. Prognozowane zmiany populacji w wieku produkcyjnym w podziale na miasta i wieś

Obszar	Wiek	Zmiana w tys.					Zmiana w % (2010 =100)				
		2015	2020	2025	2030	2035	2015	2020	2025	2030	2035
Miasta	18-59/64	-929	-1 890	-2 469	-2 701	-3 034	-6,1	-12,5	-16,3	-17,9	-20,1
	18-44	-315	-975	-1 806	-2 558	-3 003	-3,4	-10,5	-19,5	-27,6	-32,4
	45-59/64	-613	-914	-664	-143	-32	-10,5	-15,6	-11,3	-2,4	-0,5
Wieś	18-59/64	76	-178	-476	-615	-797	0,8	-1,9	-5,0	-6,5	-8,4
	18-44	27	-246	-665	-1 111	-1 457	0,4	-4,1	-11,0	-18,4	-24,2
	45-59/64	49	68	189	496	660	1,4	2,0	5,5	14,5	19,3

Źródło: Obliczenia własne za podstawie: GUS (2008).

Co ważniejsze, w perspektywie 15-25 lat w miastach ubywać będzie przede wszystkim osób w młodszych grupach wieku produkcyjnego, ponieważ w tym okresie na rynek pracy będą wchodziły roczniki niżu demograficznego, a ten był głębszy w miastach. W efekcie do 2020 r. miejska populacja osób w wieku 18-44 lata zmaleje o 10,5% ale już w 5 lat później ten spadek wyniesie 19,5% a na koniec okresu prognozy czyli do 2035 r. aż 32,4%.

Generalnie sytuację na rynku pracy mogą jeszcze zmienić migracje zagraniczne. Ale ich wynik po wejściu Polski do UE, jak do tej pory jest ujemny i jeśli nie będzie bardziej zasadniczego otwarcia na imigrację spoza UE, nie mamy szans, aby spadki ludności w wieku produkcyjnym nie pogłębiły się jeszcze bardziej w stosunku do tu omawianych. Ponieważ emigrują głównie osoby młode, zmniejszenie liczby młodych pracowników może okazać się jeszcze większe.

W powyższej sytuacji przedsiębiorstwa i instytucje muszą jako pracodawcy przygotować się do wielkiej, demograficznej zmiany na rynku pracy. Im szybciej to uczynią i sprawdzą dzięki temu różne metody, pozwalające efektywnie zatrudniać starsze osoby, zarówno z końcowych roczników wieku produkcyjnego, jak i znajdujące się w wieku poprodukcyjnym, tym będą miały większe szanse utrzymać i rozwijać produkcję.

2.5. Potrzeba zarządzania wiekiem i przyczyny dotychczasowego, małego zainteresowania polskich pracodawców tym problemem

Starzenie się ludności od około dwóch dekad postrzegane jest w krajach UE jako kluczowy czynnik, który będzie kształtował sytuację na rynku pracy. Związany ze starzeniem się ludności spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników oraz załamaniem systemu emerytalnego. Rosnąca świadomość tych zagrożeń stopniowo zwiększała zainteresowanie decydentów politycznych tą problematyką i odpowiednio ukierunkowywała cele prowadzonej przez nich polityki rynku pracy także w Polsce. Jednym z głównych celów tej polityki w wielu krajach jest obecnie zwiększenie zatrudnienia osób starszych, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie jest wskazywane jako istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu.

Dla samych przedsiębiorstw zatrudnianie relatywnie starszych pracowników może przynosić wyraźne korzyści w postaci wykorzystania ich doświadczenia zawodowego, które dla wielu miejsc pracy jest atutem. Ten atut bywa zaprzepaszczone wskutek nieaktualizowania kompetencji mimo szybkiego przyrostu nowej wiedzy i nieprzyswajania sobie rozwiązań generowanych przez postęp technologiczny. Nie są to jednak deficyty nie do pokonania, jeśli zawczasu dostrzeże się taką potrzebę. A ta potrzeba sięgania po starszych pracowników będzie rosła właśnie z powodu ubytku zasobów osób młodszych na rynku pracy.

Zarządzanie wiekiem wpisuje się w ogólniejszy mechanizm zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach ale jest działaniem szczególnym a to ze względu na:

- brak tradycji zarządzania wiekiem oraz brak wiedzy i szkoleń dla kadr zarządzających firmami na temat zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach i instytucjach zarówno prywatnych, jak i publicznych,
- zakorzenione stereotypy odnoszące się do domniemyanych cech grup pracowników w różnym wieku (młodszych, starszych) i podejmowanie na ich podstawie schematycznych działań przez pracodawców, prowadzących do zniechęcenia starszych pracowników, do spadku ich produktywności i w konsekwencji do przedwczesnych zwolnień z pracy, niekorzystnych dla obydwu stron stosunku pracy,
- utrwalone przekonanie, że starsi pracownicy są przeszkodą w zatrudnianiu młodszych („powinni zrobić miejsce młodszym”), podczas kiedy zmiany demograficzne i strukturalne w gospodarce powodują, że ustąpienie z rynku pracy osób starszych nie powoduje korzyści a wręcz może przyczyniać się do strat tak na poziomie firmy jak i gospodarki jako całości. Firmy wraz z odejściem starszych pracowników tracą bowiem doświadczenie, stabilność reguł działania, ciągłość przekazywania specyficznych umiejętności i inne cechy korzystne dla stabilnego funkcjonowania organizacji. Gospodarka jako całość stoi zaś w przededniu wielkiej zmiany



demograficznej wyrażającej się niedoborem pracowników, deficytem funduszy emerytalnych itp.

- obawy pracodawców związane z potencjalnym nadużywaniem przez pracowników ochrony przed zwolnieniem przysługującej im w okresie 4 lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego – automatyzm tej regulacji i oczekiwanie, że pracownik nie będzie zainteresowany dłuższą aktywnością zawodową niż do osiągnięcia wieku emerytalnego każą się spodziewać niskiej wydajności i skłaniają do wyprzedzających zwolnień osób starszych (rzadziej) i nieprzyjmowania do pracy nowych pracowników, którym pozostało nie więcej niż 4 lata do emerytury (dość powszechnie)
- nieznamość dokładnego zakresu kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku i płynące z niej dążenie do rekrutowania osób z kompetencjami nowszymi i/lub szerszymi niż to jest konieczne,
- znaczne przywiązanie kadr rekrutujących pracowników do aktualności i świeżości świadectw kwalifikacyjnych a nie do sprawdzania posiadanych faktycznie umiejętności zawodowych i społecznych,
- trudność w pogodzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym i z dbałością o zdrowie, co staje się szczególnie wyraźne w bardziej zaawansowanym wieku i w takich warunkach, jakie stwarza polska, publiczna opieka medyczna a co można złagodzić, jeśli nie całkowicie przezwyciężyć, poprzez odpowiednie zarządzanie wiekiem podjęte przez pracodawców,
- rzeczywiste, silnie utrwalone przekonanie wielu osób starszych, że najwłaściwszym w ich wieku jest „szykowanie” się do emerytury i przejście na nią w pierwszym, nadarzającym się momencie, co jest zazwyczaj utożsamiane z nabyciem prawa do emerytury; stąd m.in. duże zainteresowanie pracowników wcześniejszymi systemami emerytalnymi i małe zaangażowanie w kształcenie ustawiczne,
- w związku z powyższym pojawia się też brak zainteresowania budową własnej kariery zawodowej po przekroczeniu pewnego wieku i silna orientacja na zaspokojenie różnych potrzeb rodziny (wymagających zaangażowania czasu; głównie chodzi o opiekę nad wnukami i starymi, niepełnosprawnymi rodzicami, co w dużej mierze wynika z niedorozwoju usług opiekuńczych dla dzieci i osób podeszłym wieku), a to skutkuje małym zainteresowaniem części starszej kadry uczestnictwem w programach do nich adresowanych i niewielką inicjatywą własną; trzeba jednak powiedzieć, że część tej realokacji czasu jest odpowiedzią na rzeczywisty brak perspektyw rozwoju zawodowego w miejscu pracy.

Konsekwencją tego stanu jest niemal całkowity brak zainteresowania pracodawców działaniami w obszarze zarządzania wiekiem. Nieliczne, zidentyfikowane dobre praktyki

miały miejsce w dużych firmach, zwykle z udziałem kapitału zagranicznego, które stosowały rozwiązania dotyczące zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania wiekiem.

Wydaje się też, że firmy nie interesując się celem i technikami zarządzania wiekiem po części w ten sposób demonstrują dwoje doświadczenia nabyte w ostatnich latach, kiedy sytuacja demograficzna, edukacyjna i regulacyjna raczej nie sprzyjały zatrudnianiu osób starszych.

Ostatnie lata przyniosły bowiem znaczne odmłodzenie populacji w wieku produkcyjnym. Na rynek pracy wkraczały roczniki z wyżu demograficznego (tzw. echo powojennego wyżu demograficznego), byli więc dostępni liczni, młodzi kandydaci do pracy – liczba osób w wieku 18-34 lata wzrosła w latach 2000-2008 o ok. 800 tys. osób (GUS 2009). Zarazem są to roczniki o wysokiej, zwłaszcza między 25 a 34 rokiem życia, aktywności zawodowej.

Ponadto zarysowała się duża różnica kwalifikacyjna między młodszą a starszą częścią populacji w wieku produkcyjnym. Jeszcze 10 lat temu udział pracujących z wyższym wykształceniem wynosił 11,8%, ze średnim (wliczając w to policealne) 23,5%, pozostałe 64,7% dysponowało wykształceniem poniżej średniego (Sztanderska 2006). W I kwartale 2010 r. udział pracujących z wyższym wykształceniem wyniósł już 24,7%, z wykształceniem średnim 38,3% a niższe poziomy wykształcenia miało tylko 37,0% pracujących (GUS 2010). Zarazem dość głęboko zmieniały się kompetencje uzyskiwane przy danym poziomie wykształcenia – do szkół wprowadzono kształcenie w zakresie technik komputerowych, nauki języków obcych nie będących językiem rosyjskim, kładziono coraz większy (choć nie bez oporów) nacisk na uzyskiwanie umiejętności a nie tylko wiedzy. Zmieniały się też programy kształcenia zawodowego podążając (mniej lub bardziej konsekwentnie) za rozwojem technologii stosowanych w firmach, przechodzących często głęboką restrukturyzację. Ta wielka przemiana edukacyjna – wynikająca zarówno z podaży wyżej wykwalifikowanych osób, jak i z gruntownej zmiany popytu na pracę, mogła być jedną z przyczyn kształtowania się niechętnych postaw pracodawców wobec zatrudniania osób starszych.

Natomiast zasadniczą okolicznością regulacyjną ograniczającą zainteresowanie pracodawców zatrudnianiem starszych pracowników wydaje się być prawo pracy stanowiące, że pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Ochronie podlegają więc kobiety w wieku 56-60 lat oraz mężczyźni w wieku 61-65 lat oraz młodsze osoby zatrudnione w miejscach, w których przysługuje prawo do niższego niż powszechny wieku emerytalnego. Prawo to oznacza niemożność zwolnienia pracownika, nawet wówczas, kiedy jego wydajność jest niska, a tym samym regulacja ta zwiększa ryzyko związane z przyjęciem do pracy takiej osoby.

Ale również inne regulacje stwarzały warunki do wczesnego zaprzestawania pracy – przede wszystkim bardzo szerokie uprawnienia do wcześniejszego emerytowania dla kobiet i dla

wielu grup zawodowych ograniczone zaledwie 3 lata temu⁶, ale powodujące duże ubytki pracujących w stosunkowo młodym wieku (w latach 2004–2006 przyznawano powyżej 80 tys. wcześniejszych emerytur, w 2007 r. prawie 180 tys., w 2008 r. 300 tys., w 2009 r. 200 tys. a przeciętny wiek przechodzenia na emeryturę wynosił jeszcze w 2005 r. 56,4 lat i stopniowo zaczął rosnąć dopiero od 2008 r. do wysokości 59,0 lat w 2009 r.)⁷. Masowemu exodusowi z rynku pracy jeszcze niestarych osób sprzyjał poprzedni system emerytalny, w którym wysokość świadczenia w niewielkim stopniu zależała od momentu przejścia na emeryturę, co sprzyjało przechodzeniu na emeryturę natychmiast po osiągnięciu wieku emerytalnego. Dotyczyło to w szczególności osób o niskim poziomie wykształcenia, w przypadku których stopa zastąpienia była bliska 100%, podczas gdy w przypadku osób z wykształceniem wyższym wynosiła ona 60-70%. W konsekwencji pracodawcom nie opłacało się inwestować w pracowników nawet w średnim wieku ani tworzyć strategii na rzecz utrzymania zatrudnienia pracowników najstarszych, w szczególności niskowykwalifikowanych (Sztanderska 2008).

Te warunki zatrudniania straciły na aktualności ale nie całkowicie (nadal obowiązuje 4-letnia ochrona przed zwolnieniem z pracy w wieku przedemerytalnym, prawa do wcześniejszych emerytur zachowały niektóre grupy zawodowe). Najpoważniejszą zmianą wydaje się być ta, że stopa zastąpienia w nowym systemie emerytalnym będzie zdecydowanie niższa niż w starym, a jednocześnie będzie ona wyraźnie rosła wraz z wydłużaniem zatrudnienia wskutek przyrostu zgromadzonych sum na indywidualnych kontach, jak i skracania przewidywanego okresu dalszego życia, czyli okresu pobierania świadczeń. Można się więc spodziewać, że w najbliższych latach ujawni się pozytywny efekt tego rozwiązania i zachęci do zdecydowanie dłuższej aktywności zawodowej.

⁶ Ustawa o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych z 7 września 2007.

⁷ Na podstawie Rocznik Statystyczny Ubezpieczeń Społecznych 2006–2008 oraz innych materiałów zawartych.

3. Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem

3.1. Obszary zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą dotyczyć różnych faz zatrudnienia (od rekrutacji po odejście z pracy), mogą dotyczyć samego pracownika (jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy), ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy. Działania te są na ogół dzielone na kilka grup stanowiących *obszary zarządzania wiekiem*.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat powstało kilka klasyfikacji obszarów zarządzania wiekiem. Ważnym przykładem takiej klasyfikacji jest opracowana przez Eurolink Age⁸ w 2000 roku propozycja Europejskiego Kodeksu Dobrych Praktyk (ang. *European Code od Good Practice*) dotyczących zarządzania wiekiem (Eurolink Age 2000).⁹ Rangę Kodeksu podnosi fakt, że jest on wynikiem konsultacji z liczną grupą pracodawców, związków pracodawców, związków zawodowych, przedstawicieli rządów i polityków z kilku krajów UE.

Kodeks jest zestawem wytycznych dotyczących dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem, przy czym stosowanie tych wytycznych przez przedsiębiorstwa jest dobrowolne. Wytyczne są skierowane do wszystkich przedsiębiorstw i organizacji (zarówno małych, średnich, jak i dużych) i mają stanowić pomoc w efektywnym zarządzaniu wiekiem.

Kodeks dzieli rekomendowane działania na 7 obszarów:

- 1) Rekrutacja,
- 2) Nauka, szkolenia, rozwój i awans zawodowy,
- 3) Awans i wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- 4) Elastyczne formy zatrudnienia i modernizacja pracy,
- 5) Projektowanie stanowiska pracy i prewencja zdrowotna,
- 6) Zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę,
- 7) Zmiana podejścia do starszych pracowników.

Podobną klasyfikację zaproponowali Naegele i Walker (2006), którzy w przewodniku po dobrych praktykach dotyczących zarządzania wiekiem wyróżnili następujących 7 obszarów:

- 1) Rekrutacja,

⁸ Organizacja pozarządowa, której celem jest ochrona interesów osób starszych na terenie całej Unii Europejskiej.

⁹ Kodeks został opracowany w ramach projektu „Combating Age Barriers in Employment” koordynowanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, a finansowanego przez Komisję Europejską projektu. Projekt był realizowany w 8 krajach członkowskich UE (Niemcy, Hiszpania, Francja, Włochy, Holandia, Finlandia, Szwecja, Wielka Brytania).



- 2) Uczenie się, szkolenia i kształcenie ustawiczne,
- 3) Rozwój kariery zawodowej,
- 4) Elastyczny czas pracy,
- 5) Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy,
- 6) Przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- 7) Zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę.

Podział ten mniej więcej odpowiada zaproponowanemu w Kodeksie Dobrych Praktyk (Eurolink Age, 2000). Naegele i Walker (2006) wprowadzili na swojej liście zmianę podejścia do starszych pracowników, ale nie znaczy to, że uważają działania w tym obszarze za zbędne – wręcz przeciwnie, uważają zmianę świadomości kadry kierowniczej za podstawowy czynnik warunkujący skuteczne wdrożenie jakichkolwiek działań dotyczących zarządzania wiekiem. Ponadto, autorzy przewodnika rekomendują pracodawcom stosowanie **podejścia kompleksowego** (ang. *comprehensive approach*), polegającego na połączeniu działań ze wszystkich siedmiu wymienionych obszarów ZW. Ich zdaniem podejście kompleksowe dzięki efektowi synergii zapewnia większą skuteczność wdrożonych działań niż w przypadku stosowania każdego działania oddzielnie.

Nieco szerszą klasyfikację stosuje European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC)¹⁰. Fundacja realizowała w latach 1994-1998 projekt „Combating Age Barriers in Employment”, w ramach którego analizowano działania przedsiębiorstw z krajów UE mające na celu zatrudnienie lub utrzymanie w pracy osób starszych. Jednym z efektów realizacji projektu był zestaw raportów opisujących dobre praktyki dotyczące zarządzania wiekiem w każdym ze 155 badanych przedsiębiorstw (badanie typu *case study*). Wszystkie te raporty są dostępne na stronie EFILWC, a w korzystaniu z nich pomaga wyszukiwarka¹¹. Baza z opisami dobrych praktyk jest na bieżąco poszerzana i uaktualniana a na chwilę obecną (czerwiec 2010) zawiera raporty z 205 przedsiębiorstw ze wszystkich 27 państw członkowskich UE.

W celu łatwego wyszukiwania dobre praktyki zgromadzone w bazie EFILWC podzielone są na następujące obszary zarządzania wiekiem:

- 1) Rekrutacja,
- 2) Przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- 3) Szkolenia i rozwój,
- 4) Polityka płacowa,
- 5) Zdrowie i dobre samopoczucie,
- 6) Elastyczne zatrudnienie,
- 7) Ergonomia i organizacja pracy
- 8) Polityka kończenia zatrudnienia
- 9) Zmiana nastawienia do starszych pracowników,

¹⁰ Organ utworzony przez Komisję Europejską w 1975 roku, którego celem jest planowanie i realizacja działań przyczyniających się do poprawy warunków życia i pracy w Europie.

¹¹ Znajduje się na stronie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>.

- 10) Podejście kompleksowe,
- 11) Inne.

Powyższa lista obszarów jest kompilacją obszarów zarządzania wiekiem z Kodeksu Dobrych Praktyk (Eurolink Age 2000) i przewodnika Naegele i Walkera (2006). Ponadto pojawiają się dwa nowe elementy: polityka płacowa oraz dobre samopoczucie.

3.2. Narzędzia zarządzania wiekiem

Włączenie zarządzania wiekiem do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie wymaga wdrożenia konkretnych działań zwiększających wydajność pracy starszych pracowników, a tym samym przynoszących firmom korzyści z ich zatrudniania. W celu stworzenia katalogu tego typu działań, które okazały się skuteczne w praktyce, przeprowadzono wiele badań dobrych praktyk, w tym niektóre na bardzo dużą skalę (np. Walker i Taylor 1998, Taylor 2006). W rezultacie powstała długa lista rekomendowanych działań. W niniejszym opracowaniu działania te będą określane mianem *narzędzi zarządzania wiekiem*.

W rozdziałach 4-10 zaprezentowany jest wykaz narzędzi zarządzania wiekiem, które zostały zidentyfikowane na podstawie różnych badań dobrych praktyk. Narzędzia są przedstawione w podziale na obszary zarządzania wiekiem zgodnie z klasyfikacją Naegele i Walkera (2006). Ponadto, uzupełnieniem wykazu narzędzi w ramach każdego obszaru są informacje na temat:

- Korzyści ze stosowania narzędzi z danego obszaru,
- Warunków koniecznych dla skutecznego wdrożenia,
- Trudności napotykanych przy wdrażaniu przy wdrażaniu i sposobów radzenia sobie z nimi,
- Metod monitorowania efektów wdrożenia,
- Praktycznych rad dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie,
- Szczególnych wskazań i przeciwwskazań do stosowania poszczególnych narzędzi (np. w zależności od wielkości firmy, działu, stanowiska).

Przy przeglądaniu listy narzędzi ZW należy mieć świadomość, że:

- 1) lista jest długa, bo zawiera działania stosowane przez wiele przedsiębiorstw – należy więc traktować ją jako menu, z którego należy wybrać do wdrożenia tylko takie działania, które są dobrze dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa,
- 2) lista zawiera działania stosowane przez przedsiębiorstwa, które różnią się między sobą pod wieloma względami (np. wielkość zatrudnienia, rodzaj działalności, strategia ZZL, kraj). Działania te okazały się skuteczne w specyficznych uwarunkowaniach funkcjonowania tych przedsiębiorstw, ale może się okazać, że w innych warunkach



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



nie przyniosą zakładanych rezultatów. Dlatego wybierając działania do wdrożenia należy się upewnić, że są dobrze dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa.

4. Rekrutacja i selekcja

Dobre praktyki w dziedzinie rekrutacji i selekcji zakładają, że osoby starsze są równouprawnione w dostępie do wolnych miejsc pracy a tym samym potencjalni kandydaci nie są dyskryminowani ze względu na wiek ani bezpośrednio ani pośrednio (Walker 1997).

4.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk opisanych w literaturze przedmiotu oraz zidentyfikowanych w trakcie badania przeprowadzonego w polskich przedsiębiorstwach w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” można stwierdzić, że w obszarze rekrutacji i selekcji warto stosować następujące narzędzia:

- 1) Sporządzenie profilu kompetencyjnego wakującego stanowiska pracy (tj. wykazu niezbędnych kompetencji) oraz wykorzystanie go przy formułowaniu ogłoszenia o pracę. Może to wymagać takich działań, jak: rozmowa z osobą zwalnianą z stanowiska, rozmowa z jej bezpośrednim przełożonym, rozmowa z dyrektorem, „desk research” dotyczący wymagań kompetencyjnych na danym stanowisku. Opracowując profil kompetencyjny warto zastanowić się, czy wszystkie kompetencje posiadane przez osobę dotychczas zajmującą dane stanowisko są rzeczywiście niezbędne oraz czy nie przydałby się jakieś inne, których ta osoba nie posiadała. W przypadku nowo utworzonego miejsca pracy uważnie trzeba opisać jego charakterystykę i związane z nią wymagania.

Przykład 4.1. Sporządzenie wykazu niezbędnych kompetencji

W pewnym brytyjskim przedsiębiorstwie w trakcie analizowania wymagań kompetencyjnych uświadomiono sobie, że praca nie wymaga posiadania prawa jazdy, a jedynie zdolności do podróżowania. Po wyeliminowaniu z treści ogłoszenia wymogu posiadania prawa jazdy zatrudniono osobę niepełnosprawną.

- 2) Ograniczenie do minimum stawiania w ogłoszeniu o pracę wymogów kwalifikacyjnych (w szczególności takich, które wykluczałyby z kandydowania osoby w pewnym wieku) oraz zastąpienie ich wymogami kompetencyjnymi. Natomiast przypadku stawiania wymogów kwalifikacyjnych warto dodać „lub równoważne”, przez co będą mogły starać się o pracę również osoby z nieco innymi, ale podobnymi kwalifikacjami.
- 3) Sformułowanie ogłoszenia o pracę w sposób nie sugerujący dyskryminowania kandydatów ze względu na wiek lub sugerujący brak takiej dyskryminacji. Można to osiągnąć poprzez:
 - rezygnację z podawania granicy wieku,



- rezygnacja z wymogu posiadania większego doświadczenia zawodowego niż to niezbędne (np. 10-letniego), gdyż uniemożliwiłoby to kandydowanie osobom młodym. Zamiast tego lepiej wymagać od kandydatów „odpowiedniego doświadczenia”, a jeszcze lepiej sprecyzować, czego dokładnie doświadczenie ma dotyczyć,
- zachęcenie do aplikowania niezależnie od wieku,
- zachęcenie osób starszych do aplikowania,

Przykład 4.2. Zachęcanie osób starszych do aplikowania

Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe wykorzystało do tego celu ogłoszenie, w którym obok kieliszka czerwonego wina był napis: „Niektóre rzeczy dojrzewają z wiekiem”.

Inne przedsiębiorstwo zasugerowało w ogłoszeniu, że podjęcie w niej pracy jest dobrym sposobem uzupełnienia dochodów z emerytury.

Jeszcze inna firma w ogłoszeniu otwarcie stwierdza, że oferta pracy jest skierowana do osób pragnących rozpocząć drugą karierę.

Natomiast niemieckie przedsiębiorstwo *Fahrion Engineering* umieściło w ogłoszeniach informację, że poszukuje starszych inżynierów, brygadzystów i techników, co okazało się bardzo skuteczne. Taka strategia rekrutacyjna pozwoliła firmie na zaspokojenie zapotrzebowania na bardzo specyficzne kwalifikacje. Obecnie podania o pracę od osób starszych wciąż napływają mimo zaprzestania akcji rekrutacyjnej.

- umieszczenie w ogłoszeniach o pracę i/lub materiałach prezentujących firmę informacji na temat zróżnicowanego wieku pracowników, np. w formie zdjęć przedstawiających zarówno młodych jak i starszych pracowników,
- dostosowanie formy materiałów rekrutacyjnych (np. języka, grafiki, wielkości tekstu) do odbiorców w różnym wieku, w tym: unikanie sformułowań kojarzących się z osobami w pewnym wieku – dotyczy to zarówno wymaganych cech, np. „energiczny, dynamiczny”, jak i nazw stanowisk, np. „młodszy inspektor”.

Przykład 4.3. Sformułowanie ogłoszenia o pracę

Pewna polska firma badana w ramach niniejszego projektu, która miała pozytywne doświadczenia z zatrudniania osób 45+ i chciała zachęcić tę kategorię pracowników do aplikowania, umieszczała w swoich ogłoszeniach o wakacie informację, że wiek nie jest barierą w podjęciu zatrudnienia.

4) Zamieszczanie ogłoszeń o pracę w mediach docierających do osób w różnym wieku.

Przykład 4.4. Zamieszczanie ogłoszeń w wybranych mediach

W pewnej polskiej firmie respondenci zwrócili uwagę na sposób docierania



do kandydatów starszych wiekiem: w przypadku poszukiwania osób w wieku 45+ ważne jest zamieszczanie ogłoszeń w prasie tradycyjnej (osoby te do Internetu rzadziej sięgają) oraz współpraca z urzędami pracy.

- 5) Stosowanie alternatywnych metod rekrutacji:
 - premie finansowe dla pracowników, którzy zachęcili swoich znajomych lub krewnych do podjęcia pracy w firmie na wakującym stanowisku,
 - informowanie o wakatach utalentowanych pracowników z innych firm.
- 6) Współpraca z lokalnymi biurami pośrednictwa pracy, które są w stanie zagwarantować brak dyskryminacji w procesie rekrutacji, w tym:
 - informowanie agencji o oczekiwaniu niedyskryminowania kandydatów wynikającym z polityki firmy,
 - sprawdzanie pod tym kątem ogłoszeń przed ich publikacją.

Przykład 4.5. Współpraca z lokalnymi biurami pośrednictwa pracy

Brytyjska firma Home Care, świadcząca usługi opieki domowej, decydując się na współpracę z agencją pośrednictwa pracy zwraca szczególną uwagę na to, czy agencja stosuje politykę równych szans w procesie rekrutacji. Ponadto, sama firma Home Care stosuje procedury gwarantujące, że w procesie rekrutacji i selekcji pracowników nie dochodzi do dyskryminacji ze względu na wiek.

- 7) Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za selekcję.
- 8) Zaangażowanie do selekcji kandydatów więcej niż jednej osoby, najlepiej w różnym wieku – dzięki temu ocena powinna być bardziej obiektywna.
- 9) Unikanie w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej komentarzy dotyczących wieku kandydata mogących zniechęcić go do podjęcia pracy. Warto też zadbać, aby w notatkach na temat kandydatów robionych w trakcie rozmów kwalifikacyjnych nie było odniesień do ich wieku.
- 10) Modyfikacja formularzy aplikacyjnych w taki sposób, aby część dostępna dla osób przeprowadzających selekcję nie zawierała informacji mogących wskazywać na wiek kandydatów, np. data urodzenia, data ukończenia szkoły, data podjęcia pierwszej pracy. Informacje wskazujące na wiek powinny być zawarte w części dodatkowej, wykorzystywanej wyłącznie do celów statystycznych, np. do monitorowania struktury wieku kandydatów.

Przykład 4.5. Usunięcie danych osobowych z formularza aplikacyjnego

Duże brytyjskie przedsiębiorstwo usługowe przyjmuje zgłoszenia do pracy drogą elektroniczną. Program komputerowy wykorzystywany do obsługi zgłoszeń zamienia dane osobowe wprowadzone do formularza (imię, nazwisko, datę urodzenia, płeć i pochodzenie etniczne) na numer identyfikacyjny kandydata. W rezultacie pracownicy zajmujący się selekcją nie wiedzą, z osobą w jakim wieku mają do czynienia, a tym



samym wiek kandydata nie ma wpływu na podejmowaną decyzję.

- 11) Ocenianie kandydatów wyłącznie w oparciu o ich kompetencje i doświadczenie zawodowe. Aby ocena była jak najbardziej obiektywna, warto opracować profil kompetencyjny stanowiska i macierze kompetencji kandydatów, a następnie poprzez ich porównanie stwierdzić, czy kompetencje kandydata w pełni odpowiadają wymaganiom na danym stanowisku.

Przykład 4.5. Macierz kompetencji

Duże brytyjskie przedsiębiorstwo przemysłowe w celu selekcji kandydatów opracowuje macierz kompetencji niezbędnych do pracy na danym stanowisku. Następnie w przypadku każdego kandydata ocenia się, czy posiada wymagane kompetencje i w jakim stopniu są one przyswojone (w skali punktowej). Osoby, których kompetencje są najbardziej zbliżone do wymaganych, zaprasza się na rozmowę kwalifikacyjną.

- 12) Wykorzystanie do oceny kandydatów testów psychometrycznych – ich wyniki są obiektywne, tj. niezależne od wieku.

Przykład 4.5. Testy psychometryczne

Duże brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe ocenia przydatność kandydatów do pracy między innymi na podstawie testów psychometrycznych. Są one przeprowadzane przez internet (on-line) lub telefonicznie. Wybór metody ma na celu nie dyskryminowanie osób, które mają problemy z obsługą komputera. Inna duża brytyjska firma daje możliwość wyboru pomiędzy testem w formie papierowej i przez internet.

- 13) Dobra znajomość oferty programów publicznych wspierających zatrudnienie osób starszych oraz korzystanie z tych programów (np. dopłaty do wynagrodzeń, refundacja wynagrodzenia nowozatrudnionych pracowników).

Przykład 4.6. Współpraca z PUP przy rekrutacji starszych pracowników

W jednej z polskich firm badanych w ramach niniejszego projektu rekrutacja starszych pracowników odbywa się we współpracy z urzędem pracy. Kandydaci to głównie osoby długotrwale bezrobotne, z małymi perspektywami znalezienia pracy. Grupa ta stanowi znaczną część ogółu pracowników, a jej udział w zatrudnieniu wzrósł o 100% od momentu rozpoczęcia zatrudniania osób z tej grupy kilka lat temu.

Inną formą współpracy z powiatowym urzędem pracy było finansowanie przez urząd szkolenia przyuczającego dla osób długotrwale bezrobotnych; zwykle są to osoby starsze. Firmy decydują się je przyuczyć do zawodu, a PUP pokrywa koszt szkolenia oraz część wynagrodzenia. Po takim szkoleniu ok. 50% osób podejmuje zatrudnienie w firmie, w której odbywało się szkolenie.



14) Monitorowanie procesu rekrutacji i selekcji w celu oceny skutków wdrożenia narzędzi ZW – monitoring powinien polegać na regularnym porównywaniu struktury wieku osób:

- kandydujących do pracy,
- przyjmowanych do pracy,
- pracujących w firmie,
- pracujących na lokalnym rynku pracy.

4.2. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem w obszarze rekrutacji i selekcji może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

- 1) Lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa, co powinno skutkować wzrostem wydajności pracy.

Przykład 4.7. Wiedza i doświadczenie starszych pracowników

Rumuńskie przedsiębiorstwo futrzarskie prowadzi politykę wiązania z firmą osób po 40 roku życia, dzięki czemu firma dysponuje zespołem pracowników w wieku 40-45 lat posiadających duże doświadczenie w obsłudze różnych typów maszyn. Jest to uznawane przez zarząd za kluczowy czynnik sukcesu firmy, pozwalający na dalszy jej rozwój.

- 2) Obniżenie kosztów rekrutacji i selekcji w związku z poszerzeniem kręgu potencjalnych kandydatów (o ile do tej pory wiek stanowił kryterium selekcji),
- 3) Stworzenie możliwości przekazywania umiejętności posiadanych przez starszych pracowników osobom młodszym (np. w formie mentoringu) w wyniku zrównoważenia struktury wieku pracowników w przedsiębiorstwie,

Przykład 4.8. Międzypokoleniowy transfer wiedzy

W firmie budowlanej Wojdyła starsi pracownicy są zatrudniani na stanowiskach wymagających więcej precyzji, a mniej wysiłku fizycznego. Jednocześnie podczas szkoleń wewnętrznych pracownicy podzieleni są na grupy zróżnicowane wiekowo, co ma na celu ułatwienie transferu wiedzy.

- 4) Wzrost produktywności i innowacyjności przedsiębiorstwa w wyniku połączenia nowych (wnoszonych przez młodych pracowników) i dotychczasowych (posiadanych przez starszych pracowników) umiejętności (tzw. efekt synergii),
- 5) Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego, w związku ze stosowaniem polityki zarządzania wiekiem (np. poprzez pozytywne



komentarze w prasie, nagrody, awans w rankingach najlepszych pracodawców). Lepszy wizerunek może z kolei skutkować wzrostem liczby kandydatów do pracy, a w efekcie również spadkiem kosztów rekrutacji.

- 6) Rozwiązanie problemu niedoboru siły roboczej na lokalnym rynku pracy poprzez rekrutowanie osób starszych.

Przykład 4.9. Rozwiązanie problemu niedoboru siły roboczej

Rumuńskie przedsiębiorstwo futrzarskie preferuje zatrudnianie osób, które mają już doświadczenie w pracy przy produkcji futer, w szczególności osób powyżej 40 roku życia. Taka polityka wynika z braku szkół zawodowych, a tym samym z braku młodszych kandydatów do pracy z odpowiednimi kwalifikacjami.

Stocznia w Rydze zaczęła zatrudniać osoby w wieku emerytalnym i przedemerytalnym (60-65 lat), ponieważ młodsze osoby nie zgłaszały się do pracy (zapewne w związku z tym, że stocznia kilka lat wcześniej była niewypłacalna). Przedsiębiorstwo zapewnia starszym pracownikom elastyczność zatrudnienia, pozwalając im swobodnie decydować, kiedy chcą zakończyć zatrudnienie. Ponadto, dla starszych pracowników (w większości pochodzenia rosyjskiego), którzy nie znają języka łotewskiego organizowane są kursy tego języka.

Estońska Poczta rekrutuje do pracy głównie osoby powyżej 45 roku życia, w celu spełnienia wymogów dotyczących minimalnej liczby listonoszy (wynikających z rozporządzenia estońskiego Ministerstwa Spraw Ekonomicznych i Komunikacji). Rekrutacja osób starszych jest wynikiem niewielkiego zainteresowania osób młodych pracą na poczcie.

- 7) Mniejsza rotacja pracowników (w wypadku zwiększonej rekrutacji osób starszych), gdyż osoby starsze są bardziej przywiązane do pracy niż młodszy pracownicy. W związku z tym maleją też wydatki na rekrutację.
- 8) Możliwy wzrost sprzedaży w związku z tym, że w firmach usługowych, których klientami są osoby starsze, starsi pracownicy mogą być lepiej postrzegani przez klientów oraz mogą być w stanie lepiej zrozumieć potrzeby klientów i dostosować się do nich.

Przykład 4.10. Powody rekrutowania starszych pracowników

Getin Bank jeszcze w 2008 roku zatrudniał wiele osób powyżej 40 roku życia, szczególnie na stanowiskach doradców i opiekunów klienta. Pracownicy ci byli postrzegani jako osoby dojrzałe, mające ustabilizowaną sytuację rodzinną, wyżej cenieni przez klientów jako „przyjaźni” doradcy, potrafiący zrozumieć ich potrzeby i rozwiązać problemy finansowe w przeciwieństwie do młodego pracownika, zazwyczaj profesjonalnego, ale mało empatycznego i z małym doświadczeniem życiowym. Pracownicy 40- i 50-letni otrzymali umowę o pracę z atrakcyjnym wynagrodzeniem i pakietem socjalnym.

4.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

W celu skutecznego wdrożenia narzędzi z obszaru rekrutacji niezbędne są:

- 1) Wewnętrzne przekonanie zarządu, że warto stosować zarządzanie wiekiem w obszarze rekrutacji i selekcji z powodu korzyści, jakie się z tym wiążą,
- 2) Przeszkolenie pracowników HR w zakresie nowej polityki dot. rekrutacji i selekcji, w tym: przedstawienie płynących z niej korzyści oraz praktyczne przećwiczenie nowych technik rekrutacji i selekcji,
- 3) Uświadomienie młodym pracownikom, że mogą zyskać na rekrutowaniu osób starszych (np. że będą mogli korzystać z ich doświadczenia, że jako zespół mogą osiągnąć lepsze wyniki dzięki komplementarności kompetencji).

4.4. Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi

Przedsiębiorstwa wdrażające narzędzia z obszaru rekrutacji i selekcji bardzo rzadko sygnalizują problemy z tym związane. Przedsiębiorstwa, które napotkały trudności, wskazują na następujące:

- 1) Niechęć pracowników do stosowania tego typu narzędzi

Źródła tej niechęci mogą być różne. Część pracowników działu HR nie jest przekonana, że takie narzędzia są w ogóle potrzebne, bo ich zdaniem w firmie problem dyskryminacji w procesie rekrutacji nie występuje. Inni są negatywnie nastawieni do polityki antydyskryminacyjnej, bo ich zdaniem jej wdrażanie zakłada, że do tej pory działania rekrutacyjne w firmie nie były wolne od uprzedzeń.

W tej sytuacji najlepsze rezultaty dawało przedyskutowanie z pracownikami powodów wprowadzania nowych narzędzi i wyjaśnienie potencjalnych korzyści. Dyskusje te zostały uzupełnione szkoleniem dotyczącym polityki różnorodności, w trakcie którego podawano przykłady przyjętych do pracy osób, które świetnie się spisują na objętych stanowiskach, mimo iż zespół rekrutujący miał początkowo wątpliwości, czy sobie poradzą. Na przykład, w pewnej firmie obawiano się, że w razie przyjęcia do pracy osób starszych nie będą się w stanie dostosować do szybkiego tempa pracy młodego zespołu. Okazało się jednak, że starsi pracownicy poradzili sobie, bo „nadrabiali” doświadczeniem.

- 2) Sceptyczne nastawienie pracowników do nowych metod rekrutacji

Część pracowników wątpiła, czy nowe metody rekrutacji doprowadzą do obniżenia kosztów oraz czy uda się przy ich pomocy zrekrutować odpowiednie osoby w odpowiednim czasie.



Zdaniem pracodawców jedyną metodą rozwiania tych wątpliwości jest oczekiwanie na rezultaty wdrożonych działań.

- 3) Poczucie, że nie jest możliwe dotarcie z informacją o nowych narzędziach do wszystkich pracowników

Wytrwałość w szkoleniu pracowników w zakresie nowych narzędzi skutkuje stopniowym wzrostem świadomości pracowników.

- 4) Wątpliwości, czy koszty poniesione w krótkim okresie zwrócą się w długim okresie

Tego typu wątpliwości pojawiają się tylko sporadycznie, gdyż powszechna jest świadomość, że dyskryminacja w procesie rekrutacji jest niezgodna z prawem, więc trzeba ją wyeliminować, nawet jeśli poniesione koszty miałyby się nie zwrócić.

Przykład 4.10. Koszty wdrożenia narzędzi ZW w obszarze selekcji

Dwie brytyjskie firmy jako potencjalną barierę wdrożenia narzędzi ZW w obszarze selekcji wymieniły niezbędne nakłady finansowe na start. W obu przypadkach dotyczyło to kosztów wdrożenia aplikacji komputerowej umożliwiającej usuwanie danych osobowych z formularzy zgłoszeniowych przesyłanych drogą elektroniczną oraz przeprowadzanie testów psychometrycznych przez internet. Obie firmy były jednak zgodne, że w ich przypadku w dłuższym okresie korzyści z wprowadzonych zmian znacznie przewyższyły poniesione koszty.

4.5. Monitorowanie efektów

Efekty stosowania narzędzi z obszaru rekrutacji i selekcji monitorowane są na ogół tylko w większych przedsiębiorstwach. Monitoring polega na:

- 1) analizowaniu zmian struktury wiekowej osób aplikujących, osób przyjmowanych do pracy oraz osób nie przyjmowanych do pracy.

W badanych przedsiębiorstwach zaobserwowano, że struktura wieku osób aplikujących nieco się spłaszczyła i/lub jej dominanta przesunęła w kierunku osób starszych.

- 2) analizowaniu wpływu zmian w polityce rekrutacyjnej na odsetek osób przyjmowanych do pracy, które decydują się na stałe zatrudnienie.

W jednym z badanych przedsiębiorstw jakiś czas temu zaobserwowano bowiem, że duża część osób nowozatrudnionych szybko rezygnuje z pracy. Podejrzewano, że praca nie spełnia oczekiwań tych osób, więc postanowiono zmodyfikować ogłoszenia tak, aby lepiej informowały o faktycznych warunkach pracy.



4.6. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw, które wdrażały narzędzia z obszaru rekrutacji, można sformułować następującą listę praktycznych rad dla firm planujących wdrożenie:

- 1) Warto, żeby struktura wieku pracowników była zbliżona do struktury wieku klientów – takie podejście dominowało w przedsiębiorstwach handlowych, których zdaniem klienci wolą być obsługiwani przez osoby w podobnym wieku, gdyż w praktyce okazywało się skuteczną formą budowy relacji z nimi.
- 2) Ogłoszenie o pracę nie powinno zawierać wymogów dotyczących wieku, innych cech kandydata skorelowanych z wiekiem oraz konkretnych kwalifikacji, o ile nie jest to absolutnie konieczne (np. w związku z uregulowaniami prawnymi) – dzięki temu można uniknąć dyskryminacji i nadwyreżenia reputacji przedsiębiorstwa a także pozyskać kandydatów do pracy z cechami najbardziej odpowiadającymi przedsiębiorstwu,
- 3) Należy monitorować zmiany legislacyjne i szukać w nich szansy na udoskonalenie procedur rekrutacyjnych, mogących przynieść firmie korzyści ekonomiczne.
- 4) Należy się pozbyć przekonania, że korzystniejsze jest zatrudnienie osoby młodej, bo wiąże się ona z firmą na dłużej niż osoba starsza – tak wcale nie musi być, zwłaszcza, że rotacja pracowników jest zdecydowanie większa wśród osób młodych,
- 5) Wdrażana polityka powinna być jasna, spójna i dobrze przemyślana – zmniejszy to ryzyko, że spotka się z krytyką ze strony pracowników lub kandydatów do pracy,
- 6) Wprowadzane zmiany należy konsultować ze związkami zawodowymi,
- 7) Należy monitorować strukturę wieku osób rekrutowanych przez przedsiębiorstwo oraz przez inne podmioty w imieniu przedsiębiorstwa – w oparciu o wyniki monitoringu polityka HR powinna być na bieżąco korygowana w taki sposób, aby jej cele zostały osiągnięte,
- 8) Warto dyskutować z pracownikami na temat zmian w polityce dotyczącej rekrutacji i selekcji w poszukiwaniu pomysłów na jej udoskonalenie,

Przykład 4.11. Dialog z pracownikami na temat polityki rekrutacji i selekcji

Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo w celu przedyskutowania z pracownikami propozycji zmian w polityce rekrutacji i selekcji stworzyło specjalną grupę dyskusyjną składającą się z przedstawicieli różnych grup pracowników, zaś inne stworzyło dwie grupy dyskusyjne – jedną składającą się z młodych a drugą ze starszych pracowników – w celu wypracowania nowych sposobów na zachęcenie do pracy w firmie osób w różnym wieku.

- 9) Opór pracowników przed zmianami najłatwiej pokonać precyzyjnie charakteryzując wymagania kompetencyjne właściwe dla stanowisk, na które poszukuje się kandydatów do pracy i eliminując inne kryteria z ogłoszeń i z innych procedur rekrutacyjnych.



- 10) Kierownicy liniowi odpowiedzialni za selekcję powinni zostać odpowiednio przeszkoleni w zakresie zarządzania wiekiem, a najlepiej żeby również byli zaangażowani w projektowanie zmian w procesie selekcji – dzięki temu będą lepiej rozumieli cele wprowadzanych zmian i potencjalne korzyści.

5. Kształcenie ustawiczne

Dobre praktyki w obszarze kształcenia ustawicznego zakładają (Walker 1997):

- zapewnienie starszym pracownikom szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami,
- zapewnienie pracownikom możliwości uczenia się przez cały okres kariery zawodowej,
- dostosowanie metod szkolenia do możliwości starszych pracowników,
- w miarę możliwości skompensowanie starszym pracownikom dyskryminacji w dziedzinie szkoleń i kształcenia, o ile w przeszłości miała miejsce.

Starsi pracownicy z jednej strony posiadają unikalne kompetencje, tworzące zasób specyficznego kapitału ludzkiego, które są kluczowym elementem zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie ale drugiej mogą mieć również deficyty kompetencyjne. Właśnie deficyty kompetencyjne osób starszych powodują, że pracodawca może wątpić, czy dalsze zatrudnianie danego pracownika jest opłacalne, przestaje zatem inwestować w jego rozwój i rozważa jego zwolnienie. Takie postępowanie staje się samospelniającą się przepowiednią. Brak szkoleń obniża produktywność starszych pracowników i kształtuje w nich przekonanie, że są niepotrzebni i wkrótce będą musieli odejść, co dodatkowo zmniejsza ich motywację do pracy, jeszcze bardziej ograniczając ich produktywność. Spadek produktywności poniżej poziomu wynagrodzenia powoduje, że dalsze zatrudnianie starszego pracownika jest nieopłacalne, zostaje więc zwolniony.

Badanie dezaktywizacji osób starszych (Giza-Poleszczuk i inni, 2008) potwierdza powszechne występowanie tego mechanizmu w polskich przedsiębiorstwach. Przy czym wyniki badania wskazują, że przyczyną braku inwestowania w szkolenie starszych pracowników jest nie tylko przekonanie, że nie będą oni w stanie uzupełnić brakujących umiejętności (np. nauczyć się obsługi komputera), ale również przekonanie pracodawcy, że pracownicy ci wkrótce odejdą na (wcześniejszą) emeryturę, więc nie warto inwestować w ich rozwój. To przekonanie wynika ze stereotypowego sądu o powszechności dążenia osób w wieku powyżej 50 lat do zaprzestania pracy zawodowej, co nie jest prawdą w odniesieniu do wszystkich takich osób i w konkretnym przypadku może być dalece mylące¹².

¹² W Polsce wg stanu na I kwartał 2010 aktywnymi zawodowo było 19,4% osób w wieku 60-64 i 4,5% w wieku 65 i więcej lat (Aktywność ekonomiczna ludności I kwartał 2010, GUS, Warszawa) a można oczekiwać wzrostu zainteresowania długą aktywnością ze względu na dokonane zmiany systemu emerytalnego, w tym ze względu na ograniczenie przechodzenia na emeryturę przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego oraz taką konstrukcję świadczeń emerytalnych, która powoduje istotny ich wzrost wraz z wydłużaniem okresu zatrudnienia. Najsilniejszymi bowiem czynnikami warunkującymi dezaktywizację w poprzednich latach było nabycie uprawnień emerytalnych i minimalny wpływ lat pracy na wysokość emerytury (Giza-Poleszczuk i inni, 2008).

5.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk opisanych w literaturze przedmiotu oraz zidentyfikowanych w trakcie badania przeprowadzonego w polskich przedsiębiorstwach w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” można stwierdzić, że w obszarze kształcenia ustawicznego warto stosować następujące narzędzia:

- 1) Zniesienie granicy wieku w dostępie do szkoleń i innych form doszkalania organizowanych przez pracodawcę.

Przykład 5.1. Równy dostęp do szkoleń wszystkich pracowników

Grecki hotel Atheneum InterContinental uruchomił swoje własne centrum szkoleniowe. Korzystają z niego zarówno osoby nowoprzyjęte do pracy przechodzące szkolenie wstępne, jak i wszyscy pozostali pracownicy odbywający szkolenia okresowe, bez względu na płeć i wiek. Nawet pracownicy, którym został mniej niż rok do przejścia na emeryturę, są zachęceni do udziału. Szkolenia są proponowane różnym działom hotelu i są dostosowywane do ich indywidualnych potrzeb. Po zakończeniu każdego szkolenia przeprowadzana jest ewaluacja.

- 2) Motywowanie pracowników do kształcenia się niezależnie od wieku – w szczególności zapewnianie starszych pracowników, że nie są za starzy na kształcenie, a jednocześnie wyjaśnianie, że potrzebują kształcenia, bo ich kompetencje muszą być uaktualniane. Siłę przekonywania można wzmocnić posługując się przykładami starszych pracowników, którzy z powodzeniem przeszli szkolenie.
- 3) Monitorowanie statusu edukacyjnego (w tym udziału w szkoleniach) i zasobu kompetencji pracowników.
- 4) Stworzenie programu szkoleń dostosowanego do indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego pracownika – zapewnienie pracownikom szkoleń umożliwiających rozwój kariery zawodowej w przedsiębiorstwie a nie tylko szkoleń specyficznych dla obecnego stanowiska pracy.
- 5) Regularnie prowadzona analiza porównawcza potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstwa i kompetencji pracowników oraz dostosowanie tematyki szkoleń do stwierdzonych deficytów. Działania te powinny być prowadzone regularnie, gdyż większość kompetencji dezaktualizuje się po upływie 3-5 lat.
- 6) Dostosowanie metod, miejsca i czasu szkolenia do potrzeb pracowników związanych z ich wiekiem.

Przykład 5.2. Dostosowanie metod szkolenia do wieku uczestników

Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe organizując szkolenie bierze pod uwagę to, że niektórzy jego uczestnicy, a w szczególności osoby starsze, mogą gorzej słyszeć.



Dlatego filmy szkoleniowe mają napisy. Ponadto firma ta z myślą o osobach starszych organizuje szkolenia z podstaw obsługi komputera dla osób, których wiedza w tym zakresie nie jest wystarczająca do wzięcia udziału w bardziej zaawansowanym szkoleniu komputerowym organizowanym dla wszystkich pracowników.

- 7) Ograniczenie czasu pracy w trakcie szkolenia, w tym wprowadzenie specjalnych zasad dostosowanych do potrzeb pracowników związanych z ich wiekiem.
- 8) Organizowanie pracy w sposób sprzyjający uczeniu się, np. tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku (w takim wypadku możliwy jest mentoring dwustronny – młodszy pracownicy mogą się dzielić ze starszymi wiedzą dotyczącą nowoczesnych technologii, np. IT, starsi zaś mogą się dzielić z młodszymi swoim doświadczeniem zawodowym).

Przykład 5.3. Organizacja pracy sprzyjająca uczeniu się

W Centrum Techniki Okrętowej, średnim polskim przedsiębiorstwie prowadzącym działalność badawczo-rozwojową, w celu optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników tworzone są zespoły zadaniowe mieszane wiekowo. Jest to długotrwałe zakorzeniona praktyka, a kierownicy zespołów mają za zadanie wspomaganie procesu tworzenia się zespołów zadaniowych.

- 9) Systematyczna ewaluacja efektów kształcenia.
- 10) Korzystanie z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników przy planowaniu szkoleń i przy ich przeprowadzaniu (starsi pracownicy w roli trenerów lub mentorów).

Przykład 5.4. Mentoring

W 2002 roku szwedzka elektrownia atomowa OKG rozpoczęła realizację długookresowego programu dotyczącego transferu kompetencji pomiędzy starszymi i młodymi pracownikami. Zastosowano dwie metody: pracę równoległą i przejęcie roli. Praca równoległa polega na tym, że mentor i uczeń pracują wspólnie, natomiast przejęcie roli oznacza, że uczeń pod nadzorem mentora przejmuje jego obowiązki.

Verbund Konzern, największy producent i dystrybutor energii elektrycznej w Austrii, po przeanalizowaniu sytuacji związanej ze starzeniem się pracowników zaczął wdrażanie kilku działań, w tym: programów edukacyjnych, promocji pozytywnego nastawienia do starszych pracowników, programów dotyczących międzypokoleniowego transferu wiedzy i procesów zarządzania jakością. Jeden z programów dotyczył przekazywania przez pracowników powyżej 45 roku życia ich wiedzy praktycznej doświadczonym trenerom (również w wieku powyżej 45 lat).

- 11) Korzystanie z możliwości dofinansowania szkoleń dla starszych pracowników ze środków unijnych.



Przykład 5.5. Dofinansowanie szkoleń ze środków unijnych

Dwie polskie firmy badane w ramach niniejszego projektu twierdzą, że zasadniczo pracownicy starsi mają taki sam dostęp do szkoleń zawodowych jak pracownicy w każdej innej grupie wiekowej. Jednym wyjątkiem są szkolenia finansowane z EFS – ich adresatami mogą być wyłącznie osoby starsze. Jedna z tych firm korzysta z dofinansowania unijnego na szkolenie pracowników 50+ w zakresie umiejętności informatycznych, zaś druga – na szkolenie pracowników 45+ w zakresie obsługi kas.

5.2. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem z obszaru kształcenia ustawicznego może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

- 1) Szkolenia osób starszych przyczyniają się do zwiększenia zasobu kompetencji i innowacyjności przedsiębiorstwa, co skutkuje wzrostem produktywności (ilości i jakości produkowanych dóbr i świadczonych usług), przy czym efektywność szkolenia zwiększają:
 - dostosowanie tematyki szkoleń do indywidualnych deficytów kompetencyjnych pracowników,
 - dostosowanie metod szkolenia do indywidualnych potrzeb pracowników związanych z ich wiekiem.
- 2) Udział starszych pracowników w szkoleniach organizowanych przez przedsiębiorstwo podnosi ich zatrudnialność poprzez:
 - zwiększenie ich motywacji do pracy – w związku z docenieniem ich przez pracodawcę,
 - zwiększenie elastyczności ich zatrudnienia – nowe kompetencje poszerzają zakres obowiązków jakie mogą wykonywać,
 - zwiększenie potencjalnej mobilności (poziomej i pionowej).
- 3) W wyniku wzrostu zatrudnialności maleje rotacja zatrudnienia – pracownik jest bardziej wydajny więc jego dalsze zatrudnianie na dotychczasowym stanowisku może być opłacalne, zaś gdyby nie było, to może okazać się opłacalne przesunięcie go na inne stanowisko w firmie.
- 4) Mniejsza rotacja zatrudnienia skutkuje spadkiem wydatków na rekrutację i selekcję nowych pracowników.
- 5) Rozwój kariery zawodowej starszych pracowników stanowi przykład dla młodszych, motywujący ich do rozwoju. Ma to miejsce szczególnie w przypadku zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych, bo sprzyjają one międzypokoleniowej wymianie wiedzy.
- 6) Udział w kształceniu ustawicznym na wcześniejszych etapach kariery zawodowej



sprawia, że starsi pracownicy chętniej się doksztalcają.

5.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

W celu skutecznego wdrożenia narzędzi z obszaru rekrutacji niezbędne są:

- 1) Wrażliwość i zrozumienie ze strony osób odpowiedzialnych w firmie za szkolenia i rozwój zasobów ludzkich w kwestii starzenia się pracowników, ich przekonanie, że szkolenia osób w różnym wieku są czynnikiem integracji międzypokoleniowych zespołów, przenoszenia doświadczeń, wzrostu produktywności.
- 2) Przełamanie schematyzmu w ocenie przydatności szkoleń wśród zarządzających nimi i wśród samych pracowników np. wyrugowanie pojęcia mistrz to osoba starsza a uczeń to młodsza a wypromowanie pojęcia mistrz to osoba kompetentna w danej dziedzinie a uczeń to osoba z lukami w tej dziedzinie.
- 3) Dostosowanie tematyki szkoleń do bieżących i przyszłych potrzeb kompetencyjnych pracowników, ich statusu edukacyjnego i potencjału – w tym celu niektóre przedsiębiorstwa z powodzeniem wykorzystują bazy zawierające dane na temat kompetencji pracowników. W każdym przedsiębiorstwie, także małym, można ocenić kompetencje pracowników i określić, jakie luki w nich występują i jakie szkolenia mogłyby je usunąć. Tego rodzaju bilans kompetencji najwiarygodniej wskazuje potrzeby szkoleniowe.
- 4) Dostosowanie metod i sposobu organizacji szkolenia do specyficznych potrzeb firmy, np. dostosowanie metody i programu do możliwości starszych pracowników, szkolenie w specjalistycznych ośrodkach.

5.4. Trudności napotykane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi

Przedsiębiorstwa wdrażające narzędzia z obszaru rekrutacji sygnalizują następujące problemy:

- 1) Niechęć pracowników do udziału w szkoleniach

Niektóre brytyjskie przedsiębiorstwa sygnalizują, że pracownicy, zarówno młodzi jak i starsi, są czasem niechętni do udziału w szkoleniach. W związku z tym w niektórych firmach udoskonalono system informowania pracowników o szkoleniach, w nadziei, że uda się zachęcić osoby niezdecydowane (przede wszystkim starsze). Na przykład, w dużym brytyjskim przedsiębiorstwie zajmującym się obsługą firm wprowadzono system informowania o szkoleniach poprzez wewnętrzną sieć komputerową oraz mailowo.



Sposobem przełamania niechęci do szkoleń może też być ich powiązanie z systemem awansu choćby symbolicznego czy polegającego na powierzeniu innych niż dotychczas zadań osobie przeszkolonej.

Niechęć można też przełamywać konsultując plany szkoleniowe w firmie/oddziale bezpośrednio z pracownikami i uświadamiając im związek wykonywanej pracy (obecnie i w przyszłości) z planowanymi szkoleniami.

2) Negatywne nastawienie kadry menadżerskiej

Istnieje ryzyko, że kadra menadżerska uczestnicząca w szkoleniach na temat zarządzania wiekiem i równych szans poczuje się oskarżona o kierowanie się uprzedzeniami i nierówne traktowanie pracowników w różnym wieku. Należy więc adresować tego typu szkolenia do menadżerów z odpowiednim wyczuciem, żeby nie miały efektu przeciwnego do zamierzonego.

Warto też podkreślić, że przedsiębiorstwa nie zgłaszają problemu nieopłacalności szkolenia pracowników, czy to młodych, czy starszych. Oznacza to, że zdaniem pracodawców korzyści uzyskiwane w wyniku szkolenia pracowników są co najmniej równe poniesionym kosztom. Pracodawcy nie wykorzystują jednak żadnych wyrafinowanych narzędzi do oceny, czy tak faktycznie jest, tzn. nie mierzą długookresowej stopy zwrotu z inwestycji w szkolenia. Ich zdaniem korzyścią ze szkolenia jest to, że pracownik jest w stanie właściwie wykonywać swoją pracę - bez odpowiedniego przeszkolenia nie byłby w stanie efektywnie pracować. Dlatego na szkolenia kierowane są zarówno osoby młode, jak i starsze – nawet te, które zbliżają się do wieku emerytalnego.

5.5. Monitorowanie efektów

Efekty szkoleń są monitorowane przez przedsiębiorstwa bezpośrednio oraz pośrednio.

Monitorowanie bezpośrednie polega na:

- 1) omawianiu efektów szkolenia z pracownikiem przy okazji okresowej oceny pracowniczej,
- 2) testowaniu umiejętności zdobytych w trakcie szkolenia, np. obsługi kasy fiskalnej, czy terminala płatniczego.
- 3) analizowaniu opinii pracowników na temat jakości szkolenia (wyniki ankiet i/lub rozmów nieformalnych).

Monitorowanie pośrednie polega na obserwowaniu, czy po zakończeniu szkolenia wzrósł zysk przedsiębiorstwa oraz czy uczestnicy szkolenia chętniej pozostają w firmie (zmniejsza się rotacja zatrudnienia).

5.6. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw, które wdrażały narzędzia z obszaru kształcenia ustawicznego, można sformułować następującą listę praktycznych rad dla firm planujących wdrożenie:

- 1) Warto kierować na szkolenie wszystkich pracowników, niezależnie od wieku.
- 2) Szkolenie powinno mieć jasny cel – jego temat powinien być dostosowany do indywidualnych potrzeb kompetencyjnych pracownika i firmy – a nie odbywać się tylko po to, żeby się odbyło. Zdaniem pracodawców zmuszanie pracownika do udziału w szkoleniu, którym nie jest zainteresowany przynosi skutki przeciwne do zamierzonych.
- 3) Rozwój kompetencji pracowników powinien być monitorowany, aby szkolenia mogły być dostosowane do indywidualnych deficytów.
- 4) Warto organizować szkolenia krótkie dostarczające bardzo specyficznych kompetencji, bo takie są najbardziej efektywne.
- 5) Metody szkoleniowe powinny być dostosowane do indywidualnych możliwości pracowników, np. osoby starsze mogą nie czuć się dobrze na szkoleniu mającym formę wykładu.
- 6) Warto sformalizować politykę szkoleniową – stworzyć plan szkoleń i budżet szkoleniowy.
- 7) Warto korzystać z pomocy różnych instytucji zajmujących się szkoleniami przy wdrażaniu szkoleń w firmie.
- 8) Należy wprowadzić efektywny system informowania pracowników o oferowanych przez firmę szkoleniach.

Przykład 5.6. Informowanie pracowników o ofercie szkoleniowej

Dell Słowacja, oddział międzynarodowego przedsiębiorstwa produkującego sprzęt IT, proponuje pracownikom darmowe szkolenia celu zwiększenia ich wydajności pracy. Są to zarówno szkolenia wynikające z bieżących potrzeb firmy, jak i szkolenia pozwalające na podnoszenie kompetencji pracownika w perspektywie całej kariery zawodowej. Informacja o oferowanych szkoleniach tego drugiego typu jest dostępna w wewnętrznej sieci komputerowej przedsiębiorstwa i pracownicy mogą wybrać sobie szkolenia, które pasują do ich indywidualnego planu rozwoju zawodowego.

- 9) Warto stosować mentoring jako element systemu szkolenia pracowników, aby pracownicy mogli się wymieniać swoim doświadczeniem zawodowym.

6. Rozwój kariery zawodowej

Dobre praktyki w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej zakładają zapewnienie starszym pracownikom możliwości (Naegele, Walker 2006):

- rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami (niekoniecznie musi to oznaczać możliwość awansowania w hierarchii zawodowej),
- utrzymywania lub podnoszenia poziomu kompetencji zawodowych,
- nadrobienia, w miarę możliwości, zaległości w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej, o ile takie zaległości istnieją.

Rozwój kariery zawodowej jest ważnym instrumentem zapewniającym pracownikom, w tym również starszym, perspektywę awansu i bezpieczeństwa zatrudnienia. Planowanie rozwoju kariery zawodowej polega na takim rozłożeniu wymagań związanych z pracą, stosowanych bodźców i obciążeń na przestrzeni całej kariery zawodowej pracownika, żeby pozwoliły mu osiągnąć wystarczająco wysoki stopień motywacji i wydajności pracy do osiągania kolejnych stopni awansu zawodowego. Planowanie rozwoju kariery powinno uwzględniać konieczność zapobiegania zagrożeniom zdrowia związanym z warunkami pracy.

6.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk opisanych w literaturze przedmiotu oraz zidentyfikowanych w trakcie badania przeprowadzonego w polskich przedsiębiorstwach w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” można stwierdzić, że w obszarze rozwoju kariery zawodowej warto stosować następujące narzędzia:

- 1) Dostosowywanie zakresu obowiązków pracownika do zmieniającej się wraz z wiekiem jego wydajności w wykonywaniu poszczególnych zadań. Przy czym wydajność pracownika jest uzależniona od jego wiedzy i doświadczenia zawodowego, które rosną z wiekiem, oraz od jego możliwości fizycznych i umysłowych, które z wiekiem maleją.

Przykład 6.1. Dostosowanie zakresu obowiązków do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracownika

Karl-Heinz Efke mann Sanitär- und Heizungsbau to mała niemiecka firma specjalizująca się w instalowaniu systemów hydraulicznych, sanitarnych i grzewczych. Firma stosuje strategię rozwoju kariery zawodowej pracowników w oparciu o wiek i kompetencje, mającą na celu zatrzymanie pracowników w firmie tak długo jak to możliwe. Firma traktuje trzy obszary pracy (instalacje w nowych budynkach, modernizacja istniejących instalacji i wsparcie klienta) jako kolejne etapy rozwoju



kariery, umożliwiając pracownikom zdobywanie niezbędnych kompetencji w celu awansu. Wsparcie klienta wymaga najszerszej wiedzy i dlatego na tym stanowisku pracują wyłącznie starsi, najbardziej doświadczeni pracownicy. Praca ta jest też mniej obciążająca fizycznie niż praca przy zakładaniu instalacji w nowych budynkach.

Pracownicy służby więziennej w Bremie są zagrożeni niezdolnością do pracy w związku z wysokim poziomem stresu w pracy. W celu zapobieżenia temu wdrożono w więzieniu modelowy projekt „Druga kariera”, którego celem jest przygotowanie pracowników do zmiany miejsca pracy. W wyniku projektu pracownicy zdobędą w trakcie pracy w więzieniu niezbędne kwalifikacje do zmiany miejsca pracy.

- 2) Określanie ambicji zawodowych pracowników i w miarę możliwości uwzględnianie ich przy planowaniu ścieżki rozwoju kariery zawodowej (oraz wyznaczaniu celów pośrednich na tej ścieżce).
- 3) Dostosowywanie ścieżki rozwoju kariery zawodowej do specyfiki poszczególnych grup zawodowych.

Przykład 6.2. Opracowanie ścieżki awansu pielęgniarki

Jeden z wiedeńskich szpitali (Viennese Hospital Association) w oparciu o wyniki badania rozwoju kompetencji w trakcie kariery zawodowej pielęgniarki, opracował plan rozwoju kompetencji (z wyszczególnieniem kolejnych poziomów kompetencji) oraz model kariery zawodowej pielęgniarki.

- 4) Korzystanie z pomocy profesjonalnych doradców zawodowych przy planowaniu kariery zawodowej pracowników.
- 5) Informowanie wszystkich pracowników o możliwościach awansu.
- 6) Uzależnianie decyzji o awansie pracownika od jego kompetencji i wydajności pracy a nie od wieku, czy stażu pracy. W tym celu:
 - konieczna jest regularna, okresowa ocena pracownicza – powinna być ona jak najbardziej obiektywna, czemu sprzyjają:
 - a. stosowanie jasno określonych kryteriów oceny kompetencji i wydajności pracy,
 - b. przejrzystość procesu oceny pracowniczej – pracownicy powinni być poinformowani o metodach i szczegółowych wynikach oceny.
 - nie powinno być ani dolnej ani górnej granicy wieku, w którym pracownik może awansować,
 - nie powinno być minimalnego stażu pracy wymaganego do awansu (z wyjątkiem okresu próbnego) – oceniając czy kompetencje pracownika są wystarczające do awansu lepiej kierować się okresem wykorzystywania w dotychczasowej pracy konkretnej wiedzy lub umiejętności potrzebnych na nowym stanowisku niż okresem pracy na dotychczasowym stanowisku.

Przykład 6.3. Nie uzależnianie decyzji o awansie od wieku pracownika

Pewne duże brytyjskie przedsiębiorstwo usługowe zamierzało wdrożyć system mentoringu. W związku z tym wśród pracowników firmy poszukiwano chętnych do podjęcia się roli mentora. W ogłoszeniu nie określono, w jakim wieku powinni być kandydaci – przyjmowano zgłoszenia od wszystkich niezależnie od wieku.

- 7) Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za rozwój zawodowy personelu.
- 8) Uzależnienie wysokości wynagrodzenia nie od stażu, tylko od wydajności pracy.

6.2. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem z obszaru rozwoju kariery zawodowej może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

- 1) Pomoc w rozwoju kariery zawodowej zmniejsza obciążenie fizyczne oraz psychiczne związane z pracą a tym samym przyczynia się do wydłużenia okresu zatrudnienia pracownika,
- 2) Planowy rozwój kompetencji pracownika zapewnia ich optymalne wykorzystanie na każdym etapie kariery,
- 3) Zaplanowanie ścieżki kariery zawodowej i wyznaczenie celów pośrednich ma pozytywny wpływ na motywację, zaangażowanie w pracę, elastyczność i produktywność pracownika (zarówno młodego, jak i starszego),
- 4) System awansu oparty na kryteriach kompetencyjnych, a nie na wymogach dotyczących stażu pracy (lub wieku), skutkuje dobrym dopasowaniem kompetencji posiadanych przez pracownika do wymaganych na danym stanowisku pracy, a w efekcie również wzrostem produktywności przedsiębiorstwa i/lub spadkiem kosztów (np. rekrutacji osób spoza firmy),

Przykład 6.4. System awansu oparty na kompetencjach

Pewne duże brytyjskie przedsiębiorstwo usługowe wskazywało na niewystarczające kompetencje pracowników zajmujących stanowiska menadżerskie. Okazało się, że zgodnie ze wcześniej stosowanym systemem awansu, na stanowiska menadżerskie przechodziły osoby z niższych stanowisk po przepracowaniu na nich określonej liczby lat, zaś posiadane przez nie kompetencje były kwestią drugoplanową. Obecne braki kompetencji menadżerskich są więc efektem błędnej polityki szkolenia i awansowania pracowników.



- 5) Zaplanowanie ścieżki kariery zawodowej zmniejsza ryzyko przejścia na wcześniejszą emeryturę (z powodu wypalenia zawodowego, braku perspektyw rozwoju, itp.), a tym samym wydłuża okres zatrudnienia w firmie, co z kolei ogranicza koszty rekrutacji i pozwala dłużej korzystać z doświadczenia pracowników,
- 6) W przypadku planowania ścieżki kariery zawodowej i w efekcie dokonywania planowych przesunięć pomiędzy stanowiskami produktywność pracowników jest większa niż w przypadku przesunięć nieplanowanych,
- 7) Dzięki odpowiedniemu zaplanowaniu kariery można zapewnić przekazywanie przez starszych pracowników ich wiedzy i doświadczenia młodszemu pracownikom, przesuując osoby kończące karierę zawodową do pracy w charakterze mentora lub trenera (w tym przy przekazywaniu stanowiska pracy nowemu pracownikowi).

Przykład 6.5. Mentoring

Vattenfall Heat Poland S.A. promuje mentoring oraz dzielenie się wiedzą wedle zasady „ucząc innych, uczymy się sami” w ramach programu „Ekspert Vattenfall”. Program ten jest adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których większość przekroczyła 50-ty rok życia. Eksperci biorą udział w warsztatach szkoleniowych, na których uczą się jak przekazywać wiedzę młodszym pracownikom. Jest to szczególnie ważne w kontekście starzenia się załogi i odejść na emeryturę dużych grup pracowników, co z kolei powoduje konieczność sprawnego zastąpienia odchodzących pracowników osobami młodszymi, lecz już wykwalifikowanymi. W Vattenfall pracownik jest wyjątkowo długo przygotowywany do pracy, zwłaszcza na produkcji. Musi on się zapoznać z zasadami panującymi w tym dziale, ewentualnymi zagrożeniami, reagowaniem w sytuacjach awaryjnych. Pracownik musi także poznać maszyny, nauczyć się ich "słuchać" i je obserwować. Taką wiedzę może przekazać tylko doświadczony i wieloletni pracownik, który doskonale zna procesy i urządzenia.

Mataro glasswork, hiszpańska fabryka szkła, realizuje program szkoleniowy, w ramach którego młodzi pracownicy są szkoleni przez starszych, którzy już przeszli na wcześniejszą emeryturę. Starsi pracownicy (powyżej 50 roku życia) podpisują z firmą kontrakt zgodnie z którym 25% czasu pracy poświęcają na szkolenie i ocenę młodych pracowników. Szkolenie odbywa się codziennie przez okres od 6 do 12 miesięcy.

Ostatecznym efektem wdrożenia proponowanych działań może być wzrost produktywności przedsiębiorstwa i/lub spadek kosztów, a tym samym wzrost zysku. Jedna z badanych brytyjskich firm podkreśla jednak, że na korzyści finansowe trzeba poczekać (przynajmniej 1-2 lata). Dużo szybciej uzyskiwanym efektem jest zwiększenie motywacji pracowników poprzez uświadomienie im, że awans zawodowy jest możliwy niezależnie od wieku.

6.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

W celu skutecznego wdrożenia narzędzi z obszaru rozwoju kariery zawodowej niezbędne są:

- 1) Precyzyjna wiedza na temat wymagań kompetencyjnych i rodzaju obciążeń na poszczególnych stanowiskach pracy,
- 2) Opracowanie profilu kompetencyjnego każdego pracownika i możliwości potencjalnych przesunięć wewnątrz firmy,
- 3) Systematyczna realizacja przez firmę działań umożliwiających planowy rozwój kariery pracowników; działania te dotyczą, m.in.: organizacji czasu pracy, szkoleń, intensywnego przygotowywania pracownika do podejmowania nowych obowiązków, stosowania bodźców motywujących do rozwoju, w szczególności w postaci premii i kar finansowych,
- 4) Stworzenie odpowiednich baz danych i systemu informacyjnego,
- 5) Przeszkolenie kierownictwa działu HR w zakresie zarządzania wiekiem i/lub różnorodnością,
- 6) Ewentualnie zlecenie niektórych z tych zadań na zewnątrz firmy, np. skorzystanie z pomocy firm doradczych.

6.4. Trudności napotykane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi

Przedsiębiorstwa wdrażające narzędzia z obszaru rozwoju kariery zawodowej sygnalizują następujące problemy:

- 1) Trudność z dotarciem do pracowników z informacją o zmianach w polityce personalnej firmy.

Problem ten pojawia się zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach i ma charakter uniwersalny – wynika z tego, że im większa firma, tym przepływ jakichkolwiek informacji jest trudniejszy. Przedsiębiorstwa próbują sobie z nim radzić organizując szkolenia poświęcone wprowadzającym zmianom (niezależnie od przekazywania informacji tradycyjnymi kanałami, tj. poprzez wewnętrzną sieć komputerową, czy gazetkę firmową).

- 2) Niezadowolenie pracowników z awansu osoby (ich zdaniem) zbyt młodej lub zbyt starej.

W obu przypadkach skuteczne okazało się wyjaśnienie, że o awansie decydowały tylko i wyłącznie jasno określone kryteria kompetencyjne, a wiek nie miał żadnego znaczenia.

- 3) Niechęć menadżerów do rezygnacji ze stosowania kryterium stażu pracy przy podejmowaniu decyzji o awansie.



W takim wypadku warto zachęcić osobę decydującą o awansie do sporządzenia listy kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy na obsadzonym stanowisku i wykorzystania jej jako podstawowego kryterium wyboru kandydata.

- 4) Oczekiwania ze strony starszych pracowników, że będą awansowani ze względu na sam staż.

6.5. Monitorowanie efektów

Przedsiębiorstwa, które monitorują efekty wdrożenia narzędzi zarządzania wiekiem w obszarze rozwoju kariery zawodowej, stosują następujące metody:

- 1) Pomiar odsetków osób rekrutowanych wewnątrz i zewnątrz na poszczególne grupy stanowisk i porównanie ich z założonymi (docelowymi) wartościami,
- 2) Ocena wpływu wdrożenia na wielkość zysku przedsiębiorstwa – zasadność tej metody argumentuje się tym, że jeśli decyzje dotyczące awansu nie będą już podejmowane w oparciu o wiek pracowników tylko w oparciu o ich wydajność, to powinna wzrosnąć efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc i jego zysk,
- 3) Ocena wpływu wdrożenia na satysfakcję pracowników (przy użyciu ankiet pracowniczych),
- 4) Pomiar przeciętnej liczby dni pozostawania na zwolnieniu chorobowym w ciągu roku.

6.6. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw, które wdrażały narzędzia z obszaru rozwoju kariery zawodowej, można sformułować następującą listę praktycznych rad dla firm planujących wdrożenie:

- 1) Awans i ocena pracownicza powinny wynikać wyłącznie z oceny kompetencji i wydajności pracownika, a nie z jego wieku lub stażu pracy. Stosowanie takiej polityki wymaga stworzenia profili kompetencyjnych wszystkich stanowisk i korzystanie z nich przy selekcji kandydatów. W małych firmach opis ten może być dużo prostszy ale również wykonany i podany do wiadomości pracowników.
- 2) Proces awansowania pracowników powinien być przejrzysty a informacja o nim powinna być dostępna dla wszystkich pracowników. Oznacza to, że każdy pracownik powinien znać możliwe ścieżki awansu zawodowego i wiedzieć według jakich kryteriów będą oceniane jego kompetencje i wydajność pracy w przypadku rozpatrywania jego kandydatury do awansu. Tym samym powinien wiedzieć, jaką wiedzę i umiejętności powinien zdobyć, aby mieć szanse na awans. Natomiast osobom, którym nie udało się awansować, warto wyjaśnić, czego im zabrakło oraz pod jakimi względami osoba, która awansowała, była lepsza – to pozwala uniknąć niepotrzebnych napięć pomiędzy pracownikami.



Przykład 6.6. Przejrzystość systemu awansowania

Hinchingbrooke Health Care National Health Service (NHS) Trust to brytyjska organizacja, która zapewnia swoim starszym pracownikom kursy dotyczące rozwoju kariery zawodowej, realizowane w oparciu o krajowe ramy kariery zawodowej (stosowane w całym NHS). Kursy te przedstawiają możliwe ścieżki kariery zawodowej i wyjaśniają, jak starsi pracownicy mogą awansować na kolejne szczeble w hierarchii lub w jaki sposób mogą przemieszczać się pomiędzy departamentami.

Grecki oddział pewnego międzynarodowego przedsiębiorstwa energetycznego za pomocą wewnątrzfirmowej sieci komputerowej zapewnia dostęp do informatora dotyczącego rozwoju kariery zawodowej. Narzędzie to umożliwia pracownikom, w tym również osobom starszym, kierowanie rozwojem swojej kariery zawodowej przy wsparciu działu kadr.

- 3) Warto systematycznie monitorować wdrożone działania, dzięki czemu można je odpowiednio korygować.

7. Elastyczne formy pracy

Dobre praktyki w tej dziedzinie zakładają dostosowanie czasu pracy i innych aspektów zatrudnienia do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracowników oraz obciążenia obowiązkami opiekuńczymi (Naegele, Walker 2000).

Celem działań uelastyczniających czas pracy jest ustalenie takich godzin pracy, które zapewnią większą efektywność pracowników oraz jednocześnie pozwolą godzić pracę zawodową z życiem osobistym (ang. *work-life balance*), np. nauką, opieką nad dziećmi i/lub osobami starszymi.

Działania te dotyczą zarówno osób młodych jak i starszych. Osobom młodym elastyczny czas pracy potrzebny jest głównie w celu pogodzenia pracy z nauką (np. studiami) lub pracy z opieką nad dziećmi w wieku przedprzedszkolnym (0-3 lata). Natomiast osoby starsze potrzebują elastycznego czasu pracy w związku z coraz mniejszą sprawnością fizyczną oraz w związku z obowiązkami opiekuńczymi względem wnuków lub rodziców. Ponadto osoby na wcześniejszej emeryturze mają motywację do pracy w niepełnym wymiarze czasu, gdyż w przeciwnym wypadku groziłoby im zawieszenie emerytury. Zaoferowanie przez pracodawcę elastycznych form zatrudnienia może więc mieć **kluczowe znaczenie** dla utrzymania tych osób w zatrudnieniu.

Na możliwość podjęcia pracy przez osobę starszą może też mieć wpływ miejsce wykonywania pracy. W niektórych zawodach praca może bowiem wymagać dojazdów do klienta (np. naprawy sprzętu domowego) czy też realizacji kolejnych zadań w zupełnie innych miejscach (np. w budownictwie), co może nawet skutkować koniecznością czasowej migracji. Miejsce wykonywania pracy powinno być w miarę możliwości dostosowywane do preferencji i możliwości pracowników, w tym związanych z wiekiem. W tym celu pracownikowi można proponować formy zatrudnienia, w których dochodzi do łączenia pracy wykonywanej w firmie i w domu (telepraca) albo przeniesienia wszystkich wykonywanych zadań do domu pracownika (jeśli charakter pracy na to pozwala).

7.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk opisanych w literaturze przedmiotu oraz zidentyfikowanych w trakcie badania przeprowadzonego w polskich przedsiębiorstwach w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia uelastyczniające zatrudnienie:

- 1) Nie uzależnianie zatrudniania w formach elastycznych od wieku pracownika tylko od jego indywidualnych potrzeb – w istocie pracownik w każdym wieku może mieć uzasadnioną potrzebę uelastycznienia czasu pracy,



- 2) Branie pod uwagę zarówno potrzeb pracownika, jak i firmy przy podejmowaniu decyzji dotyczącej uelastycznienia czasu pracy (spełnienie prośby pracownika musi się firmie opłacać),
- 3) Ustalenie listy akceptowalnych dla firmy rozwiązań uelastyczniających czas pracy, które mogą zostać zaproponowane pracownikom w różnym wieku, np. praca zmianowa, praca w niepełnym wymiarze czasu, praca na czas określony, praca sezonowa, praca w domu, urlop bezpłatny. W przypadku osób starszych o mniejszej sprawności fizycznej lub osób w wieku emerytalnym przedsiębiorstwa stosują następujące rozwiązania:
 - Zmniejszenie dziennego lub tygodniowego wymiaru czasu pracy osobom zbliżającym się do wieku emerytalnego (np. na 1-2 lata przed jego osiągnięciem) z zachowaniem dotychczasowego poziomu wynagrodzenia,

Przykład 7.1. Zmniejszanie wymiaru czasu pracy z zachowaniem wynagrodzenia

VAG, niemieckie publiczne przedsiębiorstwo transportowe, realizowało projekt „Poprawa sytuacji kierowców komunikacji publicznej”. W ramach projektu wdrożono kilka rozwiązań mających na celu poprawę warunków pracy kierowców. Spośród nich najbardziej efektywne okazało się utworzenie „specjalnej grupy kierowców”, czyli grupy kierowców przypisanych do pracy na tych samych zmianach. Zgodnie z wprowadzonym systemem pracy starsi kierowcy (powyżej 57 roku życia) należący do danej grupy są zwolnieni z jednej zmiany w tygodniu bez zmniejszania wynagrodzenia. Dzięki temu liczba godzin pracy starszych kierowców zmalała.

- Zmniejszenie starszym pracownikom dziennego lub tygodniowego wymiaru czasu pracy, np. redukcja do połowy etatu. Zastosowanie tej formy jest często warunkiem podjęcia pracy przez emerytów, którym w wypadku pracy na pełen etat groziłoby zawieszenie emerytury.

Przykład 7.2. Zmniejszanie wymiaru czasu pracy

W dużym polskim przedsiębiorstwie przemysłowym starsi pracownicy mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu i wymiar ten zmniejsza się w miarę zbliżania się pracownika do emerytury aż do całkowitego zaprzestania pracy tuż przed przejściem na emeryturę (tzw. „program zmniejszający wymiar czasu pracy”). Program ten nie cieszy się jednak dużym zainteresowaniem. Wydaje się, że przyczyną są malejące zarobki, które nie pozwalają na godne funkcjonowanie, oraz brak postrzegania wolnego czasu jako wartości, za którą warto „zapłacić” utratą części zarobków.

- Stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy osoby starszej w okresie bezpośrednio poprzedzającym przejście na emeryturę (np. w ostatnim roku przed emeryturą), przy czym w okresie tym odchodzący pracownik szkoli swojego następcę (w systemie mentoringu) – mentor stopniowo przekazuje obowiązki



uczniowi, więc czas pracy tego pierwszego sukcesywnie maleje, zaś tego drugiego rośnie.

- Zwolnienie starszych pracowników z pracy w godzinach nadliczbowych i/lub z wykonywania prac dodatkowych,
- Dostosowanie grafików pracy zmianowej do możliwości osób starszych (np. zwolnienie z pracy w godzinach nocnych),

Firmy, jeśli tylko nie stoi to w sprzeczności z ich celami biznesowymi, powinny rozważyć ograniczenie wykonywania pracy w porach szczególnie uciążliwych dla pracowników, w tym pracy w formie trzymianowej, ponieważ jest ona uważana za szczególnie obciążającą dla starszych osób i stanowi jeden z motywów podejmowania decyzji o zwolnieniu się a nawet o całkowitym zaprzestaniu pracy. Firmy, w których taka organizacja pracy wynika z charakterystyki procesów produkcyjnych, powinny rozważyć, którzy starsi pracownicy nieodzownie muszą pracować na 3 zmiany a także zbadać osoby te są zdolne do pracy w nocy i w nieregularnym rytmie pracy.

Przykład 7.3. Dostosowanie grafiku pracy do możliwości osób starszych

Coop Adriatica – jedna z największych włoskich spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym – oferuje swoim kasjerom elastyczny czas pracy, chcąc pogodzić ich preferencje z potrzebami firmy. W ramach programu *otario a isole* (wyspowy terminarz) ok. 600 pracowników mogło niezależnie wybrać sobie godziny pracy. W rezultacie, organizacja czasu pracowników poprawiła się – w szczególności dotyczy to osób starszych, stanowiących 20% załogi. Dzięki programowi mogą oni przeznaczyć więcej czasu na opiekę nad innymi członkami rodziny (rodzicami, wnukami).

SCA Laakirchen – austriacka fabryka papieru – w celu poprawy stanu zdrowia oraz jakości życia swoich pracowników ustaliła z radą pracowników, że zostanie zlikwidowanych 15 zmian dla pracowników zmianowych w wieku powyżej 52 lat. W rezultacie pracownicy ci mogą w ciągu roku poświęcić o 15 dni więcej na odpoczynek (w przeciwnym wypadku musieliby w te dni pracować na nocnej lub porannej zmianie). Zmiana ta jest wyrazem uznania firmy dla efektywności i zaangażowania starszych pracowników. Osoby te, mając do wyboru ograniczenie czasu pracy lub premię finansową, wybrały to pierwsze rozwiązanie.

W Centrum Patologii Szpitala Regionalnego w północnej Estonii praca lekarzy (których średni wiek wynosi 64 lata) jest rozdzielana w taki sposób, że podział zadań jest dostosowany do indywidualnych preferencji lekarzy. Głównym celem wprowadzenia tego systemu było zachęcenie starszych lekarzy do kontynuowania pracy w Centrum po przejściu na emeryturę. Konieczność wprowadzenia tej polityki wynika z braku zainteresowania młodych lekarzy pojęciem pracy w Centrum – oni na ogół decydują się na pracę za granicą, która jest dużo bardziej opłacalna. Starsi pracownicy chętnie korzystają z możliwości pracy w Centrum, bo wynagrodzenie oraz emerytura dają łącznie wysoki miesięcznych dochód, a ponadto czują się docenieni przez pracodawcę.



- Indywidualne dostosowanie godzin pracy (w ciągu dnia) i/lub dni pracy (w ciągu tygodnia) do możliwości osób starszych, np. podzielenie dnia pracy na dwie części z długą przerwą pomiędzy nimi albo np. ustalenie z osobą starszą, że będzie pracowała w weekendy, a dni wolne będzie miała w ciągu tygodnia (będzie mogła je wykorzystać np. na zajęcia rehabilitacyjne czy inne zabiegi związane z utrzymaniem dobrej kondycji zdrowotnej),

Przykład 7.4. Dodatkowy urlop dla starszych pracowników

Duże polskie przedsiębiorstwo z branży energetycznej oferuje elastyczne godziny pracy dla starszych pracowników, tzn. pracownik sam decyduje, o której godzinie zaczyna pracę i o której ją kończy, oraz ma możliwość dłuższej pracy w wybrane dni i krótszej w inne. Ze względu na pełnienie roli mentora pracownicy ci muszą przychodzić do firmy. Część innego typu zadań mogą oni jednak wykonywać w domu (liczy się tylko rezultat), a więc ich czas pracy jest w pewnym stopniu elastyczny.

- Udzielanie płatnego urlopu osobom starszym na szczególnych zasadach (np. dłuższy urlop),

Przykład 7.5. Dodatkowy urlop dla starszych pracowników

W dwóch polskich przedsiębiorstwach badanych w ramach niniejszego projektu pracownicy z długim stażem pracy mają prawo do dłuższego płatnego urlopu. W jednym z nich – dużym przedsiębiorstwie przemysłowym – ustalenia te poczyniono w trakcie negocjowania pakietu socjalnego przygotowując się do prywatyzacji. Urlop ten jest nazywany „urlopem stażowym”, ponieważ jest przyznawany osobom o odpowiednim stażu pracy, tzn. powyżej 25 lat. Urlop stażowy to od dwóch do czterech dni w ciągu roku.

Natomiast w drugim – dużym przedsiębiorstwie handlowym – dodatkowy urlop obowiązuje od samego początku jego funkcjonowania w Polsce. Jest to jeden dodatkowy dzień za każde pięć lat pracy w firmie.

- Zatrudnianie osób w wieku emerytalnym na czas określony, albo na czas wykonania określonych zadań.

Przykład 7.6. Zatrudnianie osób w wieku emerytalnym na czas określony

Stamboliński Plc – bułgarska fabryka papieru – oferuje zatrudnienie na czas określony swoim byłym pracownikom, którzy odeszli na emeryturę. Osoby te są zatrudniane po to, żeby dzieliły się swoim doświadczeniem zawodowym z młodymi pracownikami. Firma uważa tę praktykę za bardzo efektywną. Zatrudniani emeryci też są zadowoleni, gdyż



czują się docenieni i potrzebni.

- 4) Poinformowanie pracowników oraz kandydatów do pracy o dostępnych rozwiązaniach uelastyczniających czas pracy.
- 5) Przeszkolenie pracowników odpowiedzialnych za formę zatrudnienia personelu w zakresie polityki zarządzania wiekiem.
- 6) Monitorowanie struktury wieku pracowników zgłaszających chęć korzystania oraz korzystających z rozwiązań uelastyczniających czas pracy – warto na tej podstawie ocenić, czy firma zapewnia dostęp do takich rozwiązań osobom w różnym wieku.

W zakresie elastycznego podejścia do miejsca wykonywania pracy przedsiębiorstwa warto stosować następujące narzędzia:

- 1) Uwzględnianie przy określaniu miejsca wykonywania pracy odległości tego miejsca od głównej siedziby firmy (czy miejsca stałego wykonywania pracy) ale również od miejsca zamieszkania pracownika,
- 2) Ograniczanie dojazdów do różnych miejsc pracy (np. grupując je), co leży w interesie firmy i wszystkich grup pracowniczych,
- 3) Analizowanie, które zadania mogą być wykonywane w domu, zwłaszcza w formie telepracy, informowanie o tym pracowników, zapewnianie szkolenie nt. efektywnej pracy domowej, proponowanie pracy w tej formie, koordynowanie i monitorowanie zdalnego wykonywania zadań zawodowych.

7.2. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem uelastyczniających zatrudnienie może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

- 1) Poprawa stanu zdrowia pracowników i spadek absencji chorobowej, co skutkuje wzrostem wydajności pracy – powprawia się więc wykorzystanie zasobów pracy,
- 2) Wzrost motywacji pracowników – czują się docenieni, bo pracodawca uelastycznił czas pracy, żeby ich zatrzymać w firmie,
- 3) Spadek odsetka osób przechodzących na wcześniejszą emeryturę lub rentę – w firmie pozostają więc osoby doświadczone, a tym samym nie trzeba ponosić kosztów rekrutacji i szkolenia nowych pracowników,
- 4) Łatwiejsze godzenie życia zawodowego z prywatnym skutkujące poprawą jakości życia prywatnego – w szczególności w przypadku starszych pracownic mających pod opieką członków rodziny (wnuki, rodziców),
- 5) Łatwiejsze stosowanie innych metod zwiększania zatrudnialności (np. szkoleń, planowania kariery, transferu wiedzy pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami) w wyniku uelastycznienia czasu pracy,
- 6) Integracja pracowników wokół celów, zadań zawodowych, co dodatnio wpływa na ich

wydajność pracy,

- 7) Poprawa wizerunku firmy – jest postrzegana jako firma przyjazna rodzinie – co zwiększa jej atrakcyjność jako pracodawcy.

7.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

W celu skutecznego wdrożenia narzędzi uelastyczniających zatrudnienie warto zapewnić:

- 1) Udział pracowników w tworzeniu rozwiązań zwiększających elastyczność zatrudnienia,
- 2) Objęcie tymi rozwiązaniami jak najszerszej grupy pracowników, gdyż szczególne rozwiązania dotyczące wybranych wąskich grup są często postrzegane przez innych pracowników jako dyskryminujące,
- 3) Opanowanie narzędzi logistycznego zarządzania miejscem i czasem pracy przez kierownictwo (personel zarządzający),
- 4) Umiejętność przejścia personelu zarządzającego od zarządzania procesem pracy do zarządzania zadaniami powierzonymi pracownikom,
- 5) Systematyczną ewaluację wprowadzonych rozwiązań.

7.4. Monitorowanie efektów

Efekty uelastycznienia czasu pracy są monitorowane ilościowo na ogół tylko w dużych przedsiębiorstwach. Wykorzystywany jest do tego tylko jeden wskaźnik – liczba pracowników w wieku powyżej 60 lub 65 lat (granica jest różna w zależności od firmy).

W badanych firmach zaobserwowano wzrost tej liczby po uelastycznieniu czasu pracy. Nie jest jednak jasne, czy faktycznie świadczy to o skuteczności zastosowanych działań, bo jest możliwe, że wzrost liczby starszych pracowników był spowodowany czymś innym niż uelastycznienie czasu pracy, np. rekrutacją osób starszych lub strukturą wieku pracowników firmy charakteryzującą się tym, że duża liczba pracowników była blisko wieku emerytalnego w momencie uelastycznienia czasu pracy (w takim wypadku nawet jeśli niewielka część z nich zdecydowałaby się na pozostanie w firmie po osiągnięciu wieku emerytalnego, to i tak wartość wskaźnika wzrosłoby).

Ponadto, w wypadku uelastycznienia miejsca pracy istotne jest kontrolowanie wykonania zadań zawodowych przez osoby pracujące poza siedzibą firmy, systematyczna ocena pracy tych osób, a także rozwiązywanie trudności pojawiających się z koordynacją ich pracy na bieżąco.

7.5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw, które wdrażały narzędzia uelastyczniające zatrudnienie, w tym czas pracy, można sformułować następującą listę praktycznych rad dla firm planujących wdrożenie:

- 1) Wdrażane zmiany powinny być dobrze przygotowane oraz skonsultowane z pracownikami, aby miały ich pełną akceptację. Włączenie związków zawodowych w ten proces przynosi bardzo dobre efekty. Doświadczenie badanych przedsiębiorstw wskazuje, że na opracowanie i konsultację zmian potrzeba około 6 miesięcy.
- 2) Uelastyczniając czas lub miejsce pracy warto podchodzić do problemów poszczególnych pracowników indywidualnie, wspólnie z nimi poszukiwać najlepszego rozwiązania pozwalającego im na pozostanie w firmie. Warto przy tym pokazać pracownikowi korzyści wynikające z pozostania.
- 3) Uelastycznienie czasu pracy nie wymaga drastycznych zmian w firmie i nie wiąże się z dużymi kosztami, a niemal na pewno przynosi korzyści.
- 4) Decydowanie się na rozwój telepracy sprzyja zmniejszeniu kosztów utrzymania stanowisk pracy, ma więc znaczenie w firmach, dla których utrzymanie powierzchni stanowisk jest relatywnie drogie a ponieważ ułatwia zatrzymanie w pracy tych pracowników, dla których łączenie pracy zawodowej z życiem osobistym jest utrudnione, daje korzyści, jeśli ci pracownicy należą do grupy cennych i doświadczonych pracowników. Wprowadzanie telepracy powinno jednak łączyć się z okresowymi kontaktami osobistymi, co zapobiega dezintegracji zespołów pracowniczych.

8. Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy

Dobre praktyki w tej dziedzinie zakładają zoptymalizowanie procesów pracy i organizacji pracy w celu umożliwienia pracownikowi osiągnięcia wysokiej wydajności pracy przy jednoczesnym zachowaniu dobrego stanu zdrowia i zdolności do pracy (Naegele, Walker 2000).

8.1. Rekomendowane narzędzia

Działania w obszarze ochrony i promocji zdrowia powinny być skierowane do wszystkich pracowników bez względu na wiek. Jeśli bowiem będą nimi objęci młodzi pracownicy, to będzie to miało korzystny wpływ na ich stan zdrowia również w starszym wieku, co z kolei będzie skutkowało wyższą wydajnością pracy.

Działania mogą mieć charakter zapobiegawczy lub zaradczy. Do tej pierwszej grupy można zaliczyć następujące:

- 1) Monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy,

Przykład 8.1. Badanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy

Słoweńska firma, zajmująca się handlem towarami technicznymi, przemysłowymi i budowlanymi, zorganizowała dla swoich pracowników warsztaty, które miały na celu poprawę ich stanu zdrowia poprzez zmianę ich nastawienia do pracy. Grupą docelową byli pracownicy, którzy najczęściej przebywali na zwolnieniu lekarskim od 2002 roku. Do grupy tej należeli w większości mężczyźni w wieku powyżej 50 lat z wykształceniem podstawowym. Warsztaty zostały zorganizowane jako element szerszej strategii przedsiębiorstwa, której celem było ograniczenie kosztów operacyjnych poprzez ograniczenie absencji chorobowej.

W trakcie warsztatów pracownicy dyskutowali na temat problemów w pracy, które mogą mieć negatywny wpływ na ich stan zdrowia oraz omawiali możliwe sposoby ich rozwiązania. Wszyscy zgodzili się, że podstawowym problemem są złe stosunki międzyludzkie w pracy oraz związana z nimi obawa o utratę pracy.

Po zakończeniu warsztatu, jego uczestnicy stwierdzili, że stosunki międzyludzkie w firmie poprawiły się, lecz ilość zwolnień lekarskich nie spadła. Mimo to firma uważa, że korzyści z warsztatów były warte poniesionych kosztów.

- 2) Monitorowanie stanu zdrowia pracowników zróżnicowane według wieku,



Przykład 8.2. Badanie stanu zdrowia pracowników

Praca w przemyśle naftowym i gazowniczym jest wyczerpująca fizycznie. W celu utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników brytyjskie przedsiębiorstwo naftowe zapewnia pracownikom okresowe badania lekarskie, które mają na celu diagnozowanie najczęściej występujących u pracowników dolegliwości, takich jak bóle kręgosłupa. Lekarz zatrudniony w przedsiębiorstwie na stałe monitoruje zdiagnozowane dolegliwości pracowników oraz reaguje w przypadku nowych. Przedsiębiorstwo stosuje też środek prewencyjny w postaci corocznego kompleksowego badania stanu zdrowia osób w wieku 50 lat i więcej.

- 3) Unikanie podejmowania decyzji o zdolności do pracy na podstawie wieku, a nie stanu zdrowia pracownika,
- 4) Utworzenie w firmie grupy roboczej do spraw zdrowia,
- 5) Korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych z zakresu medycyny pracy,

Przykład 8.3. Korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych

Michelin Polska S.A. 5 lat temu podpisała kontrakt z przychodnią medycyny przemysłowej, która przygotowuje specjalne programy profilaktyczne dostosowane do specyfiki pracy w firmie. Programy te są finansowane wspólnie przez pracodawcę i ubezpieczyciela firmy. W chwili obecnej jest wdrażany program dbałości o narząd ruchu adresowany do osób wykonujących pracę fizyczną. W ramach tego programu możliwe są indywidualne konsultacje z rehabilitantem na stanowisku pracy. Rehabilitant obserwuje pracownika wykonującego pracę, jego postawę i ruchy oraz informuje go o możliwych nadwyrężeniach. Na koniec pokazuje ćwiczenia zapobiegające schorzeniom.

- 6) Szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- 7) Szkolenie kadry kierowniczej i kluczowych pracowników w dziedzinie technik zarządzania zdrowiem,
- 8) Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy – co oznacza, że stanowisko pracy powinno być zaprojektowane w sposób:
 - dostosowany do indywidualnych (fizycznych i umysłowych) możliwości pracownika, na które może mieć wpływ jego wiek i inne czynniki, np. niepełnosprawność,
 - chroniący pracownika przed pogorszeniem sprawności fizycznej i umysłowej (np. w wyniku nadmiernego dźwigania, powtarzanego przekręcania, rozciągania i nachylania się, nieprawidłowej pozycji siedzącej lub złego oświetlenia),
 - zapewniający jak największą wydajność pracy.



Przykład 8.4. Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy

Revoz Novo Mesto, słoweński producent samochodów będący częścią koncernu Renault, zamierzał poprzez wprowadzenie usprawnień w obszarze ergonomii oraz bezpieczeństwa pracy zwiększyć wydajność pracy swoich pracowników, a w szczególności osób starszych, których wydajność pracy jest niska ze względu na stan zdrowia.

Na początku przeprowadzono analizę zastanej sytuacji w zakresie bezpieczeństwa i ergonomii stanowisk pracy. Następnie wprowadzono zmiany polegające na dostosowaniu każdego stanowiska pracy do fizycznych i umysłowych możliwości pracownika, w szczególności pracownika w wieku powyżej 45 lat. Usprawnienia wprowadzały specjalne zespoły robocze, ale pracownicy również brali udział w tym procesie zgłaszając swoje sugestie odnośnie pożądanых zmian.

W wyniku wprowadzonych zmian poprawiła się ergonomia stanowisk pracy we wszystkich działach przedsiębiorstwa, a dzięki temu:

- wzrosła wydajność pracowników w wieku powyżej 45 lat, w szczególności kobiet,
- zwiększyły się możliwości rekrutowania do pracy osób powyżej 45 roku życia,
- starsi pracownicy chętniej pozostają w firmie.

9) Profilaktyczne przesunięcie pracownika na inne stanowisko pracy – wraz z zapewnieniem mu w razie potrzeby odpowiedniego przeszkolenia.

10) Prozdrowotne rozwiązania dotyczące czasu i organizacji pracy,

Przykład 8.5. Profilaktyka stresu

W firmie Dalkia Poznań S.A. zrezygnowano z tzw. pracy zmianowej zróżnicowanej, a więc pracy na różne zmiany. Teraz pracownicy wybierają jedną ze zmian (dzienną lub nocną) i tylko na tę zmianę pracują. Taka organizacja pracy ma zapobiegać destabilizacji i stresowi, które są rezultatem zmiennych godzin pracy.

11) Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych (dzięki czemu prace fizyczne mogą być wykonywane przez osoby młodsze),

Przykład 8.6. Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych

Holenderska firma cateringowa Albron wykorzystuje swój system IT do wdrażania programu ochrony zdrowia w miejscu pracy. Ponadto firma pozwala pracownikom podejmować w godzinach pracy działania z zakresu ochrony zdrowia. Do działań stosowanych przez firmę można ponadto zaliczyć: zmniejszenie wymiaru czasu pracy, zmianę organizacji pracy wykluczającą dźwiganie ciężarów przez starszych pracowników (zostało to osiągnięte poprzez utworzenie zespołów składających się ze



starszych i młodych pracowników, w których osoby młodsze wykonują prace fizyczne).

Przykład 8.7. Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych

Gerig to małe holenderskie przedsiębiorstwo budowlane, w którym wdrożono politykę zarządzania wiekiem. W ramach tej polityki przy podziale zadań pomiędzy pracowników bierze się pod uwagę indywidualne możliwości pracowników w różnym wieku. Starszym a jednocześnie bardziej doświadczonym pracownikom przydziela się bardziej złożone zadania, natomiast młodym, mniej doświadczonym, przydzielane są zadania prostsze, ale wymagające siły fizycznej.

12) Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium lub Spa.

Przykład 8.8. Zapewnienie pracownikom pobytu w Spa

Wybrana grupa pracowników RTV Slovenija, słoweńskiego publicznego radia i telewizji, ma prawo do wyjazdu raz w roku na 5-dniowy pobyt w słoweńskim ośrodku Spa zapewniającym regenerujące kuracje medyczne. Grupa ta składa się z osób przewlekle chorych, niepełnosprawnych, starszych, menadżerów oraz pracowników wykazujących się wyjątkowo dużą wydajnością i zaangażowaniem w pracę. Koszty hotelu i kuracji są pokrywane w 60% przez firmę a w 40% przez pracownika, natomiast okres pobytu w Spa jest odejmowany z urlopu pracownika. Ośrodek Spa, do którego wyjeżdżają pracownicy, ma prawo do wyemitowania spotów reklamowych w stacjach RTV Slovenija, co obniża koszty pobytu w Spa ponoszone przez firmę. Zarząd RTV Slovenija uważa, że możliwość wyjazdu do Spa motywuje pracowników do bardziej wydajnej pracy oraz zwiększa ich lojalność wobec firmy. Corocznie 70 pracowników decyduje się na wyjazd. Około 80% z nich stanowią osoby powyżej 50 roku życia, zaś pozostałe 20% to menadżerowie i pracownicy stale narażeni na stres. Uczestnicy pobytu odczuwają poprawę stanu zdrowia i deklarują wzrost motywacji do pracy po powrocie ze Spa.

Przykład 8.9. Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium

W firmie Dalkia Poznań pracownicy, którzy cierpią na schorzenia związane z wiekiem, mają prawo do trzytygodniowego pobytu w sanatorium, który opłaca pracodawca – w tym czasie przebywają na urlopie zdrowotnym. Rocznie z programu korzysta ok. 1% pracowników firmy.

13) Wspieranie prozdrowotnych działań pracowników

Przykład 8.10. Wspieranie prozdrowotnych działań pracowników

W Tesco Polska S.A. i Michelin Polska S.A. pracownicy mają możliwość wykupienia



po korzystnej cenie pakietu prywatnej opieki medycznej lub karty wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych.

Natomiast w Centrum Techniki Okrętowej prywatna opieka medyczna jest dostępna za małą dodatkową opłatą także dla emerytów, którzy stale współpracują z firmą na podstawie umowy-zlecenia.

14) Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia

Przykład 8.11. Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia

Ruoka-Saarioinen, fińskie przedsiębiorstwo z branży przetwórstwa spożywczego, w celu utrzymania swoich zdolności produkcyjnych wdrożyło szereg działań mających doprowadzić do tego, że pracownicy będą później niż do tej pory przechodzili na emeryturę. Działania te obejmują: regularne badania ankietowe atmosfery w pracy, badania stanu zdrowia pracowników, ćwiczenia fizyczne w pracy. Fachowcy z zakresu medycyny pracy i ergonomii we współpracy z pracownikami przeprowadzają analizy procesu pracy, w wyniku których rekomendują usprawnienia dotyczące ergonomii i treści pracy.

Przykład 8.12. Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia

W Ovako, fińskim przedsiębiorstwie produkującym szeroki asortyment wyrobów ze stali, wprowadzono szereg działań w celu ochrony zdrowia starszych pracowników. Są wśród nich: analizy procesu pracy, usprawnienia w zakresie ergonomii, przesunięcia na inne stanowiska w porozumieniu ze specjalistami z zakresu medycyny pracy, warsztaty dotyczące starzenia się, 5-dniowe pobyty rehabilitacyjne w Spa dla wszystkich pracowników, którzy skończyli 54 lata, 59 lat, 63 lata, badania stanu zdrowia pracowników, częściowe przejście na emeryturę.

Przykład 8.13. Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia

Sozial-Holding der Stadt Monchengladbach koordynuje świadczenie opieki pozaszpitalnej dla osób starszych oraz innych usług opiekuńczych. Zgodnie z realizowanym przez tę organizację kompleksowym programem zarządzania zdrowiem, został przeprowadzony wywiad ze wszystkimi pracownikami odnośnie ich stanu zdrowia. Na podstawie wyników komitet sterujący programem w konsultacji z radą pracowniczą zdecydował o przeprowadzeniu następujących działań:

- utworzeniu grupy roboczej ds. stanu zdrowia pracowników,
- zorganizowaniu szkolenia dotyczącego technik podnoszenia i przenoszenia,
- zorganizowaniu szkolenia dotyczącego metod opieki nad niepełnosprawnymi pacjentami,
- przeprojektowaniu pomieszczeń pracowniczych.

8.2. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem dotyczących ochrony i promocji zdrowia oraz projektowania stanowisk pracy może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

- 1) W pełni rozwinięty system ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników (w połączeniu z działaniami prozdrowotnymi) skutkuje ponadprzeciętnie dobrym stanem zdrowia pracowników a w rezultacie również wysoką wydajnością pracy,
- 2) Skuteczna promocja zdrowia w miejscu pracy skutkuje:
 - wysokim poziomem satysfakcji z pracy,
 - silną motywacją do pracy,
 - dobrą atmosferą w pracy,
 - wysoką jakością pracy,
 - ograniczeniem kosztów związanych z chorobami zawodowymi, np. kosztów absencji w pracy.

8.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

W celu skutecznego wdrożenia narzędzi z obszaru ochrony i promocji zdrowia oraz projektowania stanowisk pracy niezbędne są:

- 1) Systematyczne analizowanie i dokumentowanie zagrożeń dla zdrowia pracowników, np. w formie regularnie publikowanego raportu o stanie zdrowia pracowników,
- 2) Konsultacje z ekspertami z zakresu medycyny pracy, w tym w celu zapewnienia dostatecznej wiedzy o zagrożeniach dla zdrowia związanych z pracą jak i o przeciwwskazaniach zdrowotnych do wykonywania określonej pracy,
- 3) Stosowanie specjalnych działań prewencyjnych w odniesieniu do pracowników z grup podwyższonego ryzyka, np. objęcie częstszymi badaniami lekarskimi osób pracujących na nocną zmianę,
- 4) Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za koordynację i wdrażanie działań dotyczących promocji zdrowia,
- 5) Działaniami dotyczącymi ochrony i promocji zdrowia powinni być objęci wszyscy pracownicy niezależnie od wieku. Ponadto należy zachęcać pracowników do udziału w tych działaniach, np. dając im możliwość wykupienia ubezpieczenia zdrowotnego i wypadkowego po obniżonej cenie.

8.4. Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi

Czasami zdarza się, że pracownicy starsi są podejrzliwi w stosunku do badań profilaktycznych, boją się, że one „coś” wykryją i uniemożliwią im dalszą pracę, ew. zmuszą do ograniczenia aktywności zawodowej. Obawa przed utratą pracy może być więc powodem niekorzystania z badań profilaktycznych finansowanych przez pracodawcę.

8.5. Monitorowanie efektów

Efekty zmian wprowadzonych do systemu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników można monitorować przy pomocy następujących wskaźników:

- 1) odsetek pracowników na zwolnieniu lekarskim,
- 2) odsetek zwolnień z powodu tzw. chorób zawodowych,
- 3) relacja liczby wypadków przy pracy do liczby pracowników,
- 4) odsetek pracowników przechodzących na rentę.

9. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami

Dobre praktyki w tej dziedzinie zakładają skoordynowanie wymagań związanych z pracą na danym stanowisku z możliwościami (starszych) pracowników. Ponadto zakłada się, że w przypadku konieczności przesunięcia pracownika na inne stanowisko jakość pracy nie pogorszy się (Naegele, Walker 2006).

9.1. Rekomendowane narzędzia

Przesunięcia pracowników są często stosowane w przypadku występowania pewnych problemów po stronie pracownika ograniczających jego wydajność pracy, np. deficytów kompetencyjnych, czy problemów zdrowotnych. Ale przesunięcia pracowników mogą również pełnić rolę prewencyjną, np. jako element programu ochrony zdrowia lub planu rozwoju kariery zawodowej. Dlatego działania przedsiębiorstwa nie powinny skupiać się wyłącznie na samym procesie przesunięcia pracownika, tj. właściwym wyborze nowego stanowiska pracy i starannym przygotowaniu pracownika do jego objęcia, ale również powinny brać pod uwagę, czy przesunięcie będzie miało pozytywne skutki w długim okresie. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami mogą być traktowane jako przykłady dobrych praktyk, jeśli prowadzą do trwałego utrzymania zatrudnialności pracownika (tj. na tyle wysokiej wydajności pracy, aby jego dalsze zatrudnianie było dla firmy opłacalne), w szczególności w wyniku zwiększenia jego elastyczności i kompetencji zawodowych oraz ochrony zdrowia.

Przykład 9.1. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami - *Ford-Werke GmbH, Niemcy*

Ford-Werke, przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją samochodów, realizuje projekt FILM, którego celem jest zwiększenie wydajności pracy ok. 500 pracowników (w większości starszych) do takiego poziomu, który zapewniłby opłacalność utrzymania ich w zatrudnieniu. W tym celu pracownicy ci zostali odpowiednio przeszkoleni i przeniesieni na nowe, lepiej dostosowane do ich indywidualnych możliwości, stanowiska pracy. Szkolenia oraz przeniesienia zostały zaplanowane przez pracowników HR przy użyciu specjalnego oprogramowania. Dzięki projektowi produktywność pracowników zagrożonych zwolnieniem wzrosła na tyle, że pozostali w firmie.

Przykład 9.2. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami - *Tallińskie Przedsiębiorstwo Autobusowe, Estonia*

Starsi kierowcy autobusów, których czas reakcji był długi i którzy mieli trudności z radzeniem sobie w sytuacjach stresujących, zostali przeniesieni na mniej uczęszczane linie podmiejskie (mniejszy ruch na drodze i mniej pasażerów, dzięki czemu praca jest mniej stresująca). Natomiast, pracownicy, którzy ze względu na wiek nie mogą dłużej pracować jako kierowcy zostali przesunięci do pracy w ochronie zajezdni. Dzięki takiej



polityce firmy starsi pracownicy czują się docenieni, co zwiększa ich motywację do pracy.

Przykład 9.3. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami - *Miasto Malmö, Szwecja*

Miasto Malmö wdrożyło projekt mający na celu wykorzystanie wiedzy starszych pracowników (w wieku 62-65 lat) poprzez zachęcenie ich do kontynuowania pracy w szkole do osiągnięcia normalnego wieku emerytalnego. Aby osiągnąć ten cel, najbardziej wyczerpująca i stresująca część pracy nauczyciela, tzn. prowadzenie lekcji, została zredukowana, a jednocześnie wzrosła liczba innych obowiązków.

Przykład 9.4. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami - *Straż pożarna, Hiszpania*

Od ponad 50 lat straż pożarna w Saragossie proponuje swoim strażakom w wieku 50 lat przesunięcie na inne stanowisko. Pracownicy ci są odsuwani od interwencji gaśniczych i proponuje im się lżejszą pracę – w dziale wsparcia, edukacji, komunikacji lub prewencji pożarowej.

Przykład 9.5. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami - *LIP Bled, Słowenia*

W tym przedsiębiorstwie, zajmującym się przetwarzaniem drewna (produkcja stolarki drewnianej, mebli itp.), pracownikom po 50 roku życia umożliwia się (na ich prośbę) przejście na inne stanowisko, na którym praca jest lżejsza, przy zachowaniu dotychczasowej płacy. Praktyką tą objęci są pracownicy z dolegliwościami zdrowotnymi uniemożliwiającymi im dalsze wykonywanie pracy na obecnym stanowisku zgodnie z obowiązującymi standardami pracy lub wymogami dotyczącymi produktywności. Aby doszło do przesunięcia starszego pracownika, jego obniżone możliwości wykonywania pracy muszą być potwierdzone badaniami lekarskimi. Nowe stanowisko pracy zaproponowane takiej osobie jest dostosowane do jej możliwości wykonywania pracy. Na nowym stanowisku pracownik otrzymuje takie samo albo nawet wyższe wynagrodzenie niż do tej pory. W LIP Bled tą praktyką objęte jest około 50% pracowników w wieku powyżej 50 lat; odsetek ten jest wyższy w przypadku kobiet.

Głównym celem wdrożenia tej praktyki było utrzymanie lub nawet zwiększenie wydajności pracowników. Mimo iż przedsiębiorstwo musi pokryć różnicę w poziomie płacy pomiędzy nowym i starym stanowiskiem pracy, to koszty te zwracają się, bo pracownicy na nowych stanowiskach są bardziej produktywni. Poza tym nie trzeba dłużej pokrywać strat wynikających z niskiej produktywności na dotychczasowym stanowisku. Z perspektywy przedsiębiorstwa, wdrożenie tej praktyki ma pozytywny wpływ zarówno na pracowników, jak i na firmę, ponieważ:

- wydajność pracowników na nowych stanowiskach jest wyższa,
- liczba zwolnień lekarskich zmalała,



- pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę,
- w firmie panuje lepsza atmosfera.

Przykład 9.6. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami – *Dalkia Poznań, Polska*

W przedsiębiorstwie tym utworzono dział pracy chronionej. Kierowani są do niego pracownicy, których stan zdrowia pogorszył się w wyniku pracy w firmie tak bardzo, że utracili uprawnienia do wykonywania zawodu, a którzy jednocześnie mają duże doświadczenie i cenne dla firmy kompetencje. Rocznie trafia tam 1-3 pracowników.

9.2. Korzyści dla przedsiębiorstw

Przesuwanie pracowników pomiędzy stanowiskami może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

- 1) Z perspektywy pracownika:
 - Zmniejszenie obciążenia pracą i/lub monotonności pracy, uniknięcie efektu wypalenia zawodowego,
 - Silniejsza motywacja,
 - Większa odpowiedzialność,
 - Możliwość pełniejszego wykorzystania kompetencji,
 - Bezpieczeństwo pracy i nowe możliwości rozwoju (zamiast zwolnienia lub odejścia na wcześniejszą emeryturę).
- 2) Z perspektywy pracodawcy:
 - Utrzymanie lub wzrost wydajności pracownika,
 - Perspektywa dłuższej aktywności zawodowej doświadczonych pracowników,
 - Spadek absencji chorobowej.

9.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

W celu skutecznego wdrożenia polityki przesuwania pracowników pomiędzy stanowiskami niezbędne są:

- 1) Udział zainteresowanych pracowników w procesie zmiany miejsca pracy,
- 2) Systematyczne stosowanie polityki przesunięć,
- 3) Staranne dopasowanie kompetencji i możliwości pracownika do wymagań związanych z pracą na danym stanowisku,
- 4) Właściwa współpraca wszystkich osób zaangażowanych w proces przesunięcia (lekarza zakładowego, rady pracowniczej, działu HR, kierownika liniowego, zewnętrznych ekspertów) oraz aprobaty zakładowych reprezentantów związków i rady



pracowniczej,

- 5) Zapewnienie pracownikom, o ile to możliwe, ochrony przed negatywnymi skutkami przesunięcia (w szczególności przed obniżką wynagrodzenia) oraz uwzględnienie kwestii ochrony zdrowia pracownika przy podejmowaniu decyzji o przesunięciu.

10. Zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę

Dobre praktyki w tej dziedzinie zakładają, że:

- decyzja o zwolnieniu jest oparta na obiektywnych kryteriach odnoszących się do danego pracownika i zajmowanego przez niego stanowiska,
- odejście z pracy w momencie uzyskania prawa do emerytury (w tym wcześniejszej emerytury) nie jest przymusem tylko jedną z opcji, jakie pracownik ma do wyboru (inne to np. pozostanie na obecnym stanowisku przy dotychczasowym lub niższym wynagrodzeniu, przejście na inne stanowisko, podjęcie pracy w innej niż dotychczasowa formie) (Naegele, Walker 2000).

Często odejście pracownika (w tym na emeryturę) nie jest kwestią wyboru, ale konieczności, np. w przedsiębiorstwach prywatyzowanych, które masowo redukują zatrudnienie. Jednak również w takich wypadkach jest miejsce na działania z zakresu zarządzania wiekiem, które mogą stanowić dobre praktyki.

10.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk opisanych w literaturze przedmiotu oraz zidentyfikowanych w trakcie badania przeprowadzonego w polskich przedsiębiorstwach w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” można stwierdzić, że w obszarze zwolnień i przechodzenia na emeryturę warto stosować następujące narzędzia:

- 1) Podejmowanie decyzji o zwolnieniu pracownika na podstawie informacji o jego kompetencjach i wydajności pracy (w tym: stanie zdrowia, absencji) oraz całkowite uniezależnienie decyzji od wieku pracownika (w tym od osiągnięcia wieku emerytalnego).¹³ Podobnie, nie należy w okresie spadku popytu zwalniać jako pierwszych osób o najkrótszym stażu pracy w firmie, gdyż mogą one posiadać bardzo potrzebne firmie kompetencje (co mogło być powodem ich zatrudnienia).

Przykład 10.1. Ocena przydatności pracownika

Brytyjskie średnie przedsiębiorstwo przemysłowe w celu uzyskania uzupełniających informacji niezbędnych do podejmowania decyzji o zwolnieniach pracowników opracowało kwestionariusz do wypełnienia przez wszystkich pracowników. Pozwala on na punktową ocenę zaangażowania w pracę, absencji, motywacji i zdolności przywódczych.

Przykład 10.2. Umożliwienie pracy osobom w wieku emerytalnym

¹³ O ile nie jest to sprzeczne z przepisami.



Newham NHS Trust, brytyjska firma świadcząca usługi opieki domowej, umożliwia kontynuowanie pracy osobom, które osiągnęły już normalny wiek emerytalny, o ile wyrażają taką chęć i mają odpowiednie kwalifikacje. Konsultanci medyczni mogą pozostać w firmie do 70. roku życia. Ponadto, pracownicy mogą przejść na emeryturę w wieku 60 lat, a potem zostać ponownie zatrudnieni w mniejszym wymiarze aż do ukończenia 65 roku życia.

Przykład 10.3. Umożliwienie pracy osobom w wieku emerytalnym

W pięciu polskich firmach badanych w ramach niniejszego projektu pracownicy o wysokich kwalifikacjach, którzy osiągnęli wiek emerytalny, na ogół przechodzą na emeryturę i jednocześnie kontynuują współpracę z pracodawcą na podstawie umowy cywilnoprawnej lub pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy. Jest to rozwiązanie korzystne zarówno dla pracodawcy (niższe koszty pracy), jak i dla pracownika (możliwość łączenia dochodów z pracy z emeryturą). Dwie z badanych firm oświadczyły, że zatrzymują pracowników o najwyższych kwalifikacjach nie rozwiązując z nimi umowy o pracę mimo osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego. Zależy im bowiem na pełnym zaangażowaniu pracownika w pracę w firmie.

- 2) Rozważenie zmiany formy zatrudnienia pracownika na elastyczną (np. praca w niepełnym wymiarze czasu, telepraca, umowa na czas określony, umowa cywilnoprawna) zamiast zwolnienia.
- 3) Informowanie pracowników o stosowanej przez przedsiębiorstwo polityce zwolnień – przejrzyste zasady są czynnikiem motywującym, a tym samym zwiększają wydajność pracy.
- 4) Outplacement (zwolnienie monitorowane) obejmujący m.in.: pomoc pracownikom zagrożonym zwolnieniem w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, zapewnienie im doradztwa zawodowego i szkoleń.

Przykład 10.4. Outplacement w Michelin, Włochy

W wyniku zamknięcia jednej z fabryk Michelin we Włoszech starsi pracownicy musieli zostać zwolnieni. Michelin zapewnił tym osobom wsparcie ułatwiające podjęcie innej pracy. Wsparcie to miało formę: szkoleń, informacji i doradztwa zawodowego. Ponadto firma stworzyła ekonomiczne zachęty dla innych lokalnych pracodawców do zatrudniania byłych pracowników Michelin na pełny etat na czas nieokreślony lub do czasu uzyskania uprawnień emerytalnych.

Przykład 10.5. Outplacement w TPG Post, Holandia

TPG, będący filią TNT, jest następcą dawnej publicznej poczty w Holandii. Dział wewnętrzny firmy, JobConsult, oferuje wsparcie pracownikom, którzy okazali się zbędni w związku ze zmniejszeniem skali działalności firmy. Ponieważ pracowników



tych nie można było wysłać na wcześniejszą emeryturę (gdyż w związku ze zmianą przepisów oznaczałoby to zbyt wysoki koszt dla firmy), firma położyła nacisk na zwiększenie ich mobilności. JobConsult stosuje podejście kompleksowe w ramach którego: oceniane są możliwości i preferencje pracowników, proponowane są dodatkowe szkolenia oraz pracownicy otrzymują pomoc przy aplikowaniu o pracę, na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Ponadto, TNT dąży do współpracy z firmami, które mogłyby być zainteresowane zatrudnieniem byłych pracowników poczty.

Przykład 10.6. Outplacement w Slovak Telekom, Słowacja

W wyniku prywatyzacji istnieje konieczność ograniczenia zatrudnienia, więc przedsiębiorstwo stosuje różne metody zachęcenia starszych pracowników do odejścia. Pracownikom, którym pozostało ponad 7 lat do emerytury, firma proponuje grant w wysokości SK 30,000 (ok. 800 Euro) na szkolenia w ciągu ostatnich 6 miesięcy przed odejściem z firmy; suma ta to mniej więcej dwukrotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Pracownikom tym w poszukiwaniu pracy poza Slovak Telekom pomaga też kierownictwo działu HR. Firma współpracuje z urzędami pracy z różnych regionów, w celu zidentyfikowania ewentualnych możliwości zatrudnienia dla swoich byłych pracowników. Pracownikom, którzy mają odejść z firmy, proponowane jest też szkolenie z przedsiębiorczości, mające dostarczyć im niezbędnej wiedzy do otworzenia i prowadzenia własnej firmy.

Przykład 10.7. Outplacement w Bułgarskim Przedsiębiorstwie Telekomunikacyjnym (BTC), Bułgaria

Przedsiębiorstwo zastosowało praktyki kadrowe w odniesieniu do starszych pracowników w związku z redukcją zatrudnienia, do której doszło w wyniku prywatyzacji i restrukturyzacji. Jedną z praktyk był program wspierający przedsiębiorczość osób dobrowolnie rezygnujących z pracy w firmie. Program był adresowany do osób, które przepracowały w firmie co najmniej 10 lat, więc w praktyce skorzystały z niego w większości osoby w wieku okołoemerytalnym. Uczestnikom programu zapewniono szkolenie oraz pomoc w przygotowaniu biznesplanu. Ogółem w programie wzięło udział 14 pracowników, z czego 11 osób miało ponad 50 lat. Alternatywnie do udziału w programie wsparcia przedsiębiorczości, pracownicy dobrowolnie odchodzący z firmy otrzymywali odprawę do wysokości 16 miesięcznych pensji (która miała postać wsparcia socjalnego, a tym samym była nieopodatkowana) zależnie od stażu pracy w BTC. Program dobrowolnych odejść jest integralną częścią układu zbiorowego pracy. W 2004 roku w ramach tego programu odeszło z BTC 7831 pracowników.

- 5) Monitorowanie i prognozowanie struktury wieku pracowników, w tym liczby osób, które osiągnęły lub osiągną w najbliższych latach wiek emerytalny – pozwala to na ocenę skali niezbędnych działań w odniesieniu do osób osiągniętych wiek emerytalny,



z drugiej strony zaś zabezpiecza przed jednoczesnym – z powodu masowych odejść na emeryturę – ubytkiem pracowników dysponujących specyficznymi dla firmy kompetencjami

- 6) Działania przedsiębiorstwa przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę:
- Rozmowa z pracownikiem zbliżającym się do wieku emerytalnego na temat jego planów dotyczących aktywności zawodowej, w tym ewentualnie zaproponowanie mu kontynuacji zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego w dogodnej dla obu stron formie, np. zapewniającej elastyczność czasu pracy.
 - Szkolenie na temat różnych aspektów przechodzenia na emeryturę (np. finansowego, psychologicznego, zdrowotnego) – organizują je zazwyczaj tylko duże firmy na prośbę osób planujących w najbliższym czasie przejście na emeryturę.
 - Specjalne urlopy, które pozwalają na przygotowanie się do przejścia na emeryturę,

Przykład 10.8. Urlop przed emeryturą

Pewne polskie przedsiębiorstwo realizuje program „Urlop przed emeryturą”, w ramach którego w określonym czasie przed emeryturą pracownik może nie pracować i ma zagwarantowane wynagrodzenie na poziomie 65% swego ostatniego wynagrodzenia.

- Stosowanie elastycznych form przechodzenia na emeryturę, np. zatrudnienie na część etatu lub stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy osób zbliżających się do wieku emerytalnego. Działanie takie umożliwia osobie starszej kontynuowanie pracy pomimo ograniczonych już możliwości (np. mniejszej sprawności fizycznej) a jednocześnie pomaga stopniowo przyzwyczajać się do dużej ilości wolnego czasu i braku obowiązków zawodowych. Firma zaś może w tym okresie wciąż korzystać z wiedzy i doświadczenia starszego pracownika, np. poprzez zatrudnienie go w charakterze mentora,

Przykład 10.9. Redukcja czasu pracy przed emeryturą

Pewne polskie przedsiębiorstwo proponuje starszym pracownikom program redukujący czas pracy. Polega on na stopniowym ograniczaniu czasu pracy aż do całkowitego braku aktywności zawodowej niedługo przed nabyciem prawa do świadczenia emerytalnego (od trzech do sześciu miesięcy).

- 7) Działania przedsiębiorstwa wobec osób w wieku emerytalnym:
- Zatrudnianie na czas określony (np. roczny) oraz przedłużanie umowy na kolejny rok w wypadku pozytywnego wyniku oceny pracowniczej – pozwala to na kontrolowanie okresu zatrudnienia osób starszych.
 - Umożliwienie emerytom utrzymywania kontaktu z ich kolegami, którzy wciąż w pracują w firmie – kontakty te mogą być okazją do korzystania z wiedzy i



doświadczenia byłych pracowników (np. w formie porad) i/lub do zaoferowania im okresowego powrotu do pracy (np. w okresie zwiększonego popytu).

10.2. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem z obszaru zwolnień może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

- 1) Zatrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników (bo zwalniani są najmniej kompetentni a nie najstarsi), co zwiększa wydajność pracy. Należy też zauważyć, że w wypadku zwolnienia wartościowych pracowników istniałaby konieczność zrekrutowania i/lub przeszkolenia osób na ich miejsce, co wiązałoby się z kosztami (szczególnie wysokimi w wypadku zawodów deficytowych).
- 2) Poprawa wizerunku firmy, co między innymi ułatwia rekrutację nowych pracowników, a tym samym zmniejsza koszty,
- 3) Utrzymanie motywacji pracowników w okresie zwolnień dzięki przejrzystości polityki zwolnień,
- 4) Prawidłowa polityka kończenia zatrudnienia ułatwia znalezienie następców oraz wdrożenie ich do pracy – jeśli decyzja pracownika dotycząca odejścia na emeryturę jest znana z wyprzedzeniem, to pracodawca ma wystarczająco dużo czasu na zatrudnienie nowego pracownika i wdrożenie go do pracy w systemie mentoringu,
- 5) Dobre rozstanie z pracownikiem pozostawia możliwość ponownego zatrudnienia go w przyszłości (choćby na krótki okres) w wypadku niespodziewanego niedoboru pracowników, co jest dużo mniej kosztowne niż rekrutowanie nowych.

Przykład 10.10. Zatrudnianie byłych pracowników

Z uwagi na duże doświadczenie i wysokie kwalifikacje byłych pracowników, którzy niedawno przeszli na emeryturę, firma Zemat zatrudnia ich dorywczo w okresach zwiększonego popytu. Rozwiązanie to jest dla firmy korzystniejsze niż zatrudnianie zupełnie nowych, młodszych osób. Byli pracownicy znają bowiem dobrze specyfikę pracy w firmie i nie potrzebują adaptacji, więc natychmiast po ich zatrudnieniu możliwości produkcyjne firmy rosną.

10.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

W celu skutecznego wdrożenia narzędzi dotyczących zwolnień niezbędne są:

- 1) Pozytywny stosunek firmy do koncepcji zarządzania wiekiem,
- 2) Legislacja i układy zbiorowe umożliwiające i/lub sprzyjające stosowaniu wymienionych narzędzi,



- 3) Wsparcie dla wprowadzanych zmian ze strony związków zawodowych i pracowników – w tym celu konieczne jest bieżące informowanie o planowanych zmianach oraz to żeby zmiany te zwiększały przejrzystość polityki zwolnień.

10.4. Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi

Przedsiębiorstwa wdrażające narzędzia dotyczące polityki zwolnień sygnalizują następujące problemy:

- 1) Opór ze strony pracowników, którzy obawiają się, że wprowadzane zmiany będą dla nich niekorzystne. Problem udało się rozwiązać, dokładnie wyjaśniając pracownikom konsekwencje zmian, w tym to, że nie będą one dla nich niekorzystne.
- 2) Zwiększenie zakresu obowiązków działu HR – było to szczególnie zauważalne w dużych przedsiębiorstwach, które musiały wprowadzić te zmiany w wielu jednostkach organizacyjnych.

10.5. Monitorowanie efektów

Przedsiębiorstwa monitorują efekty zarządzania wiekiem w obszarze zwolnień z pracy na dwa sposoby:

- 1) analizują liczbę i strukturę wieku osób odchodzących z firmy,
- 2) prowadzą rejestr zażaleń dotyczących prowadzonej przez firmę polityki zwolnień oraz odwołań od podjętej decyzji.

10.6. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw, które wdrażały narzędzia w obszarze zwolnień, można sformułować następującą listę praktycznych rad dla firm planujących wdrożenie:

- 1) nie należy stosować wieku jako kryterium wyboru pracowników do zwolnienia,
- 2) należy zadbać o to, żeby w zmianę polityki zwolnień zostali zaangażowani pracownicy i/lub związki zawodowe,
- 3) należy zadbać o to, żeby nowa polityka zwolnień była przejrzysta i zakładała bieżące szczegółowe informowanie pracowników oraz związków zawodowych o przebiegu procesu zwolnień,
- 4) warto ograniczyć redukcję zatrudnienia do odejść dobrowolnych, pamiętając jednak o tym, aby pozostały w firmie osoby najlepiej wykwalifikowane.
- 5) w miarę możliwości warto skonfrontować wdrażane zmiany w polityce zwolnień z polityką w tym zakresie stosowaną przez inne przedsiębiorstwa o podobnej wielkości,

11. Pojedyncze działania, czy system zarządzania wiekiem?

11.1. Podejście kompleksowe

Wybiórcze stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem może nie przynieść pożądanych efektów, gdyż przedsiębiorstwo może jednocześnie (nieświadomie) stosować złe praktyki w polityce zarządzania personelem, które mogą niwelować pozytywne skutki dobrych praktyk. Najlepsze efekty daje wdrożenie całościowej strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, tj. zastosowanie wielu wzajemnie uzupełniających się narzędzi. Stosowanie jednego narzędzia należy więc uznać jedynie za etap wstępny (okres próbny) wdrażania zarządzania wiekiem, którego konsekwencją powinno być wdrożenie strategii całościowej (Walker 1997).

Podejście kompleksowe do zarządzania wiekiem charakteryzują:

- 1) Koncentracja na działaniach prewencyjnych dotyczących zarządzania wiekiem,
- 2) Objęcie działaniami pracowników w różnym wieku, a nie tylko starszych,
- 3) Jednoczesne stosowanie narzędzi ze wszystkich obszarów zarządzania wiekiem,
- 4) W krótkim okresie, stosowanie narzędzi zaradczych w stosunku do starszych pracowników, którzy mają już problemy zawodowe związane z wiekiem, np. deficyty kompetencji, problemy zdrowotne wynikające z przeciążenia pracą.

Alternatywnie można też stosować **pośrednie strategie zarządzania wiekiem**, mieszczące się pomiędzy stosowaniem pojedynczych narzędzi a strategii całościowej. Strategia pośrednia polega na jednoczesnym stosowaniu kilku komplementarnych narzędzi zarządzania wiekiem, na przykład:

- Zwiększenie elastyczności czasu pracy można połączyć z programem ochrony zdrowia lub z programem zmiany/podnoszenia kwalifikacji,
- Rekrutacja młodych pracowników może być połączona z programem mentoringu obejmującym transfer wiedzy oraz profilaktykę zdrowotną,
- Zmianie struktury organizacyjnej oraz zmianie harmonogramów czasu pracy może towarzyszyć wprowadzenie systemu wynagradzania w zależności od efektów.

11.2. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo strategii kompleksowej zarządzania wiekiem może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:



- 1) Wzrost elastyczności w obszarze zarządzania wiekiem,
- 2) Stosowanie wielu narzędzi jednocześnie może zwiększyć efektywność każdego z nich (efekt synergii),
- 3) Całościową strategię zarządzania wiekiem łatwiej jest (niż pojedyncze narzędzia) włączyć do ogólnej strategii zarządzania personelem w przedsiębiorstwie,
- 4) Pojedyncze narzędzia zarządzania wiekiem są łatwiej akceptowane przez pracowników i kadre kierowniczą, jeśli stanowią element strategii całościowej.

11.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

W celu skutecznego wdrożenia strategii kompleksowej ZW niezbędne są:

- 1) Silna orientacja na integrację działań przedsiębiorstwa,
- 2) Najlepiej, żeby strategia zarządzania wiekiem stanowiła element ogólnej strategii przedsiębiorstwa i miała poparcie zarówno zarządu, jak i związków zawodowych,
- 3) Gruntowne przeszkolenie kadry kierowniczej w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie,
- 4) Przeprowadzenie wśród pracowników firmy kampanii informacyjnej na temat starzenia się i zarządzania wiekiem.

Przykład 11.1. Strategia kompleksowa ZW

Voesalpine, międzynarodowa firma produkująca stal, realizuje program LIFE (Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient), którego celami są:

- zatrzymanie w firmie starszych pracowników,
- trwała integracja nowych pracowników,
- transfer wiedzy pomiędzy generacjami pracowników,
- ergonomiczne przeprojektowanie zadań, które wiązały się z ryzykiem wypadku.

Do realizacji projektu LIFE wykorzystano następujące narzędzia:

- uzgodnione z pracownikami zmiany dotyczące czasu pracy,
- szkolenia dla wszystkich pracowników (niezależnie od wieku),
- ocena ergonomii stanowiska pracy z uwzględnieniem specyficznych wymogów związanych z obniżoną sprawnością starszych pracowników.

Przykład 11.2. Strategia kompleksowa ZW

Fińska Agencja Prasowa (STI), uświadomiwszy sobie, że duży odsetek pracowników jest w wieku powyżej 44 roku życia, wprowadziła do zestawu stosowanych narzędzi HR również takie, które nakierowane były na utrzymanie wysokiej wydajności pracy tej grupy. Nowe narzędzia to:

- szkolenie kadry kierowniczej w celu poprawy jakości zarządzania zespołem,



- rozmowy kierowników ze swoimi podwładnymi w celu poprawy przepływu informacji na temat procesów pracy,
- ćwiczenia fizyczne i testy sprawności,
- częściowa emerytura,
- elastyczne godziny pracy.

Przykład 11.3. Strategia kompleksowa ZW

KSB, niemieckie przedsiębiorstwo przemysłowe produkujące pompy i tłoki, wdrożyło „program dla starszych pracowników”, którego celem jest zachęcenie osób starszych do odsunięcia w czasie momentu przejścia na emeryturę i pozostania do tego czasu w firmie. Program obejmuje następujące działania:

- rozmowa z każdym pracownikiem, w trakcie której oceniana jest jego dotychczasowa praca oraz przedstawiane są możliwości rozwoju jego kariery zawodowej w firmie,
- specjalistyczne szkolenia zawodowe,
- zwolnienie z nocnych zmian,
- zaproponowanie pracownikom elastycznych formy pracy,
- system mentoringu ułatwiający transfer wiedzy i zmniejszający obciążenie pracą starszych pracowników,
- regularne badania lekarskie,
- ochrona wynagrodzenia w przypadku przesunięcia do innych zadań.

Przykład 11.4. Strategia kompleksowa ZW

DSM, holenderska filia międzynarodowego przedsiębiorstwa chemicznego, wdrożyło kompleksową strategię zarządzania wiekiem. Zastosowano następujące narzędzia:

- pracownicy są szkoleni w zakresie planowania kariery zawodowej,
- cała kadra menadżerska przechodzi szkolenie z zakresu ZZL,
- uelastycznienie godzin pracy,
- kadra menadżerska i pracownicy niższych szczebli są informowani, że oczekuje się od nich pozytywnego stosunku do starszych pracowników.

Przykład 11.5. Strategia kompleksowa ZW

W związku z poważnym niedoborem wykwalifikowanych pracowników na lokalnym rynku pracy, Ryskie Zakłady Budowy Urządzeń Elektrycznych (Łotwa) stosują obecnie strategię zarządzania personelem mającą na celu wydłużenie zatrudnienia obecnych pracowników oraz jednocześnie zachęcenie do powrotu do firmy byłych pracowników, którzy są na emeryturze. Strategia ta łączy następujące elementy: różne metody aktywnej rekrutacji, premie i świadczenia dla starszych pracowników oraz świadczenia



socjalne w ciągu całej kariery pracownika w firmie. Ponadto, przedsiębiorstwo zapewnia swoim pracownikom różne świadczenia medyczne – mogą oni bezpłatnie korzystać z opieki lekarskiej w miejscu pracy oraz w szpitalu, który jest własnością przedsiębiorstwa. Pracownicy z 20 oraz 30-letnim stażem pracy w firmie otrzymują status „zasłużonego pracownika” oraz „honorowego zasłużonego pracownika”, odpowiednio, oraz jednorazową premie pieniężną wraz z okolicznościowym dyplomem. Kolejnym istotnym elementem strategii personalnej przedsiębiorstwa jest mentoring, tj. szkolenie osób nowoprzyjmowanych do pracy przez starszych, doświadczonych pracowników.

Przykład 11.6. Strategia kompleksowa ZW

PTK Echo, słowackie przedsiębiorstwo oferujące szeroki zakres usług (edukacyjne, wydawnicze, hotelarskie, gastronomiczne), stosuje w swojej polityce zasadę niedyskryminowania pracowników w zależności od płci i wieku. Na przykład, firma zapewnia bezpłatne szkolenia wszystkim pracownikom, bez względu na wiek. Starszym pracownikom (zbliżającym się do wieku emerytalnego) proponuje się udział w programie kształcenia obejmującym podstawy przedsiębiorczości, rachunkowość, obsługę komputera i inne kursy na prośbę pracownika. Celem programu jest umożliwienie starszym pracownikom utworzenia własnej firmy po przejściu na emeryturę.

Polityka personalna przedsiębiorstwa gwarantuje praktycznie wszystkim pracownikom elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu. Ponadto, polityka płacowa firmy zakłada, że poziom wynagrodzenia nie zależy tylko od stażu pracy, a tym samym od wieku pracownika, ale przede wszystkim od zajmowanego stanowiska i wydajności pracy. Kolejnym elementem polityki personalnej firmy jest zapewnienie wszystkim pracownikom okresowych badań kontrolnych oraz umożliwienie im tygodniowego pobytu w należącym do firmy sanatorium w Wysokich Tatrach.

Stosunkowo szeroki zakres świadczeń socjalnych skutkuje bardzo małą rotacją pracowników, zaś działania szkoleniowe i edukacyjne doprowadziły do poprawy jakości świadczonych przez firmę usług oraz do poprawy wizerunku firmy, co wzmocniło jej pozycję na słowackim rynku.

Przykład 11.7. Strategia kompleksowa ZW

Danone Serdika (Bułgaria) utworzył specjalną komisję do spraw poprawy warunków pracy i życia pracowników. Zbiorowy układ pracy w firmie przewiduje specjalne działania skierowane do osób w wieku przedemerytalnym. Powszechną praktyką jest przesuwanie pracowników pomiędzy stanowiskami w zależności od stażu pracy, wieku i indywidualnych preferencji pracownika. Osoby, które pracują w firmie od co najmniej



20 lat, w momencie przechodzenia na emeryturę mają prawo do premii finansowej w wysokości 20 miesięcznych pensji. Przy czym, część pracowników jest zachęcana kontynuowania pracy w firmie po przejściu na emeryturę.

Przedsiębiorstwo zapewnia wszystkim pracownikom bezpłatną opiekę zdrowotną, oraz dobrowolne ubezpieczenie na życie. Ponadto, planowane jest rozpoczęcie w 2006 roku programu „Składka na dobrowolne ubezpieczenie emerytalne”, w ramach którego firma będzie opłacała dobrowolne składki na ubezpieczenie emerytalne każdego pracownika, który sam opłaci dobrowolną składkę w tej samej wysokości.

Przykład 11.8. Strategia kompleksowa ZW

Knott – słowacka firma produkująca przyczepy, wózki widłowe i hamulce – docenia doświadczenie zawodowe swoich wykwalifikowanych pracowników. Firma zapewnia pracownikom raz w roku darmowe badanie kontrolne stanu zdrowia oraz opłaca pracownikom dobrowolne dodatkowe ubezpieczenie emerytalne w wysokości równej składkom wpłacanym na to ubezpieczenie przez samego pracownika. Ponadto, Knott zapewnia udział w szkoleniach wszystkim swoim pracownikom, niezależnie od ich wieku.

Przykład 11.9. Strategia kompleksowa ZW

W Emerol, łotewskim przedsiębiorstwie zajmującym się pośrednictwem w handlu nieruchomościami i budownictwem, niemal połowę spośród 54-osobowej załogi stanowią osoby w wieku emerytalnym lub przedemerytalnym. Kultura organizacji tej firmy świadczy o pozytywnym stosunku do osób starszych. Jednym z działań firmy, które tego dowodzą, było umożliwienie pracownikom, wśród których większość stanowią Rosjanie, nauki języka łotewskiego. Zgodnie z krajowym prawem pracy osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach muszą posiadać podstawową znajomość języka łotewskiego. W związku z tym zarząd postanowił uświadomić starszym pracownikom realne korzyści z nauki języka łotewskiego, argumentując, że po pierwsze umożliwi im ona lepszą integrację z Łotyszami w życiu codziennym, a po drugie dzięki niej wzrośnie wydajność ich pracy. Aby zwiększyć efektywność nauki wprowadzono przesunięcia pracowników: rosyjskojęzycznych pracowników przeniesiono do działów z łotewskojęzycznymi, gdyż nauka poprzez żywy kontakt z językiem okazała się bardziej skuteczna niż kursy językowe. Z tym, że osoby, które chciały uczęszczać na kursy, mogły w nich brać udział za darmo. Obecnie wszyscy pracownicy w wieku przedemerytalnym i emerytalnym znają język łotewski wystarczająco dobrze, aby dość swobodnie komunikować się.

Ponadto przedsiębiorstwo daje pewnym grupom pracowników, np. projektantom i architektom, możliwość wyboru godzin pracy. Jednak ku zaskoczeniu zarządu firmy,



pracownicy w wieku emerytalnym i przedemerytalnym nie korzystają z tej możliwości, bo już przywykli do pracy w normalnych godzinach. Mimo to starsi pracownicy nadal mają możliwość elastycznego dostosowywania godzin pracy do swoich potrzeb i w każdej chwili mogą z niej skorzystać.

Poza tym Emerol stosuje narzędzia poprawiające stan zdrowia i samopoczucie pracowników. Na przykład, każdemu pracownikowi proponowane jest bezpłatne ubezpieczenie zdrowotne, które pokrywa koszty leków do kwoty LVL 200 (ok. 285 euro) w ciągu roku.

Dodatkowym celem rozwijania narzędzi polityki przedsiębiorstwa skierowanych do osób starszych jest zmotywowanie młodszych pracowników do pozostania w firmie jak najdłużej.

Przykład 11.10. Strategia kompleksowa ZW

Filter Service, polskie przedsiębiorstwo to, które ma status zakładu pracy chronionej i w którym nie ma rady pracowniczej, prowadzi politykę personalną wykluczającą dyskryminację pracowników ze względu na wiek. Przedsiębiorstwo obecnie zatrudnia 200 pracowników, z których 41% jest w wieku 46 lat lub więcej. Wszyscy pracownicy biorą udział w okresowych szkoleniach pozwalających na dostosowanie ich wiedzy i umiejętności do zmian technologicznych w procesie produkcji.

Przedsiębiorstwo stara się też budować dobrą atmosferę w pracy. Na przykład, chętnie przyjmowane są do pracy całe rodziny, co wpływa stabilizująco na zatrudnienie, a ponadto pozwala na tworzenie „grup wsparcia”, co jest szczególnie istotne w przypadku niepełnosprawnych osób starszych.

Firma docenia także wiedzę i doświadczenie byłych pracowników, którzy odeszli na emeryturę i dlatego zachęca ich do powrotu pracy. Większość osób, które odeszły na emeryturę, wraca do firmy po pewnym czasie i pracuje na część etatu. Jednym z czynników, które o tym decydują jest to, że firma proponuje im pakiet świadczeń zdrowotnych, a w razie potrzeby również rehabilitacyjnych. Dodatkową zachętą jest gotowość firmy do dostosowania stanowiska pracy do potrzeb pracownika dotyczących ergonomii.

Ponadto firma korzysta z wiedzy i doświadczenia pracowników w wieku emerytalnym, w szczególności osób zatrudnionych na stanowiskach średniego i wyższego szczebla, powierzając im pełnienie roli mentora. Dzięki temu osoby te czują się docenione przez firmę i są wobec niej bardziej lojalne, a jednocześnie praca w charakterze mentora dodaje im energii, co jest ważnym wsparciem w trudnym procesie odchodzenia na emeryturę.

12. Szczególne zalecenia dotyczące stosowania narzędzi zarządzania wiekiem przez małe firmy

Stosowanie zarządzania wiekiem jest możliwe w każdym przedsiębiorstwie czy instytucji, zarówno dużej, jak i bardzo małej. Wiele z zaleceń odnoszących się do zarządzania wiekiem, opisanych wcześniej, eksponuje jednak kształtowanie procedur, które stosuje się zwłaszcza w firmach większych. Firmy te dysponują działami HR, często rozbudowanymi, zatrudniającymi specjalistów, bardzo świadomie kształtującymi politykę zatrudnienia i wynagradzania kadr.

Nie znaczy to jednak, że analogiczne procedury w ogóle nie występują w małych, nawet kilkusobowych firmach. Zawsze np. dochodzi do porównań cech kandydatów do pracy z cechami, jakich oczekuje pracodawca i w każdym takim przypadku można eliminować wiek jako cechę porównywaną. Zawsze można utrzymywać miejsca pracy, które są ergonomiczne a przez to zapewniają pewien komfort pracy zatrudnionym, chronią ich zdrowie i sprzyjają większej wydajności pracy. Warunki do stosowania elastycznego czasu pracy nie zależą od wielkości firmy a od specyfiki jej działania i umiejętności zarządczych kadry kierowniczej – w małej firmie zazwyczaj po prostu od umiejętności zarządczych jednej osoby – szefa (często właściciela). Przykłady można mnożyć. Dla zobrazowania możliwości stosowania standardów zarządzania wiekiem przez małych pracodawców opracowano ich ocenę i szczególne zalecenia oraz umieszczono je w tabeli poniżej.

Tabela 12.1. Szczególne zalecenia dotyczące stosowania narzędzi zarządzania wiekiem przez małe firmy

Narzędzia	Możliwość stosowania w małych firmach	Szczególne zalecenia dla małych firm
1. REKRUTACJA I SELEKCJA		
Sporządzenie profilu kompetencyjnego wakuującego stanowiska	TAK	W małych firmach stosuje się uproszczone, często nawet bardzo, procedury rekrutacji ale można w nich także: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalić, co powinien wiedzieć, umieć oraz jakie mieć cechy zawodowe i społeczne pożądany pracownik i je spisać, 2. Poprzedzić rozmowy kwalifikacyjne: <ol style="list-style-type: none"> a. Wypełnieniem formularzy przez kandydatów informacjami o potwierdzonych cechach tych osób – najlepiej dość schematycznymi w części podstawowej, co powinno zapewnić porównywalność, b. Wyeliminowaniem z formularza (lub
Ograniczenie do minimum stawianych w ogłoszeniu o pracę wymogów kwalifikacyjnych	TAK	
Sformułowanie ogłoszenia o pracę w sposób nie sugerujący dyskryminowania kandydatów ze względu na wiek lub sugerujący brak takiej dyskryminacji	TAK	



Zamieszczanie ogłoszeń o pracę w mediach docierających do osób w różnym wieku	TAK	<p>umieszczeniem osobno) zdjęcia i danych o wieku w sposób nie pozwalający na wstępnym etapie oceniania kandydatów do pracy na zapoznanie się z nimi.</p> <p>c. Oceną kandydatów wyłącznie przez porównanie cech deklarowanych z pożądanymi dla stanowiska</p> <p>d. Wybraniem do dalszych etapów kwalifikacji / rozmów tych, którzy najlepiej wypadli w ocenie dopasowania własnych cech do cech poświadczonych</p> <p>3. Zamiast stosowania specjalnego monitoringu procesów rekrutacji, warto zadać sobie pytanie, czy dostatecznie wnikliwie oceniano kompetencje zawodowe i dostatecznie usilnie unikano uproszczonego przypisywania kandydatom do pracy cech, których u nich nie stwierdzono a które kojarzyły się z ich wiekiem.</p> <p>4. Sformułowania dotyczące poświadczonych cech pracownika, używane w ogłoszeniach, nawet w takich które wywieszają się w oknie firmy, a tym bardziej umieszczane w jakichkolwiek mediach, nie powinny się kojarzyć z wiekiem przyszłego pracownika.</p> <p>5. Małe przedsiębiorstwa i instytucje częściej niż duże stosują różne, mało sformalizowane procedury poszukiwań kandydatów do pracy: częściej wykorzystują polecenia własnych pracowników (obecnych, a czasem również byłych), polecenia kontrahentów, klientów, znajomych na niwie zawodowej. Wystarczy, pytając się o osoby mogące podjąć pracę, podkreślić, że jest się zainteresowanym kandydatami w każdym wieku lub – jeśli pracodawca uznaje to za celowe – specjalnie osobami dojrzałymi.</p> <p>6. W sytuacji, kiedy zatrudnienie starszego pracownika wydaje się opłacalne, ale zarazem korzystne byłoby wspomnienie jego przyjęcia do pracy np. poprzez szkolenie – warto zwrócić się do urzędu pracy lub do jednej z instytucji pozarządowych o informacje, jakimi środkami dysponują na ten cel, bądź dokąd należy się udać, żeby takie środki uzyskać. Warto zainwestować czas dla odnalezienia odpowiednich programów, żeby zyskać</p>
Stosowanie alternatywnych metod rekrutacji	TAK, stosunkowo częste	
Współpraca z lokalnymi biurami pośrednictwa pracy, które są w stanie zagwarantować brak dyskryminacji w procesie rekrutacji	TAK, jeśli w ogóle szuka się pomocy takich biur	
Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za selekcję	NIE	
Zaangażowanie do selekcji kandydatów więcej niż jednej osoby, najlepiej w różnym wieku	NIE lub RZADKO	
Unikanie w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej komentarzy dotyczących wieku kandydata mogących zniechęcić go do podjęcia pracy	TAK	
Modyfikacja formularzy aplikacyjnych w taki sposób, aby część dostępna dla osób przeprowadzających selekcję nie zawierała informacji mogących wskazywać na wiek	RACZEJ NIE	
Ocenianie kandydatów wyłącznie w oparciu o ich kompetencje i doświadczenie zawodowe	TAK	
Wykorzystanie do oceny kandydatów testów psychometrycznych	RACZEJ NIE	
Dobra znajomość oferty programów publicznych wspierających zatrudnienie osób starszych oraz korzystanie z tych programów	TAK ale RZADKO	
Monitorowanie procesu rekrutacji i selekcji – regularne porównywanie struktury	RACZEJ NIE	



wiekowej osób kandydujących do pracy, przyjmowanych do pracy, pracujących w firmie, pracujących na lokalnym rynku pracy.		wartościowego pracownika.
2. KSZTAŁCENIE USTAWICZNE		
Niestosowanie ograniczeń wieku w dostępie do szkoleń i innych form dokształcania	TAK	<p>1. Problemem przeważającej części małych pracodawców w Polsce jest niezajmowanie się szkoleniami pracowników w ogóle. Wynika to z niskiej skali zatrudnienia, wysokiej niepewności trwałości działania i nieplanowania w związku z tym rozwoju własnych pracowników, wreszcie z kosztów (bezpośrednich ale i pośrednich w postaci niemożności ograniczenia czasu pracy i przesunięcia go na rzecz szkoleń). Zatem zastosowanie zarządzania wiekiem w zakresie kształcenia ustawicznego może zaistnieć tylko w tych, które stosują planową politykę kształcenia ustawicznego pracowników.</p> <p>2. Jednak małe firmy w niektórych branżach muszą się opierać na systematycznie aktualizowanych kompetencjach np. IT, czy obsługa biznesu, zwłaszcza w zakresie rachunkowości, prawnym, doradczym itp. Zatem szkolenia i samokształcenie są wpisane w ich działania. Zarządzanie wiekiem tylko wymaga, by w tym obszarze nie stawiać barier przed osobami starszymi.</p> <p>3. Wśród korzyści z kształcenia w małych firmach warto zwrócić uwagę na większą stabilność zatrudnienia starszych pracowników, co może być korzystne, gdyż nie zagraża niewykorzystaniem kompetencji nabytych w trakcie szkoleń wewnątrz firmy – a zagrożenie odejściem na emeryturę pracowników inwestujących w kompetencje na ogół zmniejsza się.</p> <p>4. W pokonaniu bariery kosztowej w szkoleniach dla pracowników szczególnie w małych firmach warto wykorzystać fundusz unijne.</p>
Motywowanie pracowników do kształcenia się niezależnie od wieku	TAK	
Monitorowanie statusu edukacyjnego (w tym udziału w szkoleniach) i zasobu kompetencji pracowników.	TAK ale RZADKO	
Stworzenie programu szkoleń dostosowanego do indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego pracownika, w tym szkolenia umożliwiające rozwój a nie tylko dopasowane do obecnego stanowiska pracy	RACZEJ NIE	
Regularna analiza porównawcza potrzeb przedsiębiorstwa z kompetencjami pracowników w celu programowania szkoleń w zakresie kompetencji deficytowych	TAK ale RZADKO	
Dostosowanie metod, miejsca i czasu szkolenia do potrzeb pracowników związanych z ich wiekiem.	TAK ale RZADKO	
Ograniczenie czasu pracy w trakcie szkolenia (specjalne dla starszych pracowników)	TAK ale RZADKO	
Organizowanie pracy w sposób sprzyjający uczeniu się, np. poprzez tworzenie zespołów w różnym wieku	TAK ale RZADKO	
Systematyczna ewaluacja efektów kształcenia	NIE	
Korzystanie z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników przy planowaniu	TAK	



szkoleń (starsi pracownicy w roli trenerów, mentorów).		
Korzystanie z możliwości dofinansowania szkoleń dla starszych pracowników ze środków unijnych.	TAK	
3. ROZWÓJ KARIERY ZAWODOWEJ		
Dostosowywanie zakresu obowiązków pracownika do zmieniającej się wraz z wiekiem jego wydajności	TAK ale NIE ZAWSZE	<p>1. Małe firmy nie dostarczają na ogół dużych możliwości awansu, zwłaszcza pionowego, ponieważ cechują się płaską strukturą, toteż możliwości planowani, oferowania, czy zachęcania do awansu z natury są w nich silnie ograniczone.</p> <p>2. Tam, gdzie jednak jakieś możliwości awansu istnieją, korzystnie jest jeśli dokonuje się on na podstawie przejrzystych reguł, odnoszących się do kompetencji i wyników pracy i wykluczających wiek czy płeć – pod tym względem nie ma różnic między małymi i dużymi firmami.</p> <p>3. W wielu przypadkach pracownicy nabywają – dzięki doświadczeniu – zdolność do kierowania pracą innych, w małych firmach zwykle w małym zakresie np. tylko w jakimś typie zadań, tym niemniej może to być forma awansu. Jej stosowanie musi się jednak opierać na kompetencjach a nie na wieku.</p>
Uwzględnianie ambicji zawodowych przy planowaniu kariery zawodowej pracowników	TAK ale RZADKO	
Dostosowywanie ścieżki rozwoju kariery zawodowej do specyfiki grup zawodowych	TAK ale RZADKO	
Pomoc profesjonalnych doradców zawodowych przy planowaniu kariery zawodowej pracowników	NIE	
Informowanie wszystkich pracowników o możliwościach awansu	TAK	
Uzależnianie decyzji o awansie pracownika od jego kompetencji i wydajności pracy a nie od wieku, czy stażu pracy	TAK	
Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za rozwój zawodowy personelu	NIE	
Uzależnienie wysokości wynagrodzenia nie od stażu, tylko od wydajności pracy	TAK	
4. ELASTYCZNE FORMY PRACY		
Nie uzależnianie zatrudniania w formach elastycznych od wieku pracownika a od jego potrzeb	TAK	<p>1. Możliwości stosowania elastycznego czasu pracy silnie zależą od rodzaju zadań zawodowych wykonywanych w przedsiębiorstwie/instytucji; nie we wszystkich (zwłaszcza małych firmach) istnieje taka możliwość np. w firmach wymagających pozostawiania do dyspozycji klientów, jeśli</p>
Przy podejmowaniu decyzji dotyczącej uelastycznienia czasu pracy uwzględnianie potrzeb pracownika i firmy	TAK	

Ustalenie listy akceptowalnych rozwiązań uelastyczniających czas pracy – propozycja dla pracowników w różnym wieku	TAK	<p>liczba pracowników jest niewielka, rzadko można stosować zróżnicowany a tym bardziej elastyczną organizację czasu pracy. W innych natomiast zasady stosowanie elastycznej organizacji czasu pracy nie różnią się od stosowanych w dużych przedsiębiorstwach.</p> <p>2. Ograniczanie czasu pracy w wymiarze indywidualnym jest w pełni możliwe – suma czasu przeznaczony na pracę musi się zapotrzebowaniu firmy ale liczba pracowników może być różna. Bezpośrednia znajomość pracowników w małej firmie przez kierujących nią ułatwia identyfikację potrzeb w tym zakresie.</p> <p>3. Trudno jednak – w małej firmie wprowadzać indywidualne plany pracy ze względu na znaczne naruszenie organizacji pracy całego (małego) zespołu. Ten sam powód może ograniczać (ale nie wykluczać) stosowanie preferencji dla starszych pracowników w wyznaczaniu im miejsca pracy nieodległego od miejsca zamieszkania, czy głównej siedziby firmy.</p> <p>4. Jeśli charakter pracy pozwala, można stosować pracę zdalną, w tym telepracę, nawet – z powodów koordynacyjnych – łatwiej w małych zespołach pracowniczych.</p> <p>5. Jeśli alternatywą dla pracy na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony jest niezatrudnianie starszego pracownika, istnieje możliwość zatrudniania go w innej formie. To w ogóle nie zależy od wielkości firm – pracodawców.</p> <p>6. Wiedza o wieku pracowników może być dana bezpośrednio – w małych firmach nie ma żadnej potrzeby stosowania specjalnego monitorowania potrzeb z tym związanych. Jednak od stylu zarządzania będzie zależało, czy te potrzeby będą właściwie rozpoznane.</p>
Zmniejszenie starszym pracownikom wymiaru czasu	TAK ale NIE ZAWSZE	
Indywidualne dostosowanie godzin pracy lub dni pracy do możliwości osób starszych	TAK ale NIE ZAWSZE	
Zatrudnianie osób w wieku emerytalnym na czas określony, albo na czas wykonania określonych zadań	TAK	
Informowanie pracowników i kandydatów do pracy o dostępnych rozwiązaniach uelastyczniających czas pracy	TAK	
Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za formę zatrudnienia personelu	NIE	
Monitorowanie struktury wieku pracowników zgłaszających chęć korzystania oraz korzystających z rozwiązań uelastyczniających czas pracy	NIE	
Uwzględnianie w kierowaniu do wykonywania pracy oddalenie tego miejsca stałego wykonywania pracy i od miejsca zamieszkania pracowników	TAK ale NIE ZAWSZE	
Ustalenie zajęć, które mogą być wykonywane w domu, w tym w formie telepracy	TAK	
5. OCHRONA I PROMOCJA ZDROWIA ORAZ PROJEKTOWANIE STANOWISK PRACY		
Monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy	TAK	<p>1. Małe przedsiębiorstwa tak samo jak duże są zobowiązane do stosowania zasad BHP, a więc szkoleń w tym zakresie, monitorowania i eliminacji zagrożeń, jakie może stwarzać praca. Jeśli w jakimś konkretnym przypadku są te</p>
Monitorowanie stanu zdrowia pracowników zróżnicowane według wieku	TAK ale NIE ZAWSZE	



Unikanie podejmowania decyzji o zdolności do pracy na podstawie wieku, a nie stanu zdrowia pracownika	TAK	<p>działania zbyt kosztowne dla małej firmy to i tak nie może z nich zrezygnować.</p> <p>2. W zasadzie w tej samej grupie powodów mieści się dbałość o ergonomię stanowisk pracy (nie tylko dla starszych).</p> <p>3. Inną sprawą są działania polegające na dbałości o szeroko pojęte zdrowie pracowników – małe firmy stosunkowo rzadko mogą sobie na nie pozwolić, aczkolwiek niektóre tak. Może być to sposób działania motywujący pracowników do osiągania wysokich wyników a firmie pozwala wpłynąć korzystnie na formę zdrowotną zatrudnionych, zwłaszcza starszych.</p> <p>4. Rzadko też istnieją w małych firmach możliwości przesunięcia starszych na stanowiska wymagające mniejszej sprawności i cechujących się takimi wymaganiami kompetencyjnymi, jakie on akurat ma.</p> <p>5. Podobnie, nie zawsze w małych (szczególnie w mikrofirmach) jest możliwość tworzenia mieszanych zespołów łączących starszych i młodszych pracowników, toteż nie zawsze można podzielić zadania między pracowników różniących się wiekiem i stosownie do niego - kondycją zdrowotną, wytrzymałością fizyczną i psychiczną itp.</p>
Utworzenie w firmie grupy roboczej do spraw zdrowia	NIE	
Korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych z zakresu medycyny pracy	NIE	
Szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy	TAK	
Szkolenie kadry kierowniczej i kluczowych pracowników w dziedzinie technik zarządzania zdrowiem	NIE	
Zapewnienie ergonomii stanowiska	TAK	
Profilaktyczne przesunięcie pracownika na inne stanowisko pracy	TAK ale NIE ZAWSZE	
Prozdrowotne rozwiązania dotyczące czasu i organizacji pracy	TAK ale NIE ZAWSZE	
Tworzenie zróżnicowanych ze względu na wiek zespołów pracowniczych	TAK ale NIE ZAWSZE	
Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium lub Spa	NIE ale RZADKO	
Wspieranie prozdrowotnych działań pracowników	TAK ale NIE ZAWSZE	
Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia	NIE	
6. PRZESUNIĘCIA POMIĘDZY STANOWISKAMI		
Przesunięcie pracowników stosowane w przypadku występowania problemów pracownika ograniczających jego produktywność np. deficytów kompetencyjnych, czy problemów zdrowotnych	TAK ale NIE ZAWSZE	Przesunięcia między stanowiskami dostosowane do indywidualnych możliwości wykonywania pracy są łatwiejsze do wprowadzenia w przypadku firm dużych niż małych, ale nie wykluczone w konkretnych firmach małych.
7. ZAKOŃCZENIE ZATRUDNIENIA I ODEJŚCIE NA EMERYTURĘ		
Podejmowanie decyzji o zwolnieniu pracownika na podstawie jego kompetencji i	TAK	1. W małych firmach w zasadzie nie ma przeciwwskazań, by zmieniać formę zatrudnienia pracownika wraz ze zbliżaniem



wydajności pracy oraz uniezależnienie jej od wieku		<p>się do wieku emerytalnego i następnie po jego przekroczeniu – przeszkoda w postaci ograniczającego oddziaływania prawa pracy (czteroletni okres ochrony zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, ograniczenie liczby umów o pracę na czas określony do dwóch) wpływa jednakowo na postępowanie małych i dużych pracodawców.</p> <p>2. Małe firmy mają jednak mniejsze możliwości stosowania niektórych narzędzi związanych ze zwolnieniami pracy np. outplcementu czy przygotowania pracowników do przejścia na emeryturę.</p> <p>3. W małych firmach natomiast łatwiej jest utrzymywać kontakt z emerytami - byłymi pracownikami, co może okazać się przydatne w zaspokojeniu potrzeb zatrudnieniowych w pewnych, szczególnych okolicznościach np. na zastępstwo.</p>
Zmiana formy zatrudnienia pracownika na elastyczną zamiast zwolnienia.	TAK ale NIE ZAWSZE	
Informowanie pracowników o polityce zwolnień	TAK	
Outplacement (zwolnienie monitorowane)	TAK ale RZADKO	
Monitorowanie i prognozowanie struktury wieku pracowników	NIE	
Działania przedsiębiorstwa przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę	NIE	
Przedłużanie zatrudnienia osobom wieku emerytalnym	TAK	
Utrzymywanie kontaktów z emerytami	TAK	

13. Czynniki warunkujące skuteczne wdrożenie zarządzania wiekiem

Przedsiębiorstwa stosujące narzędzia zarządzania wiekiem raportują wiele korzyści z tego płynących, co może zachęcać inne przedsiębiorstwa do podjęcia wysiłku związanego z wdrożeniem tego typu działań. Warto więc podsumować czynniki, które albo są niezbędne dla skutecznego wdrożenia działań dotyczących zarządzania wiekiem albo też przyczyniają się do wzrostu korzyści z ich implementacji. Należą do nich przede wszystkim (Taylor 2006, Naegele i Walker 2006):

1) Świadomość zagadnień związanych ze starzeniem się pracowników

Należy pogłębiać świadomość zagadnień związanych ze starzeniem się pracowników, zwłaszcza wśród menedżerów HR i przedstawicieli pracowników wszystkich szczebli, żeby w przedsiębiorstwie wytworzyć atmosferę wrażliwości na zmiany demograficzne oraz pozytywne nastawienie do starzenia się pracowników.

Pomocne w tym może być szkolenie na temat procesu starzenia się, ponieważ:

- uświadamia potrzebę i korzyści wynikające z zarządzania wiekiem pracowników;
- podważa tradycyjne, najczęściej negatywne, stereotypy o starzeniu się;
- umożliwia bardziej wyrafinowane i zarazem realistyczne podejście do starzenia się w pracy.

Menedżerowie HR potrzebują regularnych szkoleń odnośnie kontekstu, wymagań, możliwości i ograniczeń związanych z zarządzaniem wiekiem, jeśli przedsiębiorstwo rozważa wdrażanie dobrych praktyk z tego obszaru. Natomiast pozostali pracownicy powinni zostać przeszkoleni z zagadnień związanych z procesem starzenia się.

2) Staranne planowanie i realizacja wdrożenia

Proces wdrażania poszczególnych narzędzi zarządzania wiekiem powinien być dokładnie opracowany i zaplanowany, aby zapobiec ewentualnym problemom i pułapkom. Jednym ze sposobów realizacji tego zadania jest stopniowe wdrażanie kolejnych narzędzi w postaci projektów pilotażowych. Proces wdrażania powinien być zaplanowany w taki sposób, aby można było reagować na ewentualne problemy, sugestie i krytykę. Ponadto koncepcja wdrożenia powinna obejmować także takie czynniki warunkujące skuteczność wdrożenia, jak: komunikacja, szkolenie, monitorowanie i ocena.

3) Poprawa warunków pracy

Jeśli zdrowie i umiejętności starzejących się pracowników mają być utrzymane lub nawet



ulegać poprawie, muszą polepszyć się także podstawowe warunki pracy. Przykładowo, ważne jest, aby działania szkoleniowe umożliwiały osobom szkolenym zastosowanie zdobytych umiejętności w procesie pracy i w ten sposób utrwalanie ich (np. poprzez wyznaczenie różnych zadań praktycznych uczestnikom szkolenia). Promocja zdrowia wymaga wsparcia w postaci zaprojektowanego zgodnie z zasadami ergonomii stanowiska pracy, które zapobiega różnym dolegliwościom związanym z wiekiem (np. problemom z układem mięśniowo-szkieletowym).

4) Współpraca wszystkich zainteresowanych stron

W celu zapewnienia współpracy na zasadach równości w trakcie wdrażania działań dotyczących zarządzania wiekiem, wszystkie zainteresowane strony w przedsiębiorstwie powinny uczestniczyć w procesie wdrażania zarówno na etapie planowania, jak i realizacji. Szczególnie ważne jest wczesne zaangażowanie w ten proces pracowników, przedstawicieli pracowników i związków zawodowych.

Wszelkie inicjatywy w przedsiębiorstwie wymagają zmian, a tym samym, żeby zostały zrealizowane, potrzebna jest gotowość pracowników do zmian. Dobrymi sposobami jej osiągnięcia są:

- przekonanie pracowników do zasadności proponowanych zmian,
- zachęcanie pracowników do aktywnego udziału w realizacji projektu, co może zwiększyć ich motywację oraz umożliwić skorzystanie z ich cennej, praktycznej wiedzy.

Innym czynnikiem, który może przyczynić się do sukcesu wdrażanych działań w firmie, jest dobra współpraca między kierownictwem a przedstawicielami pracowników, jak również innymi zainteresowanymi stronami (np. personelem medycznym, działem kadr i działem szkoleń). Z jednej strony może ona pozwolić na uzyskanie poparcia pracowników dla projektu wdrożeniowego, np. w formie umowy z radą pracowniczą. Z drugiej strony równie istotne jest, aby zyskać aprobatę ścisłego kierownictwa. Jeśli wiedza lub możliwości działu kadr nie są wystarczające dla wdrożenia działań dotyczących zarządzania wiekiem (i nie są dostępne w żadnym innym dziale w firmie), wówczas należy skonsultować się z zewnętrznymi doradcami lub ekspertami posiadającymi niezbędną wiedzę.

5) Efektywna komunikacja

Komunikowanie się na bieżąco konieczne jest do budowania zaufania w każdym procesie zmiany. Otwarta i ciągła wymiana informacji związanych z projektem na wszystkich etapach jego realizacji jest niezbędna, bo tworzy podstawy wzajemnego zaufania, a bez niego wprowadzenie jakiegokolwiek zmiany byłoby bardzo trudne. Ponadto, otwarta dyskusja pomaga w zidentyfikowaniu słabych stron projektu i zapobieżeniu problemom, które mogłyby się pojawić w trakcie jego realizacji. Zapewnieniu właściwej komunikacji mogą

służyć np. spotkania robocze, czy gazetka firmowa.

6) Wewnętrzna i zewnętrzna kontrola

Aby móc na bieżąco dostosowywać się do zmieniających się potrzeb, przedsiębiorstwo musi gromadzić informacje o samym sobie. Dotyczy to zarówno potrzeb wynikających ze zmian wewnętrznych, jak i tych wynikających ze zmian otoczenia, w którym działa. Również prowadzenie świadomej polityki zarządzania wiekiem wymaga systematycznego zbierania i analizowania danych o pracownikach, np.: struktury wieku, planów rozwoju zawodowego i związanych z nimi potrzeb dotyczących rozwoju kwalifikacji, stanu zdrowia i zdolności do pracy.

W odniesieniu do warunków zewnętrznych, przedsiębiorstwo musi monitorować zmiany na lokalnym rynku pracy, wynikające zarówno z czynników o charakterze lokalnym, jak i ogólnokrajowym, np. ze zmian w systemie emerytalnym lub zmian w polityce rynku pracy. Przydatna może okazać się szczegółowa wiedza na temat dostępnych programów publicznych (np. programów wspierających zatrudnienie) oraz bieżąca analiza potrzeb i możliwości skorzystania z takiej pomocy przez firmę.

Przedsiębiorstwo powinno także w miarę możliwości korzystać z doświadczeń innych przedsiębiorstw, które już stosują zarządzanie wiekiem. W związku z tym powinno zbierać odpowiednie informacje. Przykładowo, można w tym celu korzystać z bazy dobrych praktyk prowadzonej przez EFILWC¹⁴; zawiera ona dane kontaktowe do osób odpowiedzialnych za realizację działań z zakresu zarządzania wiekiem w badanych firmach, co ułatwia wymianę doświadczeń.

7) Ewaluacja i ocena

Ewaluacja i ocena działań służy kilku celom. Ewaluacja, którą przeprowadza się w trakcie wdrażania może pomóc w odkryciu możliwych niedociągnięć w samej koncepcji i realizacji wdrożenia, dzięki czemu można podjąć środki zaradcze, aby było ono bardziej skuteczne. Końcowa ewaluacja wdrożonych działań ma na celu stwierdzenie, czy uzyskano w wyniku ich wdrożenia jakieś korzyści (netto), zarówno dla pracowników jak i dla firmy. Mimo, że ewaluacja działań dotyczących zarządzania wiekiem nie zawsze jest łatwa, każdy projekt powinien być możliwie wnikliwie oceniony przez organizację i jej pracowników lub przedstawicieli pracowników.

¹⁴ Dostępnej na stronie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>.

14. Podsumowanie

Pracodawca może zdecydować się na wdrożenie zarządzania wiekiem w swojej firmie, jeśli będzie spełnionych kilka warunków:

- będzie miał istotny powód dla wdrożenia,
- będzie potrafił wybrać zestaw narzędzi zarządzania wiekiem dobrze dopasowanych do indywidualnych potrzeb firmy,
- będzie potrafił skutecznie wdrożyć te narzędzia.

1) Powód dla wdrożenia zarządzania wiekiem

Z punktu widzenia gospodarki zasadność stosowania zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwa nie ulega kwestii. Jednak z punktu widzenia przedsiębiorstwa sytuacja wygląda inaczej – przedsiębiorca, żeby zdecydował się na wdrożenie zarządzania wiekiem, musi mieć konkretny powód. Powodem tym może być na przykład problem kadrowy, w którego rozwiązaniu może pomóc zarządzanie wiekiem (por. rozdz. 2.3).

Analiza dobrych praktyk to potwierdza – narzędzia zarządzania wiekiem były wdrażane przede wszystkim w związku z pojawieniem się konkretnego problemu, który trzeba było rozwiązać, np. brakiem młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku, wysokim wskaźnikiem absencji chorobowej wśród osób starszych, koniecznością dostosowania polityki kadrowej firmy do przepisów zakazujących dyskryminacji ze względu na wiek albo dążeniem do zachowania sukcesji w firmie (przekazywania doświadczeń).

Prewencyjne wprowadzanie tego typu działań jest bardzo rzadkie. Może to wynikać z faktu, że badanie dobrych praktyk było przeprowadzone jeszcze przed rozpoczęciem promowania zarządzania wiekiem w Europie Zachodniej, a tym samym firmy biorące w nim udział stosowały działania wobec osób starszych z własnej inicjatywy. Być może obecnie w wyniku licznych akcji uświadamiających prowadzonych w krajach Europy Zachodniej więcej przedsiębiorstw wdraża zarządzanie wiekiem prewencyjnie. Tym niemniej należy przypuszczać, że głównymi zainteresowanymi wdrożeniem tego typu działań będą firmy mające konkretny problem związany ze starzeniem się pracowników, w tym w pierwszym rzędzie firmy zatrudniające osoby starsze.

Pracodawca musi być też przekonany, że wprowadzana zmiana przyniesie firmie korzyści (netto). Ważną rolę w tym zakresie odgrywają szeroko rozpowszechniane dobre praktyki, gdyż są przykładami zachęcającymi. Również autorzy wielu broszur informacyjnych i przewodników próbują zachęcić pracodawców stwierdzeniem, że zarządzanie wiekiem może się opłacać. Ale ocena faktycznej skuteczności poszczególnych działań jest trudna z dwóch powodów.



Po pierwsze, przykłady dobrych praktyk to pozytywnie wyselekcjonowane przypadki działań w stosunku do starszych pracowników. Brak natomiast przykładów negatywnych, pozwalających na stwierdzenie, w jakich warunkach i dlaczego działania te nie sprawdziły się. Możliwe więc, że skuteczność poszczególnych narzędzi silnie zależy od indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa, a tym samym to, co w przypadku jednego okazało się skuteczne, w przypadku innego może nie działać.

W przypadku polskich przedsiębiorstw takim czynnikiem specyficznym, który może mieć wpływ na skuteczność stosowanych narzędzi, jest choćby fakt, że w Polsce osoby starsze są przeciętnie dużo niżej wykształcone niż w krajach Europy Zachodniej, z których pochodzi większość przykładów dobrych praktyk. Poziom wykształcenia, w dużym stopniu świadczy o zasobie kompetencji, a tym samym w sposób zasadniczy określa wartość pracownika dla firmy, co jest podstawą stosowanej wobec niego polityki personalnej. Nie należy jednak tego czynnika przeceniać, ważne kompetencje nabywa się przede wszystkim w toku pracy.

Innym czynnikiem specyficznym dla Polski mogą być krajowe uregulowania prawne, pod pewnymi względami różniące się od tych stosowanych w Europie Zachodniej. Różnice te mogą decydować nie tylko o skuteczności poszczególnych narzędzi, ale również o tym czy mogą one w ogóle być w Polsce zastosowane (por. opracowanie pt.: „Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej”¹⁵).

Po drugie, trudno jest ocenić skuteczność stosowanych przez firmy działań, bo na podstawie przeanalizowanych przykładów dobrych praktyk można przypuszczać, że na ogół nie jest przeprowadzana powdrożeniowa ewaluacja narzędzi zarządzania wiekiem. Jeśli zaś jest przeprowadzana, to jedynie przy użyciu bardzo prostych metod, polegających na przykład na analizie zmian współczynnika absencji chorobowej lub odsetka osób starszych wśród pracowników. Metody te nie gwarantują, że ocena efektywności będzie prawidłowa (bo na przykład spadek absencji chorobowej może wynikać nie tylko z wdrożonych działań, ale również z innych czynników, których wpływ na ocenę efektywności można wyeliminować tylko przeprowadzając analizę współzależności). W opisach dobrych praktyk brak natomiast informacji na temat bardziej zaawansowanych metod ewaluacji, z czego może wynikać, że nie są stosowane.

Reasumując, brakuje „twardych” dowodów na to, że zarządzanie wiekiem jest rzeczywiście skuteczne, które mogłyby dobitnie przekonać każdego pracodawcę, że również w przypadku jego firmy wdrożenie przyniesie korzyści (netto). Wdrożenie narzędzi zarządzania wiekiem wiąże się więc z pewnym ryzykiem. Dlatego wydaje się, że warto zacząć od wdrażania narzędzi, w przypadku których potencjalne korzyści znacznie przewyższają koszty.

2) Dopasowanie narzędzi do indywidualnych potrzeb firmy

¹⁵ Dostępne na stronie internetowej PARP.

Lista narzędzi zarządzania wiekiem jest bardzo długa (por. rozdz. 4-10), ale należy pamiętać, że powstała ona na podstawie doświadczeń (dobrych praktyk) ponad dwustu przedsiębiorstw z terenu całej Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa te różnią się pomiędzy sobą pod wieloma względami, zarówno cechami wewnętrznymi (takimi, jak: wielkość firmy, sektor własności, rodzaj działalności, styl zarządzania, strategia biznesowa, strategia zarządzania zasobami ludzkimi, partycypacja pracownicza), jak i zewnętrznymi warunkami funkcjonowania (np. krajowa legislacja, wielkość lokalnego rynku, wielkość podaży pracy na lokalnym rynku, rozwój usług istotnych dla zaspakajania potrzeb osób starszych). Stąd też przedsiębiorstwa stosują te narzędzia, które okazują się potrzebne, a jednocześnie skuteczne w ich specyficznej sytuacji. Żadne z nich nie stosuje wszystkich narzędzi (przedstawionych w rozdziałach 4-10) jednocześnie – niektóre stosują tylko jedno z nich, ale są też takie, które stworzyły system zarządzania wiekiem składający się z około 10 narzędzi z kilku obszarów.

Wydaje się więc, że przedsiębiorstwa zamierzające zastosować zarządzanie wiekiem powinny dokładnie przeanalizować sytuację, w jakiej się znajdują, zidentyfikować problemy, i wybrać jedno lub kilka takich narzędzi, które potencjalnie mogą przynieść firmie największą korzyść. Jeśli po ich wdrożeniu, w wyniku ewaluacji, choćby najprostszej, okaże się, że faktycznie przynoszą pozytywne efekty, może przekonać to pracodawcę co do zasadności zarządzania wiekiem, a tym samym może być zainteresowany wdrożeniem kolejnych narzędzi, zmierzając do stworzenia kompleksowego systemu zarządzania wiekiem. Takie stopniowe wprowadzanie działań rekomendują Naegele i Walker (2006).

Firmom nie należy więc rekomendować wdrażania systemu zarządzania wiekiem zdefiniowanego jako konkretny zestaw kilku narzędzi, tylko jako zestaw kilku (3-5) narzędzi (wybranych z długiej listy), które są najlepiej dostosowane do indywidualnych potrzeb firmy.

3) Umiejętność skutecznego wdrożenia narzędzi

Kluczowym czynnikiem decydującym o tym, czy do wdrożenia dojdzie, jest posiadanie szczegółowej wiedzy, jak proces wdrożenia powinien przebiegać, aby zakończył się sukcesem. Pod tym względem analiza dobrych praktyk dostarcza wielu wskazówek, przedstawionych szczegółowo w rozdziale 13. Tutaj warto raz jeszcze podkreślić najważniejsze z nich.

- Po pierwsze, podstawowe znaczenie dla powodzenia i trwałości inicjatywy ma uzyskanie dla niej poparcia i zaangażowania na wszystkich szczeblach zarządzania. Z analizy przykładów dobrych praktyk wynika, że dobre efekty daje nałożenie na dział kadr i kierowników liniowych odpowiedzialności za osiągnięcie celów zarządzania wiekiem w postaci kluczowych wskaźników wydajności
- Po drugie, istotny wpływ na sukces inicjatywy ma zaangażowanie i udział pracowników. W związku z tym na wszystkich szczeblach potrzebna jest współpraca i dialog społeczny, aby każdy pracownik w pełni rozumiał cel wdrażanych działań.



Komunikacja z pracownikami i podnoszenie ich świadomości powinny być kontynuowane również po fazie początkowej, w celu podtrzymania ich motywacji i zaufania. Konieczne jest też przekazywanie na bieżąco pracownikom oceny wdrażanych działań.

- Po trzecie, bardzo ważne jest porozumienie pomiędzy związkami zawodowymi a kadrą zarządzającą. Jeśli zarząd i związki od początku tworzą wspólny front, to sprzyja to osiągnięciu sukcesu działań. Ale nawet tam, gdzie nie ma związków zawodowych, szczególnie w małych firmach, warto przekonać pracowników o celowości podjętych działań.
- Po czwarte, wdrażana inicjatywa może się właściwie rozwijać, jeśli zostanie w sposób klarowny przełożona na strategiczne cele i zadania w firmie.
- Po piąte, niezbędne są odpowiednie zasoby finansowe i ludzkie. Finansowanie jest potrzebne m.in. w celu zatrudnienia zewnętrznych konsultantów. Natomiast odpowiednich zasobów ludzkich wymaga przygotowanie, szczegółowa organizacja, realizacja i ocena wdrażanych działań. Nie znaczy to, że wielu proponowanych narzędzi nie można zastosować i bez dodatkowych nakładów, tylko zmieniając spojrzenie na prowadzone dotychczas sposoby rekrutacji, wyznaczania zadań, czy przekazywania wiedzy i umiejętności między grupami pracowniczymi.
- W końcu po szóste, mimo iż w wielu przypadkach ważną rolę pełnią zewnętrzni konsultanci, którzy proponują inicjatywę i opracowują plan jej wdrożenia, firma musi mieć poczucie, że program jest jej własnością, aby mógł przerodzić się w codzienną praktykę. Niemniej jednak, zewnętrzni konsultanci pomagają w przyspieszeniu procesów wprowadzania inicjatywy w życie, zwłaszcza na początku.

Bibliografia

Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS) (2005), *Advice Leaflet: Employing Older Workers*, London.

Agepositive (2002), *Being positive about age diversity at work: A practical guide for business*, Crown Copyright.

Auer P., M. Fortunly (2000) *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, Employment Paper 2000/2, International Labour Office, Geneva.

Australian Public Service Commission (2003), *Workforce Ageing: materials for human resource practitioners in the APS*.

Ball C. (2007), *Defining Age Management: Information and Discussion Paper*, TAEN - The Age and Employment Network.

Barnett K., Spoehr J., Parnis E. (2008) *Exploring the Impact of an Ageing Workforce on the South Australian Workers' Compensation Scheme*, Australian Institute for Social Research University of Adelaide (publikacja internetowa).

Buckle P., V. Woods, O. Oztug, D. Stubbs (2008), *Workplace Design for the Older Worker*, Engineering and Physical Science Research Council.

Bunt K., Adams L., Carter K., Hopkins I. (2005), *Age Positive Business Case Studies*, Crown Copyright.

Casey B., Metcalf H., Lakey J. (1993), *Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK*, w: Taylor P., et al, *Age and Employment*, IMP, London.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2005a), *Age and employment* (fact sheet), London.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2005b), *Tackling age discrimination in the workplace: Creating a new age for all*, London.

EFILWC - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997), *Combating Age Barriers in Employment. Research Summary*, Dublin.

Eurolink Age (2000), *Ageing in Employment A proposal for a European Code of Good Practice*, Eurolink Age, London.

European Commission (2005), *The Business case for diversity: Good practices in the workplace*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.



European Commission (2009a) *Employment in Europe, Statistical Annex, Labour Market Indicators*, Luxembourg.

European Commission (2009b) *Employment in Europe 2009*, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Funk L. (2004), *Employment Opportunities for Older Workers: A Comparison of Selected OECD Countries*, DICE Research Report.

Furunes T., Mykletun R. J. (2005), *Age management in Norwegian hospitality business*, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol. 5, No. 2.

Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U. (2008). *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

GUS (2008), *Prognoza ludności na lata 2008-2035, tabela 8*, Warszawa.

GUS (2009), *Rocznik Demograficzny 2009, tab. 16*, Warszawa.

GUS (2010), *Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2010*, Warszawa.

Home Office (2009), *Accession Monitoring Report: May 2004-March 2009*, Crown Copyright, London.

Ilmarinen J. (2005), *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Kohli M., Rein M., Guillemard A.M., Van Gunsteren H. (eds.) (1991), *Time for Retirement*, CUP, Cambridge.

Komisja Europejska (2006) *Różnorodność w pracy. 8 kroków dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Kampania „Za różnorodnością, przeciw dyskryminacji”, MEDIA CONSULTA International Holding AG.

Korzeniowska E. (2004), *Sposoby myślenia i postępowanie w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm*, (w:) *Medycyna Pracy*, 55(2) 129-138.

Krzyżanowska Ł. (2008), *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym, załącznik 8: Raport z wywiadów indywidualnych z pracodawcami*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Laczko F., Phillipson C. (1991), *Changing Work and Retirement*, OU Press, Milton.

Mandl I., Dorr A., Oberholzner T. (2006), *Age and employment in the new Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Manpower (2008), *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower Inc., Warszawa.

Morschhäuser M., R. Sochert (2006), *Healthy Work in an Ageing Europe: Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*, European Network for Workplace Health Promotion, Essen.

Mól D. (2008), *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn FISE nr 7, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.

MPiPS (2007), *Zatrudnienie w Polsce 2007: Bezpieczeństwo na elastycznym rynku pracy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Naegele G., A. Walker (2000), *Ageing in employment – A European code of good practice*, Eurolink Age, Brussels.

Naegele G., A. Walker (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

OECD (1998), *Maintaining prosperity in an ageing society*, OECD, Paris.

OECD (2006), *Live longer, work longer*, OECD, Paris.

Parkinson D. (2002), *Voice of experience: Mature workers in the future workforce*, The Conference Board Inc., New York.

Partnerstwo PL-106 (2008), *Modelowy System Zarządzania Wiedzą w Przedsiębiorstwie, system 3: Wykorzystanie doświadczonych pracowników do przekazywania wiedzy kolegom – Coaching wewnętrzny*, Warszawa-Gdańsk.

Rappaport A., M. Stevenson (2004), *Staying Ahead of the Curve 2004: Employer Best Practices for Mature Workers*, AARP (American Association of Retired Persons) Knowledge Management, Washington

Reday-Mulvey G. (2005), *Working Beyond 60*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.

Rolland L. (2004), *The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation*, Drake White Paper, Vol. 2, No. 5, Australia.

Rysz-Kowalczyk B., Szatur-Jaworska B. (2007), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Raport syntetyczny z badań*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

Schimanek T. (2006). *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.

Sołtys A., M. Tarkowska (2008), *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Sztanderska U. (red.) (2006), *Edukacja dla pracy*, tab. 2.3, UNDP, Warszawa.



Sztanderska U. (2008), *Przyczyny wczesnej dezaktywizacji zawodowej kobiet i mężczyzn ubezpieczonych w ZUS* (w:) Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U., *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, MPiPS, Warszawa.

Szuwarzyński A., K. Leja (2007), *50+ Zarządzanie*, Politechnika Gdańska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Gdańsk.

TAEN – The Age and Employment Network (2007), *Managing the Ageing Workforce: an introductory guide to age management for HR professionals*.

Taylor P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Trinder C. (1989), *Employment after 55*, National Institute for Economic and Social Research, Discussion Paper no. 166.

Urbaniak B. (red.) (2007), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa.

Urbaniak B. (red.) (2008), *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa.

Villosio C., D. Di Pierro, A. Giordanengo, P. Pasqua, M. Richiardi (2008), *Working conditions of an ageing workforce*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Walker A. (1985), *Early Retirement: Release or Refuge from the Labour Market?*, *The Quarterly Journal of Social Affairs*, 1(3), 211-229.

Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Walker A. (1998), *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, *International Journal of Organisational Behaviour* vol. 10 (1), p. 685-697

Walker A., Taylor P. (1998), *Combating Age Barriers in Employment. A European Portfolio of Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Widerszal-Bazyl M. (2007), *Stres pracowników starszych i jego ograniczanie*, CIOP PIB, Warszawa.

Wiśniewski Z. (red.) (2009) *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Włoch R., Piotrowski F. (2007), *Wkład Partnerstw EQUAL w aktywizację zawodową osób z grupy 45+*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa.

Żorska Izba Gospodarcza (2007), *Model intermentoring: Podręcznik dla organizacji*, Żory.

Żorska Izba Gospodarcza (2007), *Model intermentoring: Podręcznik dla trenerów*, Żory.

Żorska Izba Gospodarcza (2006), *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, Żory.

Aneks: Cechy starszych pracowników w opinii pracodawców – wyniki badania

Jako jeden z możliwych powodów stosowania zarządzania wiekiem przez firmy został wymieniony fakt, że starsi pracownicy pod pewnymi względami przewyższają młodszych. Można więc posunąć się do stwierdzenia, że skuteczne zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie wymaga stosowania takich działań, które pozwolą jak najlepiej wykorzystać zalety starszych pracowników oraz zminimalizować ich wady. Jest więc istotne, żeby pracodawca był świadomy potencjalnych zalet starszych pracowników i żeby był w stanie je dostrzec u swoich pracowników.

Danych na temat świadomości polskich pracodawców odnośnie zalet i wad starszych pracowników dostarcza raport z realizacji projektu „Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym” na zlecenie MPiPS (Giza-Poleszczuk i inni, 2008). Jednym z badań przeprowadzonych w ramach projektu było 100 pogłębionych wywiadów indywidualnych z pracodawcami¹⁶, które dotyczyły m.in. dostrzeganych przez pracodawców zalet oraz wad młodych i starszych pracowników (Krzyżanowska, 2008). Zestawienie wskazywanych przez pracodawców cech obu grup zawiera poniższa tabela.

Tabela A.1.

Porównanie cech młodych i starszych pracowników na podstawie opinii pracodawców

Młodzi pracownicy	Starsi pracownicy
<ul style="list-style-type: none"> • Nie traktują pracy poważnie; • Nie szanują pracy; • Spóźniają się częściej; • Dużo czasu kosztem pracy spędzają w Internecie i na rozmowy telefoniczne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podchodzą do pracy sumiennie, odpowiedzialnie; • Nie lekceważą pracy; • Są bardziej solidni, dokładni.
<ul style="list-style-type: none"> • Znają rynek pracy i uważają, że mogą łatwo znaleźć inną pracę; • Szybko rezygnują z pracy i szukają czegoś innego; • Traktują pracę dorywczo, nie traktują jej docelowo; • Istnieje większe ryzyko, że wyjadą za granicę. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doceniają to, że mają pracę, nawet jeśli praca im się nie podoba; • Są bardziej lojalni i przywiązani do pracy; • Wiedzą, że już nie zrobią kariery, więc chcą ją jakoś dociągnąć do emerytury.
<ul style="list-style-type: none"> • Mają mniejsze doświadczenie zawodowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mają doświadczenie wynikające ze stażu pracy.

¹⁶ Wywiady zostały przeprowadzone z kierownikami, właścicielami, dyrektorami szkół lub osobami pracującymi w działach kadr przedsiębiorstw działających w 4 głównych sektorach (edukacja, obsługa firm i nieruchomości, handel i naprawy oraz przetwórstwo przemysłowe) na terenie Lublina, Łodzi, Poznania, Warszawy oraz w okolicach tych miast.



<ul style="list-style-type: none"> • Mają lepsze wykształcenie; • Znają języki, umieją obsługiwać komputer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Są gorzej wykształceni; • Nie znają języków, nie potrafią obsługiwać komputera.
<ul style="list-style-type: none"> • Są bardziej otwarci na nowości; • Chętniej i łatwiej się uczą, doszkadzają. 	<ul style="list-style-type: none"> • Są zniechęceni i niechętni do nauki; • Czasem trzeba im kilka razy powtarzać; • Coraz mniejsza przyswajalność nowości; • Niereformowalni; • Boją się zmian i nowości.
<ul style="list-style-type: none"> • Są zdrowsi, silniejsi; • W pracy fizycznej są niezastąpieni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mają problemy ze zdrowiem („jak się rozchoruje, to jest autentycznie problem, bo on nie przyjdzie na 3 – 4 dni wolnego, tylko z reguły jest to okres niestety dłuższy”); • Z wiekiem zmniejsza się sprawność fizyczna.
<ul style="list-style-type: none"> • Nie wykazują dużego zaangażowania; 	<ul style="list-style-type: none"> • Są bardziej związani z firmą, więcej o niej wiedzą, lepiej ją znają; • Bardziej angażują się w sprawy firmy i w swoją pracę;
<ul style="list-style-type: none"> • Łatwiej nawiązują kontakty; • Są bardziej reprezentacyjni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mają problemy z komunikatywnością; • Nie są otwarci; • Mają słabsze umiejętności miękkie; • Gorzej sprawdzają się w kontaktach z klientami.
<ul style="list-style-type: none"> • Szybko myślą, szybko pracują, 	<ul style="list-style-type: none"> • Wolniej pracują; • Czasem mają „domowe nawyki” (nie zawsze rozumieją, że coś ma być zrobione w konkretnym terminie albo w konkretny sposób); • Mają nawyki PRL.
<ul style="list-style-type: none"> • Wykazują większą inicjatywę, • Są chętni do pracy, mają zapał; • Są bardziej operatywni, kreatywni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mniej kreatywni; • Czują, że limit pomysłów się już wyczerpał; • Są wypaleni zawodowo.
<ul style="list-style-type: none"> • Mają więcej na głowie (dzieci, rodzina). 	<ul style="list-style-type: none"> • Są przewidywalni, wiadomo jak postąpią w określonych sytuacjach; • Są bardziej zrównoważeni psychicznie; • Są ustabilizowani życiowo i zawodowo; • Są bardziej dyspozycyjni.
<ul style="list-style-type: none"> • Uważają, że wszystko się im należy 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie są roszczeniowi

Zródło: opracowanie własne na podstawie Krzyżanowska (2008).

Pogłębione wywiady (wykonane w ramach tego samego projektu) z ekspertami w dziedzinie rynku pracy i z politykami przyniosły podobne rezultaty – zestawione w tabeli poniżej.

Tabela A.2.

Cechy starszych pracowników na podstawie opinii ekspertów w dziedzinie rynku pracy i polityków

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • doświadczenie zawodowe (długoletnia praktyka zawodowa), • doświadczenie życiowe – umiejętność adaptacji w różnych warunkach pracy, w różnych środowiskach i zespołach ludzkich, • dyspozycyjność (zwłaszcza kobiety, które wychowały dzieci i mogą poświęcić się pracy), • lojalność wobec pracodawcy (przyzwyczajenie, niechęć do zmian), • brak nastawienia na karierę. 	<ul style="list-style-type: none"> • częstsze problemy zdrowotne, • możliwy ubytek sił fizycznych (pracownicy fizyczni), • obniżenie sprawności intelektualnej, • nieprzystosowanie do współczesnej techniki i organizacji pracy, • ograniczona mobilność i kreatywność.

Zródło: opracowanie własne na podstawie Krzyżanowska (2008).

Wyniki obu badań pozwalają na następujące wnioski:

- 1) opinie pracodawców oraz ekspertów i polityków na temat cech starszych pracowników są podobne,
- 2) podstawowymi zaletami starszych pracowników w porównaniu z młodszymi są:
 - duże doświadczenie zawodowe i życiowe,
 - sumienność, solidność, dokładność,
 - lojalność, przywiązanie do miejsca pracy,
- 3) podstawowymi wadami starszych pracowników w porównaniu z młodszymi są:
 - niższy poziom wykształcenia,
 - brak znajomości języków obcych,
 - brak umiejętności obsługi komputera,
 - niechęć do uczenia się i problemy z przyswajaniem wiedzy,
 - problemy zdrowotne, ograniczona sprawność fizyczna,
 - mała komunikatywność,
 - mało wydajna, wolna praca.

Wydaje się więc, że działaniami, które mogą zwiększyć zatrudnialność osób starszych muszą być zarówno te, które są ukierunkowane na osłabianie wad jak i wzmaganie zalet starszych pracowników.