



**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

**Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem  
w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE**

*Jacek Liwiński*

Warszawa, czerwiec 2010

## Spis treści

Wstęp.....	3
1. Opis dobrych praktyk.....	8
1.1. Achmea, Holandia – elastyczne formy pracy, szkolenia i rozwój, zdrowie i dobre samopoczucie, polityka kończenia zatrudnienia .....	8
1.2. Afvalverwerking Rijnmond, Holandia – elastyczne formy pracy, ergonomia i organizacja pracy, przesunięcia pomiędzy stanowiskami .....	12
1.3. API Raffinera di Ancona, Włochy: szkolenia i rozwój .....	16
1.4. Bułgarskie Przedsiębiorstwo Telekomunikacyjne, Bułgaria – polityka kończenia zatrudnienia .....	20
1.5. Centrum Techniki Okrętowej (CTO), Polska - elastyczne formy pracy, polityka kończenia zatrudnienia .....	23
1.6. Coop Adriatica, Włochy – rekrutacja, szkolenie i rozwój, elastyczne formy pracy .....	25
1.7. DSM, Holandia – strategia kompleksowa .....	28
1.8. Efke mann, Niemcy – szkolenia i rozwój .....	33
1.9. Fahrion Engineering – rekrutacja, szkolenia i rozwój .....	37
1.10. Filter Service, Polska - strategia kompleksowa .....	40
1.11. Firma futrzarska, Rumunia – rekrutacja, elastyczne formy pracy, ergonomia i organizacja pracy, przesunięcia pomiędzy stanowiskami .....	42
1.12. Ford Werke, Niemcy – przesunięcia pomiędzy stanowiskami, zdrowie i dobre samopoczucie .....	45
1.13. Fundacja Północno-Estońskiego Szpitala Regionalnego, Estonia –elastyczne formy pracy .....	50
1.14. Goldsborough Home Care, Wielka Brytania – rekrutacja .....	53
1.15. IKEA Retail, Polska – strategia kompleksowa .....	57
1.16. KSB, Niemcy – strategia kompleksowa .....	60
1.17. Lip Bled, Słowenia – przesunięcia pomiędzy stanowiskami .....	64
1.18. Mataró, Hiszpania – rekrutacja, szkolenia i rozwój, elastyczne formy pracy .....	67
1.19. Michelin Italy, Włochy – polityka kończenia zatrudnienia, przesunięcia pomiędzy stanowiskami .....	71
1.20. Przedsiębiorstwo handlowe, Słowenia – zdrowie i dobre samopoczucie .....	75
1.21. RTV Slovenija, Słowenia – zdrowie i dobre samopoczucie .....	79
1.22. Ruoka-Saarioinen Oy, Finlandia – strategia kompleksowa .....	82
1.23. SCA Laakirchen, Austria – elastyczne formy pracy .....	86
1.24. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Polska – rekrutacja .....	89
1.25. Vattenfall Heat Poland, Polska – szkolenia i rozwój .....	91
1.26. Verbund Konzern, Austria – szkolenia i rozwój .....	94
1.27. Wiedeńskie Stowarzyszenie Szpitali, Austria – szkolenia i rozwój, elastyczne formy pracy .....	98
1.28. Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Olsztynie, Polska – strategia kompleksowa .....	101
1.29. ZEMAT, Polska – polityka kończenia zatrudnienia .....	104
Bibliografia.....	106

## Wstęp

Dobre praktyki w odniesieniu do zarządzania wiekiem polegają na zwalczaniu barier wiekowych pośrednio lub bezpośrednio, promowaniu różnorodności wiekowej oraz zapewnieniu takiego środowiska, w którym każda jednostka jest w stanie realizować swój potencjał bez ryzyka bycia pokrzywdzonym ze względu na wiek (Walker i Taylor 1998, Walker 2005). Są to więc działania służące wprowadzeniu lub zwiększeniu różnorodności wiekowej w organizacji. Motywacją dla stosowania tego typu działań jest długa lista potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstw, na przykład: usprawnienie działania organizacji, wzrost motywacji pracowników, pobudzenie kreatywnego myślenia, przyciągnięcie utalentowanych pracowników, poprawa reputacji organizacji, niższa absencja i zmniejszenie ryzyka pojawienia się problemów prawnych (Gardiner 2004). Ponadto, różnorodność wiekowa w organizacji umożliwia: tworzenie zespołów składających się z pracowników w różnym wieku, którzy uzupełniają się umiejętnościami i doświadczeniem, przekazywanie umiejętności oraz *know-how* pomiędzy pokoleniami, motywowanie starszych pracowników oraz uniknięcie fal rekrutacji i odejść na emeryturę (Walker 2005).

Co jest istotne, określenie „dobra praktyka dotycząca zarządzania wiekiem” nie odnosi się wyłącznie do działań skierowanych do osób starszych, ale obejmuje również ogólne działania z zakresu polityki HR (adresowane do szerszej grupy wiekowej, bądź wszystkich pracowników), które w szczególności przynoszą korzyści starszym pracownikom (Walker i Taylor 1998).

Jest kilka powszechnie dostępnych źródeł dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem. Najszerszym jest baza dobrych praktyk prowadzona przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC).<sup>1</sup> Organizacja ta 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 tego projektu był zestaw raportów z 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 specjalna wyszukiwarka.<sup>2</sup> 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 narzędzia składające się na dobre praktyki są podzielone na 11 obszarów zarządzania wiekiem:

- 1) Rekrutacja,
- 2) Przesunięcia pomiędzy stanowiskami,

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Dostępna na stronie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>

- 3) Szkolenia i rozwój,
- 4) Polityka płacowa,
- 5) Zdrowie i dobre samopoczucie,
- 6) Elastyczne formy pracy,
- 7) Ergonomia i organizacja pracy,
- 8) Polityka kończenia zatrudnienia,
- 9) Zmiana nastawienia do starszych pracowników,
- 10) Strategie kompleksowe,
- 11) Inne.

Kolejna duża baza dobrych praktyk została stworzona w ramach brytyjskiej kampanii rządowej *Age Positive*, promującej zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach. Baza zawiera przykłady dobrych praktyk z 84 organizacji z Wielkiej Brytanii (Bunt i inni 2005).

Jeśli chodzi o dobre praktyki z Polski, to 4 przykłady znajdują się w bazie EFILWC, a kolejnych kilka jest na stronie internetowej projektu „Zysk z dojrzałości”<sup>3</sup>, realizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce od lutego 2008 do stycznia 2010 roku. Projekt ten promował korzyści z zatrudniania pracowników 50+ oraz koncepcje zarządzania wiekiem wraz z przykładami i praktykami jej wdrażania.

Niniejsze opracowanie jest uzupełnieniem raportu „Przegląd badań i publikacji dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach”, które powstało w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” realizowanego w partnerstwie przez PARP i UW. Tamten raport zawiera m.in. w rozdziale 5 krótkie opisy dobrych praktyk stanowiące ilustrację prezentowanych narzędzi zarządzania wiekiem. W niniejszym raporcie natomiast przedstawione są rozszerzone opisy dobrych praktyk w 29 przedsiębiorstwach z Polski i innych krajów UW, zawierające szczegółowe informacje na temat sposobu wdrażania poszczególnych narzędzi oraz uzyskanych efektów. Celem przedstawienia rozszerzonych opisów jest dostarczenie czytelnikowi szeregu praktycznych informacji, niezbędnych przy próbie wdrażania tych narzędzi w przedsiębiorstwie.

Rozszerzone opisy zawarte w niniejszym raporcie zostały opracowane na podstawie przykładów dobrych praktyk wybranych z bazy EFILWC oraz z bazy znajdującej się na stronie internetowej projektu „Zysk z dojrzałości”. Przy doborze konkretnych praktyk kierowano się tym, aby ostatecznie wybrany zestaw składał się z przykładów stosowania różnorodnych narzędzi zarządzania wiekiem, które są jednocześnie dobrze (rzeczowo i precyzyjnie) opisane oraz potencjalnie mogą mieć zastosowanie w polskich przedsiębiorstwach (np. zaprezentowano też praktyki z restrukturyzujących się przedsiębiorstw z Europy Środkowo-Wschodniej).

Ostatecznie wybrano 29 przedsiębiorstw (w tym 7 z Polski i 22 z innych krajów UE). W części z nich na dobrą praktykę składało się jednoczesne stosowanie nawet kilku narzędzi zarządzania wiekiem. Narzędzia te przydzielono do obszarów zarządzania wiekiem zgodnie z podaną wyżej klasyfikacją stosowaną przez EFILWC.

---

<sup>3</sup> Pod adresem: <http://www.zysk50plus.pl>



Tabela 1 (zob. poniżej) zawiera wykaz opisanych w raporcie dobrych praktyk (stosujących je przedsiębiorstw) wraz z informacją, których obszarów zarządzania wiekiem dotyczą. Dzięki temu można łatwo odszukać wszystkie przedsiębiorstwa stosujące narzędzia z danego obszaru zarządzania wiekiem.

Warto na wstępie zwrócić uwagę na kilka cech charakterystycznych dla dobrych praktyk:

- Na ogół dobre praktyki pochodzą z dużych przedsiębiorstw prywatnych (rzadko z małych i z publicznych).
- Na ogół opis zawiera szczegółowy wykaz zalet stosowanych działań, zaś mało jest uwag krytycznych, które też mogłyby być cenne dla przedsiębiorstw rozważających wdrożenie takich działań (pod tym względem do nielicznych wyjątków należy dobra praktyka z firmy DSM).
- Część dobrych praktyk dotyczy wszystkich pracowników, a nie tylko osób starszych. Wynika to z zastosowanej przez EFILWC metodologii badania dobrych praktyk – badano wszelkie działania przedsiębiorstw z zakresu polityki HR, które miały wpływ na zatrudnialność starszych pracowników (ale niekoniecznie tylko ich).
- Na ogół dobra praktyka w jednym obszarze zarządzania wiekiem towarzyszy brakowi dobrej praktyki lub wręcz złej praktyce w innym obszarze. Rzadkością jest stosowanie kompleksowej strategii zarządzania wiekiem, tj. dobrej praktyki obejmującej wiele obszarów jednocześnie.
- Wdrażanie dobrej praktyki nie musi być równoznaczne z ponoszeniem wysokich kosztów. Wręcz przeciwnie – wiele działań wspierających starszych pracowników może być wdrożonych niewielkim kosztem.
- Często firmy stosują nie tyle zarządzanie wiekiem, co tzw. *life course approach*, czyli politykę personalną obejmującą wszystkie grupy wiekowe pracowników i dostosowaną do indywidualnych potrzeb każdej z nich. Dotyczy to np. ochrony zdrowia (stosowanie profilaktyki w przypadku młodych pracowników, żeby byli zdrowi i sprawni jako osoby starsze), czy też polityki szkoleń i rozwoju (odpowiednie kierowanie karierą pracownika od rozpoczęcia pracy w firmie, żeby jako starszy pracownik posiadał wystarczającą wiedzę i doświadczenie, aby firmie opłacało się go dalej zatrudniać).

**Tabela 1. Wykaz organizacji i obszarów zarządzania wiekiem, których dotyczą dobre praktyki**

Dane dotyczące organizacji					Obszar zarządzania wiekiem							
Lp.	Nazwa	Kraj	Wielkość	Sektor własności	Rekrutacja	Przesunięcia pomiędzy stanowiskami	Szkolenia i rozwój	Zdrowie i dobre samopoczucie	Elastyczne formy pracy	Ergonomia i organizacja pracy	Polityka kończenia zatrudnienia	Podjęcie kompleksowe
1.	Achmea	Holandia	duża	prywatny			•	•	•		•	
2.	Afvalverwerking Rijnmond	Holandia	duża	prywatny		•			•	•		
3.	API Raffinera di Ancona	Włochy	średnia	prywatny			•					
4.	Bułgarskie Przedsiębiorstwo Telekomunikacyjne	Bułgaria	duża	prywatny							•	
5.	Centrum Techniki Okrętowej	Polska	średnia	publiczny					•		•	
6.	Coop Adriatica	Włochy	duża	prywatny	•		•		•			
7.	DSM	Holandia	duża	prywatny								•
8.	Efkemann	Niemcy	mała	prywatny			•					
9.	Fahrion Engineering	Niemcy	średnia	prywatny	•		•					
10.	Filter Service	Polska	średnia	prywatny								•
11.	Firma futrzarska	Rumunia	mała	prywatny	•	•			•	•		
12.	Ford Werke	Niemcy	duża	prywatny		•		•				
13.	Fundacja Północno-Estońskiego Szpitala Regionalnego	Estonia	duża	prywatny					•			
14.	Goldsborough Home Care	Wielka Brytania	duża	prywatny	•							
15.	IKEA Retail	Polska	duża	prywatny								•
16.	KSB	Niemcy	duża	prywatny								•
17.	Lip Bled	Słowenia	duża	prywatny		•						

18.	Mataró	Hiszpania	średnia	prywatny	•		•					
19.	Michelin Italy	Włochy	mała	prywatny		•					•	
20.	Przedsiębiorstwo handlowe	Słowenia	średnia	prywatny				•				
21.	RTV Slovenija	Słowenia	duża	publiczny				•				
22.	Ruoka-Saarioinen Oy	Finlandia	duża	prywatny								•
23.	SCA Laakirchen	Austria	duża	prywatny					•			
24.	Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania	Polska	duża	prywatny	•							
25.	Vattenfall Heat Poland	Polska	duża	prywatny			•					
26.	Verbund Konzern	Austria	duża	prywatny			•					
27.	Wiedeńskie Stowarzyszenie Szpitali	Austria	duża	publiczny			•		•			
28.	Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Olsztynie	Polska	średnia	publiczny								•
29.	ZEMAT	Polska	średnia	prywatny							•	

Źródło: opracowanie własne.

## 1. Opis dobrych praktyk

### 1.1. Achmea, Holandia – elastyczne formy pracy, szkolenia i rozwój, zdrowie i dobre samopoczucie, polityka kończenia zatrudnienia<sup>4</sup>

#### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-05-12
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** działalność finansowa i ubezpieczeniowa
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Obszary zarządzania wiekiem:** szkolenia i rozwój, elastyczne formy pracy, zdrowie i dobre samopoczucie, polityka kończenia zatrudnienia
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

#### Podstawowe informacje o organizacji

Achmea to duża firma holenderska świadcząca usługi finansowe, stanowiąca część grupy ubezpieczeniowej Eureko. Przedsiębiorstwo powstało na skutek kilku połączeń, w ramach których m.in. w latach 90. do grupy została włączona firma Centraal Beheer. W 2004 roku Achmea zatrudniała około 13 tysięcy pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Liczba ta była mniejsza o około 5% w porównaniu do roku 2003. Fluktuacja pracowników wynosiła około 8%. Średnia wieku pracowników to 37-38 lat. 41% to pracownicy pomiędzy 31 a 40 rokiem życia, 46% powyżej 40 lat, a 28% powyżej 45 lat. Nieco ponad połowa (53%) to mężczyźni.

Dialog społeczny w firmie jest mocno sformalizowany. Na poziomie grupy Achmea ma podpisany zbiorowy układ pracy. Co miesiąc odbywają się konsultacje ze związkami zawodowymi dotyczące takich tematów, jak warunki pracy, regulacje w przedsiębiorstwie oraz procedury zmian organizacyjnych i restrukturyzacji. Każdy oddział ma swoją radę pracowniczą, z którą prowadzi konsultacje dyrektor generalny oddziału. Ponadto istnieje również centralna rada zakładowa, z którą konsultacje prowadzi zarząd. Co tydzień odbywają się nieformalne konsultacje. Istnieje także kilka komisji wspólnych, składających się z pracowników i kierownictwa, których celem jest ułatwienie formalnych konsultacji.

---

<sup>4</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl007.htm>.





Obecna polityka koncentruje się na różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. na indywidualnych planach szkoleń i rozwoju powiązanych z rozwojem kariery i biegiem życia (ang. *life course*), innowacyjnych i wszechstronnych planach zarządzania zdrowiem, redukcji godzin nadliczbowych, rozwiązaniach dotyczących elastycznego czasu pracy.

## Pierwotna inicjatywa

Już w latach 80. Centraal Beheer zainicjowała rozwój narzędzi ukierunkowanych na praktyki dotyczące elastycznych form pracy oraz szkolenia i rozwój. Szkolenia i rozwój miały zapewnić trwałość zatrudnienia pracowników na obecnym stanowisku, natomiast elastyczne formy pracy umożliwiały częściowe wycofanie się z pracy. Wdrożony przez firmę system *CB-select* pozwalał pracownikom „oszczędzać czas” w trakcie kariery zawodowej (np. poprzez pracę w święta), aby później móc zredukować tygodniowy czas pracy.

Po tym, jak Centraal Beheer została włączona do Achmea zachowano większość polityk dotyczących wieku. System *CB-select* został przeniesiony do Achmea (i przemianowany na *Achmea-select*) i jednocześnie kontynuowano program szkoleń i rozwoju uwzględniając czynnik biegu życia. Wprowadzono również system zarządzania zdrowiem. Ponadto w planie socjalnym firmy, określającym zasady postępowania i rozwiązania na wypadek restrukturyzacji i zwolnień, uwzględniono elementy zarządzania wiekiem.

Wśród tych rozwiązań jest Centrum Transferu Achmea, które zapewnia pracownikom, którzy utracili pracę, wsparcie w znalezieniu nowej na terenie firmy lub, jeśli to możliwe, poza nią.

Realizacji tego typu praktyk sprzyja tradycja stosowania przez firmę korzystnej dla pracowników polityki HR i dialogu społecznego. Ogólnie rzecz biorąc, takie polityki nie wynikają jednak tylko z dobrej woli firm i związków zawodowych. Polityka rządu dotycząca wcześniejszego przechodzenia na emeryturę i rentę odgrywa istotną rolę w kształtowaniu polityki zarządzania wiekiem w firmie.

## Dobra praktyka dzisiaj

Achmea stworzyła rozbudowany system narzędzi polityki zarządzania wiekiem oraz biegu życia. Z założenia polityka ta ma dotyczyć wszystkich pracowników, a nie tylko tych starszych. Niemniej jednak uważa się, że nieregularne godziny pracy, czas pracy, kwestie zdrowotne, szkolenie i rozwój oraz wczesne odejście z pracy mają istotny związek z wiekiem pracowników. Podstawowe zasady polityki HR w tym zakresie są następujące:

- Choć pracownicy mają obowiązek pracy w godzinach nadliczbowych w miarę potrzeb firmy, to liczba tych nadgodzin nie może przekroczyć 5% półrocznego wymiaru czasu pracy lub 9 godzin na tydzień. Pracownicy powyżej 50 roku życia nie mają obowiązku pracować w godzinach nadliczbowych, o ile nie chcą. Trudno jednak stwierdzić, jak często taka praktyka jest stosowana.



- Dzięki systemowi *Achmea-select* pracownicy mają możliwość oszczędzania czasu pracy w celu zmniejszenia tygodniowego czasu pracy lub uelastycznienia godzin pracy. Tygodniowa liczba godzin pracy może wynosić między 34 a 38. Ponadto wszystkie dni wolne od pracy, z wyjątkiem ustawowo wolnych, mogą być zaoszczędzone w celu późniejszego wykorzystania. Ponad 20% pracowników korzysta z tej ostatniej opcji, a ponad 30% wykorzystuje dzień wolny w ciągu tygodnia. Struktura wieku tych grup jest nieznana. Taki system pozwala pracownikom powyżej 57 roku życia zmniejszyć tygodniowy wymiar czasu pracy o 20%.
- Plany szkoleń i rozwoju dostosowane są do biegu życia pracownika. Po ukończeniu 45 roku życia każdy pracownik co 5 lat może skorzystać z porady dotyczącej kariery zawodowej. Uzupełnieniem systemu doradztwa są udogodnienia dla starszych pracowników związane z kształceniem. Pracownikowi po ukończeniu 40 roku życia przysługuje maksymalnie 10 dni rocznie płatnego urlopu naukowego, zależnie od indywidualnych potrzeb. Pracownik zobowiązany jest zgłosić propozycję szkolenia i skonsultować ją z kierownikiem liniowym. Szkolenia pozwalają na utrzymanie pracowników w zatrudnieniu, jak również mogą skutkować awansem poziomym i pionowym. Każdego roku Achmea przedstawia związkom zawodowym raport z wydatków z budżetu szkoleniowego.
- Zgodnie z planem socjalnym procedura dotycząca zwalniania pracowników jest różna w zależności od wieku pracownika. Procedura ta uwzględnia fakt, że starszym pracownikom trudniej jest znaleźć pracę po zwolnieniu. Aby uniknąć odejścia pracownika plan rekomenduje włożenie maksymalnego wysiłku w znalezienie miejsca pracy osobom powyżej 55 roku życia. Alternatywnie, osoby powyżej 58 roku życia mogą przejść na wcześniejszą emeryturę. Z tych wytycznych korzysta Centrum Transferu Achmea, wewnętrzna agencja zajmująca się doradztwem zawodowym i oddelegowywaniem pracowników, która czynnie wspiera zwalnianych pracowników w poszukiwaniu nowego stanowiska pracy, najlepiej w jednym z oddziałów Achmea. W latach 2003-2004 874 pracowników zostało oddelegowanych na inne stanowisko wewnątrz firmy lub poza nią, 26 odeszło z przedsiębiorstwa na własne życzenie, 194 zostało zwolnionych, a 42 pracowników w wieku 58 lat przeszło na wcześniejszą emeryturę.
- Poza tym wprowadzono program zarządzania zdrowiem mający na celu redukcję zwolnień chorobowych. Między 2001 a 2004 rokiem stopa absencji chorobowej spadła z 7,4% do 5,1%. Aby doprowadzić do dalszego spadku, przede wszystkim długookresowych zwolnień, powołano grupę roboczą ds. długookresowych zwolnień chorobowych. Grupa ta przeniosła (częściowo) 60 niepełnosprawnych pracowników i w ten sposób ochroniła ich od przejścia na rentę. Od momentu wprowadzenia tzw. aktu *Gate keepera* wzrosło znaczenie zapobiegania niezdolności do pracy i stworzono plan zarządzania zdrowiem na poziomie każdego oddziału.
- W maju 2005 roku Achmea i związki zawodowe uzgodniły, że Achmea będzie wspierała finansowo inwestycje pracowników w długookresowy obligatoryjny plan oszczędnościowy.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Polityki zarządzania zasobami ludzkimi stosowane przez firmę Achmea umożliwiają – do pewnego stopnia – starszym pracownikom pozostanie w zatrudnieniu. Polityki te dotyczą kwestii zdrowotnych, elastycznych form pracy i ograniczenia czasu pracy w przypadku starszych pracowników. Najlepiej widać to w danych dotyczących niepełnosprawności. Podczas gdy 46% pracowników ma ponad 40 lat, około 53% niepełnosprawnych pracowników ma 40 lat lub więcej. Mimo, że odsetek niepełnosprawnych jest relatywnie wysoki w grupie powyżej 40 roku życia, liczba osób przechodzących na rentę spadła we wszystkich grupach wiekowych. Od 2001 roku widoczny jest stopniowy spadek przechodzenia na rentę, zwłaszcza wśród osób pomiędzy 30 a 39 rokiem życia.

## 1.2. Afvalverwerking Rijnmond, Holandia – elastyczne formy pracy, ergonomia i organizacja pracy, przesunięcia pomiędzy stanowiskami <sup>5</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-06-06
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** Działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Obszary zarządzania wiekiem:** elastyczne formy pracy, ergonomia i organizacja pracy, przesunięcia pomiędzy stanowiskami
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

### Podstawowe informacje o organizacji

Afvalverwerking Rijnmond (AVR) jest byłą spółką państwową zajmującą się unieszkodliwianiem odpadów, która została sprywatyzowana w latach 90-tych. Siedziba operacyjna znajduje się w regionie Europoort portu Rotterdam, gdzie ulokowanych jest wiele międzynarodowych firm z sektora chemicznego i portowego oraz doki.

Po prywatyzacji, działalność AVR rozszerzyła się poza odpady komunalne. Obecnie AVR składa się z trzech jednostek biznesowych: usług przemysłowych (w tym: czyszczenie przemysłowe, odpady chemiczne i odpady przemysłowe); usuwania odpadów – około 600 pracowników; i usług związanych z ochroną środowiska (w tym wywóz śmieci) – około 1000 pracowników.

Pracownikami są przede wszystkim mężczyźni, z wyjątkiem działu kadr (HR) i działów administracyjnych. Przeciętny wiek pracowników rośnie, szczególnie w działach unieszkodliwiania odpadów i usług dla środowiska, w których 50% pracowników ma ponad 45 lat.

AVR znacznie się powiększyła w latach 90-tych. Z zaledwie 500 pracowników w 1993 r. do prawie 2800 pracowników zatrudnionych w 1999 r. Liczba ta potem spadła. Obecnie, nie przewiduje się dalszych redukcji pracowników.

---

<sup>5</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl006.htm>.



Firma ma opracowaną politykę kadrową, która bierze pod uwagę kwestie związane z biegiem życia (ang. *life course*). Po pierwsze, zespół norm stosowany jest do regulacji obciążenia pracą i godzin pracy. Różne normy stosuje się do młodych i starszych pracowników. Ponadto, istnieją różne elastyczne formy pracy. W przeszłości, rada zakładowa kładła nacisk na finansowe środki wyrównawcze dla starszych pracowników, a pracodawcy – na kwestie zdolności do pracy. Przygotowano wniosek o dofinansowanie dla programu przekazywania wiedzy młodszym pracownikom przez ich starszych kolegów.

### **Pierwotna inicjatywa**

Początkowo, działalność AVR obejmowała tylko krajowe usługi usuwania odpadów. Praca w systemie zmianowym była wymagana przy obsłudze instalacji do unieszkodliwiania odpadów. Czyszczenie instalacji i wywóz śmieci, które nie mogły być zwyczajnie przetwarzane w instalacji, wymagały sporo pracy fizycznej. W związku z rosnącą z roku na rok liczbą pracowników powyżej 50 roku życia okazało się, że problemem jest zarówno praca na zmiany, jak i to, że praca wymaga dużego wysiłku fizycznego.

W celu opanowania tej sytuacji, wprowadzono w życie program korekty poszczególnych prac, aby dostosować wymagania do możliwości pracowników. Mianowicie, ponownie włączono do firmy zadania, które w ostatnim czasie były zlecane na zewnątrz, co umożliwiło to przydzielenie ich starszym pracownikom.

Z biegiem czasu program ewoluował, uzyskując bardziej formalny status w firmie. Zbiór norm zaczął regulować obciążenie i godziny pracy. Dodatkowo, poza różnymi istniejącymi elastycznymi formami pracy, stworzono nowe funkcje – które są albo mniej wymagające albo dotyczą konkretnych aspektów pracy – w celu ułatwienia przesunięć pracowników. Powstało „koło wiedzy”, w którym eksperci, kierownictwo liniowe i personalne oraz rada pracownicza omawiają politykę kadrową.

Wdrażanie norm i nowych funkcji wymaga dużo zaangażowania ze strony kierownictwa. Znaczenie tej strategii zostało docenione szczególnie w związku z faktem, że koszt absencji chorobowej jest stosunkowo wysoki. W takich okolicznościach, akceptuje się bezpośrednie koszty wdrażania strategii.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

Polityka kadrowa AVR kładzie nacisk na rozplanowanie miejsc pracy, przesunięcia pracowników i elastyczne formy pracy. Uwzględnia ona różnice między trzema jednostkami biznesowymi, przede wszystkim mogące mieć znaczenie z punktu widzenia wieku pracowników.

W usługach dotyczących ochrony środowiska praca jest wymagająca fizycznie, zaś wymagania dotyczące wykształcenia są niskie. Niewiele jest możliwości zmiany wykonywanych zadań, aby uniknąć zajęć wymagających największego wysiłku. W celu



ochrony starszych pracowników przed przemęczeniem wprowadzono tzw. „normę P90”, zgodnie z którą wymagania w pracy nie mogą przekraczać fizycznych możliwości 90% pracowników w przeciętnej grupie pracowników w określonym wieku. Ponadto, wprowadzono także techniczne udogodnienia, takie jak podziemne śmietniki, które mogą być opróżniane mechanicznie, w celu zmniejszenia wysiłku fizycznego. Technika ta ma jednak swoje ograniczenia, ponieważ nie może być wszędzie stosowana. Stosowania normy P90 ma również uzasadnienie z perspektywy biegu życia. Choć przede wszystkim istotne dla starszych pracowników, techniczne udogodnienia mogą zmniejszyć wysiłek fizyczny dla wszystkich grup wiekowych.

W jednostce do usuwania odpadów praca na zmiany jest szczególnie problematyczna dla starszych pracowników. Zmiany są konieczne na stanowisku operatora procesu, zaś mechanicy pracują tylko w ciągu dnia. Niedawno wprowadzono nowe stanowisko operatora technicznego, w którym połączono elementy obowiązków operatora procesów i mechanika. Nowe stanowisko jest przejściowe, pomiędzy systemem zmianowym a pracą w ciągu dnia. Tym samym, firma oferuje starszym pracownikom możliwość zdobycia doświadczenia niezbędnego do przejścia od pracy zmianowej do dziennej. Pracownicy tracą część swoich premii za nieregularne godziny pracy, ale oferuje się im tymczasową rekompensatę.

Wspiera się również dalszy awans. Operatorzy procesu mogą awansować na stanowisko kierownika terenowego. Taka zmiana wymaga wewnętrznych szkoleń i kształcenia formalnego, które mogą trwać od czterech do pięciu lat. Aby ułatwić to przejście, utworzono stanowisko głównego operatora, które zostało umieszczone pomiędzy stanowiskami „operator procesów” i „kierownik terenowy”. Z czasem ta polityka rozwinęła się z dwóch powodów. Po pierwsze, AVR stosuje politykę nie zatrudniania osób z zewnątrz na stanowisko kierownika terenowego. Po drugie, AVR rekrutuje pracowników na stanowiska kierownicze spośród swoich pracowników, ponieważ oferowany przez nią poziom płac jest niski, w porównaniu z międzynarodowymi firmami w regionie Europort, które oferują ten sam rodzaj pracy.

Czynniki te zmusiły AVR do wewnętrznej rekrutacji i szkolenia kierowników, stąd ok. 60% jej pracowników nadzoru pochodzi z wewnątrz przedsiębiorstwa. Zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju kariery ułatwia utrzymanie ich w firmie. Liczba dostępnych stanowisk kierowniczych jest jednak ograniczona w stosunku do liczby pracowników przy usuwaniu odpadów.

Utworzono też „koło wiedzy” – komisję, w której skład wchodzi: kierownicy liniowi, pracownicy, doradcy zewnętrzni, specjalista od warunków pracy oraz członkowie rady pracowniczej. Komisja zajmie się kwestią godzin pracy (w systemie zmianowym), zdolnością do pracy i mobilnością zawodową. Główny nacisk zostanie położony na związek pomiędzy zdolnościami do pracy a wymogami. Dotacja na działania koła wiedzy i dopłaty do programu przekazywania wiedzy młodszym pracownikom przez starszych zostały ostatnio uruchomione na podstawie tzw. programu *AgeMirror* (Regiegroep Grijs Werkt, 2005; AWVN, 2004).



Trzeci obszar polityki związany z usługami na rzecz ochrony środowiska jest wciąż w trakcie przygotowań. Pracownicy zatrudnieni przy wywozie śmieci będą pracować w oparciu o umowy na czas określony. Nie oznacza to jednak, że pracownik zostanie po prostu zwolniony po wygaśnięciu tej umowy. Zamiast tego pracownik otrzyma premię w związku z odejściem i zaoferuje się mu różne usługi z zakresu pośrednictwa pracy. Polityka ta uznaje ograniczenie zdolności do wykonywania pracy fizycznej w pewnym wieku, jak również wyczerpujący fizycznie charakter tej pracy. Dopiero okaże się, czy niniejsza polityka jest dobrze zrównoważona, pod względem konsekwencji dla pracownika i pracodawcy.

Firmie AVR udało się wdrożyć spójny zestaw polityk w trudnych okolicznościach – w sytuacji, gdy duża część pracy wykonywanej przez osoby starsze nie nadawała się dla nich. Chociaż możliwości były tu dość ograniczone. Wdrożenie norm i utworzenie nowych stanowisk wymagało silnego zaangażowania ze strony zarządu. Takiego rodzaju zaangażowania można oczekiwać w sytuacji, gdy koszty absencji chorobowej są stosunkowo wysokie. W takim przypadku bezpośredni koszt wdrożenia polityki może zostać zaakceptowany, w celu zminimalizowania kosztownych przerw w pracy. Utworzenie „koła wiedzy” może być korzystne we wszystkich firmach, w których dominują problemy związane z wiekiem.

### 1.3. API Raffinera di Ancona, Włochy: szkolenia i rozwój <sup>6</sup>

#### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-10-29
- **Wielkość organizacji:** średnia
- **Rodzaj działalności:** wytwarzanie produktów rafinacji ropy naftowej
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** związek zawodowy
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, robotnicy wykwalifikowani, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych
- **Obszary zarządzania wiekiem:** szkolenie i rozwój
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

#### Podstawowe informacje o organizacji

Rafineria API w Ankonie zajmuje się wytwarzaniem produktów rafinacji ropy naftowej. Rafineria powstała w 1950 roku i należy do holdingu API. Mieści się w Ankonie i w 99% należy do API (*Anonima Petroli Italiana Corporation*). Jej sprzedaż w 2004 roku wyniosła 165 mln Euro.

Rafineria zatrudnia 425 osób, z czego 173 to kadra kierownicza, zarząd i pracownicy biurowi, a 214 to pracownicy produkcyjni. Większość zatrudnionych to mężczyźni (tylko 19 osób to kobiety), a 128 pracowników ma powyżej 45 lat. W 1997 API otworzyła nową elektrownię, w wyniku czego zatrudniono około 60 nowych pracowników. Rotacja pracowników jest bardzo niska: API zatrudnia raczej młode osoby, które pozostają w firmie do wieku emerytalnego. Starsi pracownicy cenieni są głównie za swoje doświadczenie, co z punktu widzenia firmy jest bardzo istotne.

Praca w API zorganizowana jest według struktury hierarchicznej, w której starszym pracownikom powierza się funkcje o większej odpowiedzialności. Taka praktyka jest korzystna dla rozwoju kariery zawodowej starszych pracowników.

Średni wiek emerytalny to 60 lat, ale firma API zdaje sobie sprawę, że ostatnie ustawy mające na celu podniesienie tegoż wieku wkrótce spowodują wzrost liczby starszych zatrudnionych. Mimo iż stosunki przedsiębiorstwa ze związkami zawodowymi układają się dobrze w oparciu o współpracę i wzajemne zaufanie, to firma API określa politykę HR.

#### Pierwotna inicjatywa

---

<sup>6</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/it001.htm>.



Program szkoleń i rozwoju w firmie API zakłada ustawiczne szkolenie pracowników, nie wyłączając z tego starszych pracowników. W istocie, starsi pracownicy to grupa najbardziej zaangażowanych uczestników kursów szkoleniowych. Inicjatywa szkoleń i rozwoju została zapoczątkowana w latach 90. w celu sprostania wymogom dotyczącym bezpieczeństwa i ochrony środowiska, ale także z powodu sukcesu szkoleń dla nowych pracowników. Rafineria API, jako firma, której działalność obciążona jest dużym ryzykiem, dostrzegła potrzebę poprawy warunków bezpieczeństwa w miejscu pracy.

Firma w sposób ciągły zapewnia 2 rodzaje szkoleń.

- Kursy techniczne i specjalistyczne, dotyczące bezpieczeństwa pracy i kwestii związanych ze środowiskiem, a także wykorzystania nowych narzędzi i sprzętu.
- Szkolenia dla kierownictwa dotyczące stosunków interpersonalnych, zarządzania grupą, komunikacji i budowania zespołu.

Zapewnienie pracownikom szkoleń wywarło na nich bardzo pozytywny efekt. Nawet osoby starsze dostrzegają w nich możliwość dalszego rozwoju kariery zawodowej. Szkolenia techniczne przygotowują ich uczestników do podjęcia działań w kryzysowych sytuacjach z zakresu bezpieczeństwa i środowiska. Szkolenia kierownictwa przyczyniają się do lepszych relacji pomiędzy pracownikami, przełożonymi i podwładnymi, co przyczynia się do poprawy atmosfery w środowisku pracy.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

Program ustawicznego szkolenia pracowników, zainicjowany w latach 90., stanowi obecnie element rozwoju kariery zawodowej każdego pracownika. Szkolenie obejmuje program dostosowany do potrzeb pracowników wszystkich grup wiekowych. System szkoleń, który rozwijał się przez lata aż do dzisiaj, jako jeden z najważniejszych instrumentów polityki HR firmy otrzymuje obecnie znacznie większe dofinansowanie niż w latach ubiegłych.

Obecnie każdy zatrudniony zobowiązany jest co 3 miesiące przejść 4-godzinne szkolenie techniczne, specjalistyczne, z zakresu bezpieczeństwa oraz środowiska. Szkolenia dotyczące spraw związanych z pracą są oferowane od czasu do czasu w zależności od rodzaju pracy. Sesje szkoleń zawodowych trwają zazwyczaj 16 godzin i są rozłożone na 2 następujące po sobie dni. Każdego roku bierze w nich udział o 10 do 30 pracowników.

Szkolenia kierownictwa z kolei organizuje się częściowo w zależności od indywidualnych potrzeb (np. w celu zwiększenia umiejętności zawodowych, których zdaniem bezpośredniego przełożonego pracownikowi brakuje), a częściowo w sposób bardziej ustrukturyzowany. Tego typu szkolenia obejmują kursy grupowe trwające 16 godzin w ciągu dwóch następujących po sobie dni. Nie jest jednak ustalony ostateczny termin odbycia szkolenia w danym roku.



API głęboko wierzy w sens tego typu inicjatyw i co roku przeznacza coraz większe fundusze na finansowania programu szkoleń. Niedofinansowanie budżetu szkoleniowego jest negatywnie postrzegane przez firmę.

W 2004 roku API przeznaczyło łącznie 485.500 Euro na szkolenia lub po około 3.000 Euro na każdego pracownika uczestniczącego w kursach indywidualnych (pracownik może brać udział w więcej niż jednym szkoleniu). Ta ostatnia kwota została podwyższona z 2400 Euro na każdego pracownika w rok wcześniej. Całkowity budżet szkoleniowy jest przeznaczany na 50 szkoleń dla członków zarządu, 800 szkoleń dla kierowników średniego szczebla i pracowników administracyjnych, oraz 2200 szkoleń dla pozostałych zatrudnionych.

W 2004 znacznie więcej pracowników uczestniczyło w kursach dotyczących bezpieczeństwa i środowiska oraz w kursach technicznych i specjalistycznych niż w szkoleniach z umiejętności interpersonalnych. Wynika to z mniejszego uczestnictwa w kursach takich jak: czynniki ludzkie, praca zespołowa, audyt, zarządzanie projektami, wszechstronność i wielofunkcyjność, szkolenie behawioralne i menadżerskie, coaching.

Podążając za dobrą praktyką, szkolenie i rozwój w firmie są obecnie kontynuowane i zostały rozszerzone na pracowników wyższego szczebla, których początkowo nie obejmowały. Warto też zauważyć, że zmianie uległa rola związków zawodowych. Wcześniej były one tylko informowane o decyzjach przedsiębiorstwa, teraz uczestniczą w procesie planowania. Spowodowane jest to częściowo wykorzystywaniem obecnie narodowego funduszu na szkolenia pracowników.

Jedną z korzyści z ustawicznego szkolenia jest większe poczucie przynależności pracowników do firmy. Inicjatywa uwzględnia też cele szkolenia przez całe życie. Na przykład kwestia rozwoju kariery zawodowej i awansu jest ściśle powiązana z ustawicznym szkoleniem, jak również z indywidualnymi umiejętnościami pracownika.

Firma API uświadomiła sobie konieczność uwzględnienia starzenia się pracowników w polityce firmy w momencie, gdy uchwalono ustawę podnoszącą wiek emerytalny. Nowe regulacje zwiększą liczbę starszych pracowników, a tym samym konieczne są modyfikacje w sposobie zarządzania pracownikami. Rząd już rozpoczął podnoszenie wieku emerytalnego, a pomiędzy 2004 i 2007 rokiem oferuje korzyści finansowe osobom uprawnionym, które zdecydują się nie przechodzić na emeryturę. W rafinerii API w Ankonie średni wiek przechodzenia na emeryturę wynosi obecnie 60 lat, ale w przyszłości wzrośnie do 65-67 lat. Oczekuje się, że wraz ze starzeniem się pracowników kwestia zarządzania pracą zmianową, zwłaszcza pracą na noc, stanie się kluczowa. Do dzisiaj API nie uwzględniała kwestii wieku w zarządzaniu pracownikami zmianowymi. Jako że produkcja odbywa się w systemie ciągłym (24 godziny na dobę przez 365 dni w roku), firma nie bez obaw rozważa możliwość skierowania starszych pracowników produkcyjnych do pracy na nocną zmianę.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Reprezentanci pracowników podzielają obawy zarządu i proponują rozważenie zwolnienia starszych pracowników z nocnych zmian lub przesunięcie ich do innych zadań. Jest to temat toczących się dyskusji, ponieważ ponad połowa pracowników firmy API to pracownicy zmianowi. Kwestia ta w połączeniu z rosnącą proporcją starszych pracowników zaangażowanych w pracę zmianową stanowi istotny problem dla przedsiębiorstwa.



## 1.4. Bułgarskie Przedsiębiorstwo Telekomunikacyjne, Bułgaria – polityka kończenia zatrudnienia<sup>7</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-10-01
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** działalność pocztowa, telekomunikacja
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** związek zawodowy
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, robotnicy wykwalifikowani i niewykwalifikowani, kobiety, mężczyźni
- **Obszary zarządzania wiekiem:** polityka kończenia zatrudnienia
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

### Podstawowe informacje o organizacji

Bulgarian Telecommunications Company plc (BTC) jest dużym przedsiębiorstwem telekomunikacyjnym, którego 65% należy do Viva Ventures (Advent International Fund). Firma zatrudnia około 20 tys. osób, a średnia wieku pracowników wynosi około 40 lat. Przeszło 65% pracowników posiada ponad 11 lat doświadczenia zawodowego.

W 2004 roku firma przeszła w fazę restrukturyzacji, po tym jak została sprywatyzowana. Obecnie nie ma już monopolu na niektóre usługi, jak miało to miejsce w przeszłości. W wyniku negocjacji ze związkami zawodowymi, firma przyjęła trzy programy w celu zmniejszenia liczby zatrudnionych:

- dobrowolne rozwiązanie stosunku pracy przez pracowników,
- wsparcie przedsiębiorczości,
- nowe możliwości zawodowe (związane z przekwalifikowaniem pracowników).

Pierwsze dwa programy, zwłaszcza w połączeniu, są przede wszystkim istotne dla starszych pracowników. Program przedsiębiorczości otwarty był dla osób uprawnionych do korzystania z programu dobrowolnych zwolnień, np. dla pracowników z ponad 10-letnim okresem pracy w spółce.

<sup>7</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/bg004.htm>.

W 2004 roku BTC podpisało układ zbiorowy ze wszystkimi pięcioma organizacjami obecnymi w firmie. Program dobrowolnego rozwiązania umowy o pracę stanowi integralną część układu zbiorowego pracy.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

W 2004 roku w ramach programu na rzecz dobrowolnego rozwiązania stosunku pracy, 7831 pracowników opuściło firmę i otrzymało jako rekompensatę w sumie około 41.1 mln BGN (około 21,1 mln euro). W zależności od stażu pracy w BTC, każdy pracownik miał prawo do odszkodowania maksymalnie do wielokrotności 16 wynagrodzeń brutto w formie nieopodatkowanej „pomocy socjalnej”. Program przedsiębiorczości utworzono dla tych pracowników, którzy zdecydowali się dobrowolnie rozwiązać umowy z firmą. Program ten był najbardziej korzystny dla osób w wieku przedemerytalnym, ponieważ większość z nich przepracowała w firmie co najmniej 10 lat.

BTC umożliwiło wszystkim, którzy byli zainteresowani programem przedsiębiorczości, wzięcie udziału w krótkich warsztatach szkoleniowych z przedsiębiorczości, organizowanych przez regionalne izby handlowe i przemysłowe. Zaoferowano również wsparcie i pomoc w przygotowaniu biznesplanów. Warunkiem wyboru biznesplanu do subsydiowania było jego znaczenie dla rozwoju w regionie i jego potencjał dla tworzenia nowych miejsc pracy dla byłych pracowników i członków ich rodzin.

W programie przedsiębiorczości wzięło udział do 429 pracowników. W sumie 14 projektów zostało sfinansowanych z budżetu liczącego 345 tys. BGN (117.432 euro). Jedenastu wnioskodawców, którym zatwierdzono projekty, było w wieku powyżej 50 lat. Wśród wybranych projektów biznesowych znalazły się następujące przedsięwzięcia: produkcja i sprzedaż warzyw; usługi medyczne; usługi księgowe; kawiarnia-bar; sklepik z napojami i przekąskami; usługi z zakresu technologii informacyjnych (IT); usługi pszczelarskie (dwa przedsiębiorstwa); produkcja opakowań z papieru; turystyka kulturowa; usługi rolnicze; konserwacja samochodów; produkcja małych mebli. Każdy finansowany projekt otrzymał wsparcie i nadzór oddziałów ProCredit Banku, który jest bankiem specjalizującym się w udzielaniu niewielkich pożyczek.

### **Dodatkowe informacje dotyczące tego przypadku**

Programy firmy nie są adresowane wyłącznie do starszych pracowników. BTC uważa, że młoda siła robocza jest bardziej atrakcyjna, głównie ze względu na wyższy poziom wykształcenia. Według regionalnych izb zrzeszających trenerów handlowych, młodzi pracownicy byli bardziej aktywni podczas szkoleń i bardziej optymistyczni odnośnie potencjalnych możliwości biznesowych.

BTC współpracuje z agencjami pośrednictwa pracy w zakresie kursów podnoszących kwalifikacje, oferowanych w ramach programów publicznych. Firma przeprowadziła badanie wśród swoich pracowników dotyczące tego, udział w jakich kursach skłonili by ich w



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przyszłości do przystąpienia do programu dobrowolnych rozwiązań umów. W odpowiedzi pracownicy wskazali szkolenia komputerowe i z języków obcych.



## 1.5. Centrum Techniki Okrętowej (CTO), Polska - elastyczne formy pracy, polityka kończenia zatrudnienia<sup>8</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-11-22
- **Wielkość organizacji:** średnia
- **Rodzaj działalności:** działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo publiczne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, kobiety, mężczyźni
- **Obszary zarządzania wiekiem:** elastyczne formy pracy, polityka kończenia zatrudnienia
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

### Podstawowe informacje o organizacji

Centrum Techniki Okrętowej (CTO) istnieje od 1971 roku, powstało z inicjatywy państwa. W 2004 roku zostało przekształcone w spółkę akcyjną. Pierwszoplanowym celem Centrum Techniki Okrętowej S.A. jest pobudzanie i wspieranie innowacyjności przemysłu morskiego działalnością badawczo - rozwojową, projektową i informacyjną.

Przedsiębiorstwo zatrudnia 231 pracowników, w tym również osoby w wieku 50 lat i więcej, inwestując w ich wiedzę i doświadczenie, które są niezbędne w tej dziedzinie. Jednym z obszarów działalności jest kształcenie nowych inżynierów, w czym niezbędna jest udział starszych, doświadczonych w danej dziedzinie pracowników, potrafiących przekazać swoją wiedzę.

Swój potencjał intelektualny, badawczy i projektowy Centrum Techniki Okrętowej S.A. wykorzystuje dla świadczenia usług na rzecz innych działów gospodarki. Swoje laboratoria badawcze CTO S.A. udostępnia studentom i pracownikom naukowym wyższych uczelni technicznych, przyczyniając się do wzrostu poziomu kształcenia i rozwoju nauki.

### Dobra praktyka

Wszystkie wykonywane w przedsiębiorstwie prace muszą być prowadzone przez wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. Realizują oni zadania wymagające specjalistycznych kompetencji i wysoce specjalistycznej wiedzy. Do takich właśnie zadań CTO zatrudnia pracowników 50+ oraz pracowników emerytowanych. Średnio, co roku do zespołu dołącza 10 takich osób.

<sup>8</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl004.htm>.

Większość pracowników po 50 roku życia pełni rolę wewnętrznych ekspertów firmy, którzy są zatrudniani na podstawie umowy na czas określony, ściśle określającej ich zadania oraz warunki pracy. W zależności od przypadku, kontrakt jest mniej lub bardziej zorientowany na cele, dlatego też czas pracy jest elastyczny. W zakres obowiązków wchodzi również rola mentora, wprowadzanie młodego inżyniera, krok po kroku, w specyfikę zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo. Ponadto CTO utrzymuje stały kontakt, z inżynierami, którzy przeszli na emeryturę, aby móc korzystać z ich umiejętności, które przy pewnych projektach są bezcenne.

### **Korzyści dla pracodawcy**

Dla pracodawcy korzystny jest fakt przekazywania wiedzy i doświadczenia wewnątrz firmy, młodzi inżynierowie zdobywają umiejętności wprost od swoich starszych kolegów, dlatego też firma nie musi inwestować w drogi proces doszkalania. Z drugiej strony jest to strategia, która zatrzymuje młodych pracowników w przedsiębiorstwie, które staje się dla nich jedynym miejscem, w którym będą mogli pracować z tak doświadczonym, wysoko wykwalifikowanym zespołem.

Przedsiębiorstwo korzysta również ze stałego kontaktu z emerytowanymi pracownikami, którzy w razie potrzeby są zawsze gotowi do pomocy.

Kolejnym dużym plusem są zdolności analityczne pracowników, zdobyte na przestrzeni wielu lat pracy okazują się niezbędne przy kreowaniu strategii dalszego rozwoju firmy.

### **Korzyści dla pracownika**

Przede wszystkim pracownicy czują się docenieni i potrzebni firmie. Pełniąc rolę mentora podbudowują swoje morale, ponieważ okazuje się, że nawet w zaawansowanym wieku są oni niezbędni. Mają okazję przekazywać specjalistyczne umiejętności, w poczuciu, że pozostawiają następców godnych zaufania.



## 1.6. Coop Adriatica, Włochy – rekrutacja, szkolenie i rozwój, elastyczne formy pracy<sup>9</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** handel
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** związek zawodowy
- **Grupy docelowe:** wykwalifikowani robotnicy, niewykwalifikowani robotnicy, kobiety
- **Obszary zarządzania wiekiem:** rekrutacja, szkolenia i rozwój, elastyczne formy pracy
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** informowanie

### Podstawowe informacje o organizacji

Coop Adriatica jest jedną z największych włoskich spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym. Powstała w 1995 roku w wyniku połączenia Coop Emilia-Veneto i Coop Romagna-Marche, posiada szeroką sieć supermarketów i hipermarketów w czterech regionach Włoch: Emilia Romagna, Veneto, Marche i Abruzzo.

Firma zatrudnia na stałe 8275 osób, w tym około 500 menadżerów i pracowników biurowych i około 7800 sprzedawców. Prawie 6200 (75%) sprzedawców to kobiety. Tylko 303 (ok. 4%) stałych pracowników ma powyżej 45 lat. Odsetek osób w tym wieku zatrudniona na czas określony jest jednak dużo wyższa.

Firma Coop Adriatica miała trudności z rekrutacją osób o szczególnych umiejętnościach, zwłaszcza rzeźników. W lipcu 2003 roku miała miejsce częściowa restrukturyzacja na szczeblu ścisłego kierownictwa, ale pomimo to firma darzy zaufaniem i wysoko sobie ceni profesjonalizm i zaangażowanie w pracę starszych pracowników.

Stosunki ze związkami zawodowymi ocenia się jako dobre, mimo iż czasami wzbudzają kontrowersje. Ostatnio na przykład reprezentanci pracowników zagrozili protestem przeciwko stopniowemu ograniczaniu ich zaangażowania w procesy decyzyjne firmy. W 2003 roku podpisano umowę Area Emilia 2003-2005 choć tylko z jednym związkiem zawodowym (CGIL). Umowa zawiera „Protokół zapewniający wprowadzenie pozytywnych działań w sferze równych szans i solidarności oraz pogodzenie czasu pracy z życiem prywatnym”. Dokument ten proponuje kilka inicjatyw, część skierowanych do wszystkich pracowników, a część do szczególnych grup, m.in. osób starszych.

---

<sup>9</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/it003.htm>.

## **Pierwotna inicjatywa**

Koncepcja Coop Adriatica dotyczyła rekrutacji pracowników, zwłaszcza kobiet powyżej 45 lat. Rozpoczęła się w roku 1995 inicjatywą szkoleniową zwaną „*retravailler*” finansowaną z EFS. Dotyczyła ona kobiet, które straciły pracę, przed osiągnięciem wieku emerytalnego. W programie wzięło udział 15 kobiet, z których część miała ponad 45 lat, a pod koniec kursu firma zatrudniła 8 z nich.

Głównym powodem dla którego podjęto tę inicjatywę była potrzeba rekrutacji większej liczby pracowników oraz fakt, że szkolenie nie stanowiło obciążenia dla budżetu firmy. Coop Adriatica omówiło swoje zamierzenia ze związkami zawodowymi, a te nie zgłosiły sprzeciwu.

Przedsięwzięcie okazało się na tyle korzystne dla firmy, że radykalnie zmieniło się jej nastawienie do zatrudniania osób powyżej 45 roku życia. W kolejnych latach, dzięki innym inicjatywom zatrudniono wiele osób w tym wieku, zwłaszcza kobiet. Inicjatywy te polegały na współpracy z ośrodkami szkoleniowymi, finansowanymi z EFS lub funduszy regionalnych. Firma zatrudniała też starszych pracowników bezpośrednio.

W latach 1996-2004 Coop Adriatica zatrudniła 124 osoby powyżej 45 roku życia (w tym 27 w 2001, 27 w 2002, 21 w 2003 i 19 w 2004) na stałe lub na czas określony. Entuzjizm, ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę, elastyczność w podejściu do grafiku pracy i zadań starszych pracowników okazały się zapłatą dla firmy za pokładane w tych pracownikach zaufanie.

## **Dobra praktyka dzisiaj**

Sukces pierwotnej inicjatywy – w szczególności w sensie wzrostu efektywności i motywacji starszych pracowników – przekonał Coop Adriatica do kontynuowania programu.

Większa świadomość wartości starszych pracowników skłoniła firmę do zrewidowania polityki dotyczącej rozwoju kariery, wcześniej faworyzującej osoby młodsze. W 1999 roku Coop Adriatica zasadniczo zmieniła swoją politykę poprzez umożliwienie awansu pracownikom wszystkich grup wiekowych na zasadzie samonominacji. Kandydaci są następnie oceniani przez zespół psychologów specjalizujących się w relacjach w pracy i przez menadżerów. Ocena każdej grupy jest jednakowo ważna w procesie decyzji o ewentualnym awansie kandydata. W 2001 roku, na przykład, 50-letni pracownik wytypował siebie na stanowisko rzeźnika. Następnie otrzymał awans na kierownika sklepu a obecnie uważany jest za bardzo efektywnego pracownika.

Kolejną inicjatywę – elastyczność pracy – skierowano do kasjerów w różnym wieku (około 20% z nich to osoby powyżej 45 lat). Zapoczątkowana jako projekt pilotażowy w Bolonii w



2001 roku ma na celu pogodzenie oczekiwań pracowników dotyczących ich prywatnego czasu z wymogami organizacyjnymi firmy. Wcześniej menadżer ustalał grafik pracy kasjerów, a oni musieli się do niego dostosować. Nowa koncepcja – zwana „grupowym grafikiem pracy” (ang. „*island timetable*”) – pozwala pracownikom układać własne grafiki.

Od 2002 roku około 600 pracowników w 9 hipermarketach ustala swój czas pracy. Inicjatywa ta jest dobrowolna i została zaakceptowana przez związki zawodowe. Pracownicy organizowani są w grupy („*islands*”) 20-25 osobowe, z których każda z 5-dniowym wyprzedzeniem określa preferowane dni pracy. Firma sprawdza, czy grafik jest wykonalny i, po drobnych zmianach jeśli to konieczne, zatwierdza go.

Inicjatywa okazała się sukcesem, a pracownicy utrzymują, że zdecydowanie korzystnie wpłynęła na ich życie. Zwłaszcza starsi pracownicy doceniają elastyczność czasu pracy i korzyści, jakie ze sobą niesie w sensie osobistym i funkcjonowania ich rodzin, np. możliwość opieki nad rodzicami i teściami, czy spędzania czasu z wnukami. Korzyści dla firmy obejmują m.in. spadek liczby nadgodzin, co z kolei pozwala zatrudniać więcej osób na czas nieokreślony. Ponadto, spadła absencja kasjerów w pracy.

Inna inicjatywa skierowana głównie do starszych pracowników umożliwia im wzięcie bezpłatnego urlopu do 6 miesięcy na wnuki w trakcie ich pierwszego roku życia. Mimo, że możliwość taka istnieje od 2003 roku, żaden pracownik nie skorzystał jeszcze z takiego urlopu.

Pomimo sukcesu, jakim były wszystkie wyżej opisane inicjatywy, spotkały się one z krytyczną oceną związków zawodowych, które dostrzegając i doceniając ich wartość, utrzymują, iż mogą mieć podwójny efekt. Z jednej strony firma wprowadza pozytywne zmiany, ale z drugiej ma trudności z ich praktycznym zastosowaniem. Związki zawodowe postulują większe zaangażowanie pracowników w inicjatywy przedsiębiorstwa.

Patrząc w przyszłość Coop Adriatica stara się znaleźć sposoby poradzenia sobie ze spadkiem motywacji wśród osób powyżej 45 roku życia, który stwierdzono w ostatnim raporcie firmy. Rozważa wprowadzenie programu szkoleniowego, którego celem byłoby motywowanie i zwiększenie satysfakcji starszych pracowników z wykonywanej pracy.

## 1.7. DSM, Holandia – strategia kompleksowa<sup>10</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Obszary zarządzania wiekiem:** strategia kompleksowa
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

### Podstawowe informacje o organizacji

DSM jest dużym przedsiębiorstwem chemicznym, znajdującym się na południu Holandii. Jest to głównie firma przemysłowa produkująca w dużych ilościach związki chemiczne. Powstała w wyniku prywatyzacji państwowych kopalń i działa na arenie międzynarodowej. Holenderska jednostka, DSM Limburg BV, znajduje się w Geleen. Pod koniec 2003 roku zatrudnionych w niej było 5083 osoby, spośród których 83% to mężczyźni. Kobiety pracują głównie na stanowiskach kadrowych, w administracji oraz pełnią funkcje wspierające, natomiast relatywnie mało ich pracuje w zakładach przemysłowych.

Liczba pracowników DSM wciąż ulega zmniejszeniu: w 1995 r. firma zatrudniała około 12 tys. pracowników, a w 2000 roku - około 8,5 tysiąca. Struktura wiekowa pracowników jest raczej niezrównoważona: około 69,2% zatrudnionych ma ponad 40 lat. Kompleksowa polityka kadrowa firmy składa się z programów obejmujące m.in. zagadnienia związane z biegiem życia (ang. *life course*), zatrudnialności, elastycznych godzin pracy, szkoleń i rozwoju oraz dostosowania metod pracy. Dialog społeczny odbywa się na różnych poziomach organizacji. Oprócz rad pracowniczych w poszczególnych jednostkach przedsiębiorstwa, istnieje również główna rada pracownicza DSM Limburg. Co więcej, regularne konsultacje i negocjacje z przedstawicielami związków zawodowych odbywają się na spotkaniach Zewnętrznej Komisji Konsultacyjnej DSM (CEOD). CEOD służy jako platforma do negocjacji w sprawie układu zbiorowego pracy.

### Pierwotna inicjatywa

W 1995 roku przewidziano, że znacząco postarzeje się siła robocza, co doprowadziło do rozwoju polityki zarządzania wiekiem. Doprowadziło to do porozumienia między DSM a związkami zawodowymi, w ramach którego wolę wdrożenia polityki zarządzania wiekiem

---

<sup>10</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl008.htm>.



zawarto w układzie zbiorowym na lata 1994-1996. Następnie rozpoczęto wdrażanie programu pilotażowego, w tym między innymi działań ukierunkowanych na zmianę nastawienia do kwestii wieku. Zgodnie z tym programem, przewidywany wiek odejścia z przedsiębiorstwa powinien wynosić 65 lat. Związki zawodowe i rada pracownicza były zaangażowane we wdrażanie i ewaluację programu pilotażowego.

Podstawowym celem tej inicjatywy było to, żeby pracownicy mogli pozostać na rynku pracy i żeby mieli motywację do pracy, aż do osiągnięcia wieku emerytalnego. Uznano, że za utrzymanie zdolności do pracy przez cały okres pracy zawodowej są wspólnie odpowiedzialni pracownicy i kierownictwo. Polityka ta była wyraźnie zindywidualizowana, ponieważ uwzględniała fakt, że poszczególne jednostki przedsiębiorstwa mają różną wielkość, funkcje i struktury wieku pracowników, i że różne są osobiste postawy i ambicje poszczególnych pracowników. Aby umożliwić CEOD ocenę skutków polityki jeszcze przed jej pełnym wdrożeniem, przeprowadzono badanie pilotażowe. Pilotaż składał się z trzech części, z których wszystkie oparte były na perspektywie cyklu życia:

- Po pierwsze, wszystkie jednostki organizacyjne poproszone zostały o opracowanie i wdrożenie polityki zarządzania wiekiem w ciągu 6 miesięcy i raportowanie efektów co pół roku. Narzędzie ułatwiające stworzenie takiej polityki na poziomie jednostki organizacyjnej zostało wcześniej opracowane w centrali. Narzędzie określało, że należy podjąć następujące kroki: analizę ilościową bieżącej struktury wieku pracowników; analizę przyszłej struktury wieku w przypadku niezmienionej polityki; ustalenie celów i niezbędnych działań; okresową ewaluację skutków takiej polityki. Największy nacisk położono na indywidualne rozmowy kierowników liniowych z pracownikami dotyczące wydajności pracy i planowanej dalszej kariery w firmie. Na ich podstawie ustalano indywidualnie kompleksowy zestaw działań mających na celu utrzymanie zatrudnialności pracownika.
- Po drugie, wprowadzono program pilotażowy o nazwie „Bądź w dobrej formie” (ang. *Stay fit*), skierowany do wszystkich osób powyżej 35 roku życia. Przygotowano kursy dla małych grup pracowników o starzeniu się i jego związku z pracą i życiem prywatnym. Dokonano analizy postaw pracowników wobec pracy, a także zbadano ich indywidualne możliwości i opracowano plan na przyszłość, który mieli omówić ze swoim przełożonym.
- Trzecia inicjatywa została skierowana do departamentu pożarniczego. Dział ten zetknął się z podwójnym problemem: dużego nacisku na pracę zmianową i dużo wyższej średniej wieku pracowników niż w całym przedsiębiorstwie. Tutaj przeprowadzono indywidualne konsultacje związane z obciążeniem i zdolnościami do pracy, w których udział wzięli: firmowe służby medyczne, szef straży pożarnej, przedstawiciel działu zasobów ludzkich (HR) i poszczególni pracownicy.

## Rozwój inicjatywy



Od inicjatywy pilotażowej w latach 90-tych, w DSM nadal rozwijane są strategie zarządzania wiekiem. Jako że oczekiwania wobec różnych projektów pilotażowych były wysokie, z czasem eksperymenty zmodyfikowano i zacierając w stronę nowej polityki „usprawniania” kariery. Polityka ta zakłada utrzymanie równowagi pomiędzy obciążeniem pracą i zdolnością do pracy w poszczególnych etapach kariery zawodowej (początek, rozwój kariery, odejście). Tak jak i poprzednio, oczekiwania były jednak wysokie a efekty nowej strategii mniej korzystne, ponieważ okazało się, że brakowało wsparcia ze strony pracowników („operatorzy nie chcieli myśleć o swojej karierze”).

Pojawiły się inne strategie, ale również nie osiągnęły sukcesu. Nie powiodło się wykorzystanie budżetu na kształcenie pracowników zmianowych, opłacanych dzięki zmniejszonym dopłatom do pracy zmianowej, dlatego, że rząd nie wprowadził postulowanych ulg podatkowych. Różne usprawniające strategie również nie spełniły oczekiwań. Badanie przeprowadzone w 2000 roku wśród 10% pracowników DSM wykazało, że chociaż liczba planowanych kursów była wysoka, to udział w tych programach spadł wśród pracowników powyżej 45 roku życia. Ocena inicjatywy pilotażowej, w odniesieniu do rozmów o karierze i wydajności pracy, wykazała, że chociaż opracowywano na ich podstawie zestaw niezbędnych działań, to w praktyce nie zawsze je stosowano. W kolejnych latach, opublikowano w intranecie bazę wewnętrznych zestawionych z wewnętrznymi kandydatami. Uznano jednak, że baza danych kandydatów zawiera tylko mniej wydajnych pracowników. Program „Bądź w dobrej formie” był również w dużej mierze nieskuteczny: ci, którzy mogliby skorzystać z programu byli już bardzo zniechęceni, zaś pracownicy, którzy mieli wystarczający poziom motywacji, nie potraktowali inicjatywy poważnie. Nie okazał się też sukcesem program dostosowywania polityki HR do poszczególnych etapów kariery pracownika (ang. *life course approach*). Początkowo przełożonym nie spodobała się „etykieta” polityki wobec starszych pracowników, a następnie, gdy etykieta została zniesiona, pilotaż nie został uznany za istotny.

W 2000 roku pracownicy kadr, kierownicy liniowi w DSM i przedstawiciele pracowników przeprowadzili badanie sytuacji starszych pracowników (*Studieproject Positie Oudere Medewerkers* – SPOM). W 2001 roku opublikowano raport z tego badania, w którym zaproponowano opracowanie określonych działań zapobiegawczych i naprawczych, jak i zmiany kulturowej. Działania zapobiegawcze skoncentrowały się na indywidualnych rozmowach i na interakcji między bezpośrednimi przełożonymi a pracownikami – pomysł pochodził z jednego z wcześniejszych projektów pilotażowych. Strategie naprawcze przypominały polityki usprawniania kariery, zaś działania mające na celu zmiany kulturowe były już również wcześniej podejmowane.

Po raz kolejny, wiele nowych strategii nie zostało w pełni wdrożonych. Według eksperta ds. zarządzania wiekiem z holenderskiej organizacji pracodawców, AWWN, to nie było spowodowane samym charakterem strategii. Stwierdził on, że strategie DSM należą do najlepszych w kraju. Wydaje się, że dwa czynniki są odpowiedzialne za brak sukcesu tych strategii. Po pierwsze, DSM Limburg nadal przeżywa proces reorganizacji, co skutkuje ciągłą redukcją pracowników. DSM prowadzi politykę, która uniemożliwia rozwój, dlatego trudno

jest świadomie prowadzić politykę zarządzania wiekiem. Ten brak polityki jest sprzeczny z prognozami demograficznymi. Do 2012 r. większość starszych pracowników opuści DSM, w związku z tym wzrośnie z czasem zapotrzebowanie na rekrutację i szkolenia nowych pracowników.

Druga kwestia odnosi się do roli zarządzania zasobami ludzkimi (HRM), która wydaje się utrudniać potencjalny sukces polityki personalnej. W DSM, poszczególne jednostki organizacyjne zdecentralizowały odpowiedzialność finansową i opracowały własną politykę kadrową. Dział HR jest pozornie scentralizowaną jednostką usługową, które nie jest hierarchicznie umieszczona powyżej tych jednostek. Fakt ten, wraz z ciągłym zmniejszaniem liczby pracowników, oznacza, że bezpośrednie kierownictwo wydaje się nie chcieć w pełni realizować polityki kadrowej, która mogłaby przyczyniać się do dalszego zatrudniania starszych pracowników. Tak więc dział HR nie ma możliwości bezpośredniego wpływania na działania menedżerów w zakładach. Niemniej jednak, można usprawnić transfer strategii poprzez wprowadzenie zachęt i obowiązków mających na celu zwiększenie świadomości związanej z wiekiem wśród kierowników liniowych. Wymaga to jednak silniejszej formalnej pozycji działu HR w firmie.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

W DSM podejmowano ciągle wysiłki w celu wdrożenia kompleksowej strategii zarządzania wiekiem. W 2001 roku w wyniku badania SPOM stanowisk starszych pracowników zaproponowano kompleksowe rozwiązanie, skoncentrowane na profilaktycznych i zaradczych działaniach oraz na zmianach kulturowych (dotyczących stosunku do kwestii wieku).

Propozycje SPOM oparte są na różnych badaniach. Z corocznych badań lekarskich wynika, że postrzeganie własnego zdrowia przez pracowników staje się coraz bardziej negatywne wraz z wiekiem. Przyczynia się to do odchodzenia starszych pracowników na rentę. Przeprowadzono również badanie wyników strategii usprawnień. Wykazało ono, że liczba umów na szkolenia i rozwój pomiędzy pracownikami, a ich menedżerami, jest stosunkowo niska wśród starszych pracowników. Taką umowę posiada jedna czwarta pracowników powyżej 55 roku życia oraz dla porównania dwie trzecie pracowników w wieku 40-44 lata. Starsi pracownicy wyjątkowo postrzegają program jako zagrożenie ze względu na dostrzegany nacisk na mobilność jego uczestników. Ponadto stosunkowo duża liczba starszych pracowników doświadcza problemów z wydajnością. Grupa ta obawia się, że usprawnienie zarządzania może im nie pomóc. Badanie stwierdziło również, że „koncentracja wiedzy i doświadczeń” rośnie wraz z wiekiem. Innymi słowy, pracownicy pogłębiają swoje umiejętności, ale umiejętności te dotyczą mniejszego obszaru wiedzy. W rezultacie, z wiekiem, ludzie mają więcej trudności z realizowaniem nowych i złożonych zadań.

Ustalenia te doprowadziły do analizy słabych stron DSM. W analizie stwierdzono, że stosunkowo wysoka średnia wieku skutkuje niesymetryczną strukturą doświadczeń, umiejętności, mobilności i motywacji siły roboczej. To z kolei może prowadzić do



niedoborów pracowników o określonych rodzajach zdolności. Przewiduje się, że takie braki jeszcze się nasilą z uwagi na bieżące działania DSM redukujące zatrudnienie. Aby poradzić sobie z tymi kwestiami i zagwarantować starszym pracownikom dalsze zatrudnienie, zaproponowano, by strategia zarządzania wiekiem została zintegrowana z polityką rozpoczęcia pracy, rozwoju kariery i odejścia z DSM. Nowe propozycje przypominają te realizowane w latach 90-tych. Podobnie jak w poprzedniej inicjatywie, także strategie SPOM nie zostały w pełni wdrożone.

Raz po raz okazuje się, że strategie proponowane przez dział HR i związki zawodowe nie są w pełni realizowane w zakładach. Mimo, że opierają się one na gruntownych badaniach, wydaje się, że istnieje luka pomiędzy strategią opracowaną i jej wdrożeniem. Ta luka wraz z dalszym zmniejszaniem liczby pracowników spowodowało sytuację, w której kierownicy liniowi w jednostkach organizacyjnych zdają się być niechętnie nastawieni do pełnej realizacji polityki kadrowej, która przyczynia się do dalszego zatrudniania starszych pracowników.

Całkiem niedawno, bo w 2005 roku, zalecenia z badań SPOM zostały uwzględnione w nowym układzie zbiorowym. DSM i związki zawodowe uzgodniły, iż proponowane w 2000 roku strategie są nadal możliwe do realizacji. Chociaż nie udało się w przeszłości w pełni wprowadzić w życie zaleceń SPOM – głównie z powodu braku wsparcia na poziomie fabryki – ponowny nacisk na znaczenie strategii zarządzania wiekiem, w połączeniu z szerokim poparciem, które jest teraz widoczne w firmie, może poskutkować faktycznym wdrożeniem w zakładach produkcyjnych. Zachęcanie do większego wsparcia ze strony kierowników liniowych lub nałożenie na nich zobowiązania do wsparcia, może pomóc we wdrożeniu strategii zarządzania wiekiem.



## 1.8. Efkemann, Niemcy – szkolenia i rozwój <sup>11</sup>

### Informacje na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-12-12
- **Obszary zarządzania wiekiem:** szkolenia i rozwój
- **Wielkość organizacji:** mała
- **Rodzaj działalności:** budownictwo, produkcja wyrobów z drewna
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** nieformalny dialog społeczny
- **Grupy docelowe:** wykwalifikowani robotnicy, mężczyźni
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** brak

### Podstawowe informacje o organizacji

Karl-Heinz Efkemann Sanitär- und Heizungsbau GmbH z siedzibą w Duisburgu, Nadrenia Północna-Westfalia, powstał w 1926 roku. Firma specjalizuje się w: instalacji sprzętu sanitarnego i systemów grzewczych w nowych i starych budynkach, we wspieraniu klienta, konserwacji pieców olejowych i gazowych, instalowaniu systemów energii słonecznej i elementów „inteligentnych domów”, inspekcji rur kanalizacyjnych przy użyciu kamer, instalacji łazienek. Efkemann zatrudnia 27 handlowców oraz 3 pracownice biurowe. Wśród 27 handlowców 18 to osoby zatrudnione przy montażu i instalacji, 5 przy obsłudze klienta, a pozostali 4 to praktykanci. Średnia wieku monterów i instalatorów wynosi około 36 lat, a pracowników obsługi klienta – 41 lat. Trzech majstrów zatrudnionych przez firmę ma pomiędzy 40 a 56 lat.

Efkemann zakłada, iż istotnym elementem polityki HR jest jej ciągłość. Jej celem jest zatem długookresowe zatrudnienie, od nauki zawodu aż do przejścia na emeryturę. Politykę tę wspiera właściwe planowanie kariery zawodowej pracownika przez cały okres jej trwania, zaczynające się już od etapu praktyk. Pod koniec okresu nauki zawodu praktykanci zatrudniani są w firmie, a następnie poprzez ustawiczne szkolenia stopniowo wprowadzani w coraz bardziej skomplikowane zadania.

Dialog społeczny w przedsiębiorstwie nie jest zinstytucjonalizowany. Odbywa się bezpośrednio pomiędzy kierownictwem a załogą w trakcie ich codziennej działalności w firmie.

---

<sup>11</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de016.htm>.

## **Pierwotna inicjatywa**

Podejście firmy Efke mann do rozwoju kariery zawodowej uwzględnia wiek i kompetencje pracownika, co ma na celu jak najdłuższe zatrzymanie go w firmie. W tym kontekście zakładanie instalacji w nowych budynkach, przerabianie już istniejących oraz obsługa klienta postrzegane są jako oddzielne etapy zdobywania kwalifikacji zawodowych, umożliwiające pracownikom awans zawodowy. Wymagania kwalifikacyjne w momencie przechodzenia z jednego etapu do drugiego stają się coraz bardziej rygorystyczne, a wiedza i doświadczenie zdobyte w poprzednich stanowią podstawę do kolejnego. Obsługa klienta to dział, w którym wymagane są najbardziej wszechstronne umiejętności oparte na doświadczeniu. Zadania w tym dziale powierzane są wyłącznie starszym, najbardziej doświadczonym pracownikom. Należy również dodać, że praca w dziale obsługi klienta wymaga mniej wysiłku fizycznego niż instalowanie nowego sprzętu.

Ponadto, opracowano koncepcję kwalifikacji w celu zachowania wiedzy pracowników przechodzących na emeryturę (transfer wiedzy). Podjęto w związku z tym następujące działania:

- zaawansowane szkolenie pracowników i warsztaty wewnętrzne,
- zdobywanie kwalifikacji poza firmą,
- wywiady z pracownikami.

Podsumowując, instrumenty te uznane zostały za skuteczne, zarówno przez pracowników, jak i przez firmę. Mimo to pod koniec projektu okazało się, że trudno jest kontynuować w sposób regularny comiesięczne warsztaty, w związku z codziennymi obowiązkami. Dlatego też firmowe warsztaty szkoleniowe organizowano sporadycznie, w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie. Tak czy inaczej podejście firmy Efke mann do kwestii wieku i kompetencji w karierze pracowników można uznać za skuteczne rozwiązanie.

## **Dobra praktyka dzisiaj**

Istotną sferą działalności firmy Efke mann jest obsługa klienta. 5 techników z działu serwisu zajmuje się ponad tysiącem systemów grzewczym na terenie Duisburga. Wysoki standard usług w dziale obsługi klienta, umiejętności społeczne i profesjonalizm to część filozofii przedsiębiorstwa.

Kilka czynników spowodowało zasadnicze zmiany sposobie świadczenia usług hydraulicznych i grzewczych, w tym: szybki rozwój i upowszechnianie się wysoko zaawansowanych i innowacyjnych technologii, bardziej rygorystyczne wymogi prawne, bardziej świadomi i wybredni konsumenci, zmieniające się oczekiwania konsumentów oraz wprowadzenie nowego sposobu planowania pracy i nowych koncepcji organizacji firmy.



W rezultacie zmieniły się również wymagania kwalifikacyjne w stosunku do techników pracujących w dziale obsługi. Pracownicy z tego działu muszą posiadać wystarczające umiejętności, aby zidentyfikować usterki na miejscu i samodzielnie wykonać naprawę. Tak wszechstronne umiejętności mogą być nabyte tylko w wyniku wieloletniej pracy i szkoleń w miejscu pracy. Co więcej, z powodu intensywnych kontaktów z klientem technicy z działu serwisu potrzebują dużych umiejętności społecznych. Młodszy pracownicy nie są w stanie sprostać tak wysokim wymaganiom, jako że często brakuje im doświadczenia i praktycznej wiedzy jak i niezbędnych umiejętności społecznych. W przeciwieństwie do nich starsi pracownicy są lepiej wykwalifikowani w obu tych dziedzinach i dlatego też im powierza się stanowiska w obsłudze klienta, zaś młodszy wykonują prace instalacyjne w nowych lub starszych budynkach.

Zakładanie instalacji w nowych budynkach, przerabianie już istniejących i obsługa klienta są uważane za etapy zdobywania kwalifikacji ale także jako kolejne szczeble kariery w związku z coraz większą złożonością zadań. A zatem wiedza i doświadczenie zdobyte w poprzednich etapach stanowią podstawę wymagana w kolejnych.

Dlatego też w obsłudze klienta wymagana jest najbardziej wszechstronna wiedza i umiejętności. Jak twierdzi dyrektor generalny, tylko najbardziej doświadczeni i technicy są zatrudniani w tym dziale. Przykład Efke mann pokazuje, że zatrudnienie w tym dziale jest możliwe do lub nawet powyżej wieku emerytalnego. W ciągu ostatnich 5 lat trzech pracowników przeszło na emeryturę, z czego dwóch było zatrudnionych w dziale obsługi klienta, a mieli już po 66 lat. Podejście firmy do rozwoju kariery zawodowej obejmuje cały okres pracy osoby zatrudnionej, który rozpoczyna się od nauki zawodu. Praktykanci zatrudniani są na stałe i zaznajamiają się z coraz bardziej złożonymi zadaniami w trakcie zaawansowanego kształcenia ustawicznego.

Mimo iż technicy serwisu są dobrze wyszkoleni i doświadczeni, nieustannie potrzebują zaawansowanych szkoleń, ponieważ, w przeciwieństwie do pracowników zakładających i przerabiających instalacje, na co dzień nie mają oni do czynienia z nowymi technikami i technologiami, tylko ze starymi systemami wyposażonymi w konwencjonalne i częściowo przestarzałe rozwiązania technologiczne. W celu zaznajomienia techników z najnowszymi standardami technologicznymi, w firmie Efke mann odbywają się wewnętrzne szkolenia i seminaria prowadzone w miarę pojawiających się potrzeb przez zatrudnionych w firmie majstrów i brygadzystów. Poprzez połączenie szkolenia i moderacji przekazuje się treści związane z nowymi trendami w przemyśle oraz strategię rozwiązywania specyficznych problemów odpowiadających bieżącemu zapotrzebowaniu. Tego typu techniki szkolenia zwiększają ogólną elastyczność i efektywność pracowników w obsłudze klientów, co przynosi korzyści zarówno firmie, jak i osobom w niej zatrudnionym.

Strategiczna i perspektywiczna polityka zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Efke mann pokazuje, jak poprzez działania prewencyjne oraz połączenie planowania kariery z praktycznym zastosowaniem narzędzi kształcenia ustawicznego można wydłużyć okres



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



zatrudnienia pracowników. W związku z niską rotacją pracowników (w ciągu ostatnich 10 lat zaledwie 2 pracowników opuściło firmę), kierownictwo może planować i organizować kariery swoich pracowników w perspektywie całego okresu pracy zawodowej, począwszy od nauki zawodu, a skończywszy na etapie przejścia na emeryturę. Zaawansowany wiek trzech osób, które ostatnio przeszły na emeryturę, dowodzi skuteczności strategii prewencyjnej w utrzymaniu starszych pracowników w zatrudnieniu.



## 1.9. Fahrion Engineering – rekrutacja, szkolenia i rozwój <sup>12</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Wielkość organizacji:** średnia
- **Rodzaj działalności:** przemysł maszynowy
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** brak
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie
- **Obszary zarządzania wiekiem:** rekrutacja, szkolenia i rozwój
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** brak

### Podstawowe informacje o organizacji

Założona w roku 1975 i mieszcząca się w Kornwestheim niedaleko Stuttgartu, Fahrion Engineering GmbH & Co KG to średniej wielkości przedsiębiorstwo przemysłu maszynowego. Prowadzi działalność na całym świecie w zakresie projektowania fabryk, zakładów produkcyjnych, rozwijanie infrastruktury produkcyjnej, organizowania i optymalizowania procesów i doraźnego zarządzania. Firma posiada solidną bazę ekonomiczną. Jej klientami są głównie przedsiębiorstwa budujące pojazdy, statki powietrzne i maszyny.

W ciągu ostatnich 20 lat liczba pracowników w firmie wzrosła o 20 osób, co daje obecnie 101 pracowników, wliczając w to pracujących na umowy zlecenia. Poziom wykształcenia zatrudnionych kształtuje się powyżej przeciętnej, a większość inżynierów posiada kwalifikacje na poziomie co najmniej kierowniczym. Spośród 95 osób zatrudnionych w wydziale inżynieryjnym, 14% posiada dyplomy menadżerskie, 68% to absolwenci politechniki, a 15% - uniwersytetu (głównie architektki i inżynierowie). Wśród kadry inżynierskiej tylko 3 osoby to kobiety, znacznie więcej pracuje w administracji. W ciągu ostatnich 5 lat znacząco wzrosła liczba pracowników powyżej 50 roku życia, a obecnie stanowią oni 42% wszystkich zatrudnionych. 32% to pracownicy w wieku 40-50 lat, a 26% - poniżej 40 roku życia.

Starsze osoby są wysoko cenione i systematycznie rekrutowane z powodu elastyczności i doświadczenia w realizacji projektów. Fahrion nie wiąże umowy zbiorowe, nie posiada również rady pracowników. Firma wypłaca swoim pracownikom płacę motywacyjną bez względu na wiek.

<sup>12</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de004.htm>.



## Pierwotna inicjatywa

W 2000 roku Fahrion zaczął rekrutować starszych wysokowykwalifikowanych inżynierów, co okazało się bardzo korzystne dla firmy.

Taka strategia rekrutacyjna stała się niezbędna, jako że przedsiębiorstwo, zmagając się z trudnościami ze znalezieniem odpowiednich kandydatów, częściowo z powodu bardzo specyficznych wymogów kwalifikacyjnych firmy, a częściowo z powodu konkurencji na rynku pracy w rejonie Stuttgartu. Firma w ogłoszeniach o pracę w sposób otwarty zachęcała do aplikowania osoby starsze: inżynierów, brygadzystów i techników. Ogłoszenie brzmiało: „za stary w wieku 45 lat – zbędny wieku 55 lat?”. W rezultacie otrzymała ponad 700 zgłoszeń. Zatrudniono na czas nieokreślony 19 inżynierów (w większości bezrobotnych), z czego 15 miało ponad 50 lat. Firma wciąż otrzymuje zgłoszenia w odpowiedzi na swoją ofertę pracy. Od tamtego czasu nie ma potrzeby zamieszczania ogłoszeń o pracę, skończyły się jej problemy rekrutacyjne. Kierownictwo firmy uważa tę kampanię rekrutacyjną za wielki sukces. Zyskała ona również poparcie starszych i młodszych pracowników. Firma do tej pory korzysta z bazy kandydatów, którą wtedy stworzyła.

## Dobra praktyka dzisiaj

Ogólnie biorąc Fahrion wysoko ceni kompetencję starszych pracowników, a wiek uważa za nieistotny przy zatrudnianiu. To co liczy się przede wszystkim to profesjonalizm i chęć do pracy. Polityka działu HR dotycząca rozwoju i rekrutacji personelu skoncentrowana jest właśnie na kompetencjach i doświadczeniach starszych pracowników. Sukces nowej polityki rekrutacyjnej pokazuje, że starszych inżynierów, którzy są już zabezpieczeni finansowo, motywuje do pracy jej różnorodność i nowe wyzwania.

W ciągu ostatnich dwóch lat zaledwie kilku pracowników zostało zachęconych do odejścia przez inne firmy lub zwolnionych z powodu niskiej wydajności. Wzrostowi wielkości zatrudnienia towarzyszył wzrost kwalifikacji przeciętnego pracownika. Zmieniło się również podejście do pracy w zespole – obecnie kładzie się nacisk na odpowiedzialność indywidualną.

Fahrion tworzy zespoły składające się z pracowników w różnym wieku, utrzymując, że nowatorska wiedza młodszych pracowników doskonale uzupełnia się z doświadczeniem starszych. Celem firmy jest zapewnienie dalszej tak owocnej współpracy międzypokoleniowej. Bez względu na wiek czy staż pracy proponuje się pracownikom stanowiska odpowiadające ich możliwościom i adekwatnie wynagradza.

Fahrion starannie planuje moment przejścia pracowników na emeryturę. W okresie poprzedzającym przejście na emeryturę rozpoczyna się wdrażanie nowej kadry do pracy na stanowiskach osób odchodzących. Proces ten jest wspomagany praktyką tzw. „dualnego zarządzania projektem”, polegająca na tym, że przez pewien okres młodzi i starsi pracownicy pracują razem. Takie działanie umożliwia przejęcie umiejętności od starszych inżynierów,



którzy sukcesywnie przekazują młodszym swoje obowiązki i stopniowo przechodzą na emeryturę.

Przedsiębiorstwo wprowadziło również praktykę wywiadów z pracownikami. Dotyczą one kariery zawodowej i wyborów życiowych w następujących przedziałach wiekowych:

- 36+: coroczne rozmowy na temat zarządzania karierą,
- 48+: coroczne rozmowy na temat kariery i sytuacji życiowej,
- 55+: doraźne rozmowy z rodziną,
- 60+: dualne zarządzanie projektem (starszy i młodszy pracownik pracują razem w celu przekazania wiedzy i obowiązków przez starszego pracownika przed przejściem na emeryturę),
- 62+: podniesienie wieku emerytalnego poprzez częściowe przejście na emeryturę,

Warto zauważyć, że Fahrion stosuje tylko umowy na czas nieokreślony, co pokazuje jak bardzo firma ceni sobie pracę i doświadczenie pracowników, bez względu na wiek, i że pragnie utrzymać ich jak najdłużej w zatrudnieniu. Dlatego też firma korzysta z czterostopniowej siatki płac opartej na wydajności pracy i niezależnej od wieku pracownika.

Niezależnie od rekrutowania starszych inżynierów, przedsiębiorstwo chce również szkolić pracowników młodych i w średnim wieku, w celu przygotowania ich do dalszych zadań i długiej kariery w firmie. Są oni szkoleni wszechstronnie, ponieważ jako pracownicy firmy Fahrion powinni być zdolni do pracy na różnych stanowiskach i do pracy w zespole.

Polityka działu HR firmy Fahrion skoncentrowana jest na indywidualnej wydajności pracy. Jej rozwój w trakcie funkcjonowania pracownika w firmie kierownictwo uważa za swój obowiązek. Takie podejście gwarantuje pracownikom zarówno możliwości zdobywania kolejnych kwalifikacji, jak i zapewnia towarzyszenie im w ważnych sytuacjach życiowych.

## 1.10. Filter Service, Polska - strategia kompleksowa <sup>13</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-11-14
- **Wielkość organizacji:** średnia
- **Rodzaj działalności:** przemysł tekstylny i futrzarski
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** dialog nieformalny
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, robotnicy wykwalifikowani, kobiety, mężczyźni
- **Obszary zarządzania wiekiem:** strategia kompleksowa
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** informowanie

### Podstawowe informacje o organizacji

Filter Service jest polską firmą utworzoną w 1987 roku. W 1992 roku firmę poddano prywatyzacji i od tego momentu funkcjonuje ona pod nazwą Filter Service. W 2002 roku przekształcono ją w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Filter Service zajmuje się badaniami laboratoryjnymi i produkcją materiałów filtracyjnych oraz indywidualnych środków ochrony układu oddechowego. Do ostatnich osiągnięć przedsiębiorstwa należy otrzymanie prestiżowej nagrody - GODŁA "TERAZ POLSKA" za półmaski filtrujące, a także wprowadzenie na rynek krajowy filtrów do półmasek wielorazowego użytku klasy P1 i P2. Są to pierwsze atestowane w Polsce filtry tej klasy. Do głównych polskich klientów firmy należą: KGHM Polska Miedź S.A., Atlas S.A., czy Kopalnia Węgla Brunatnego „Bełchatów” S.A.

### Dobra praktyka

Od połowy lat 90. Filter Service aktywnie włączył się w poszukiwania rozwiązania problemu dużej liczby mieszkańców o zmniejszonych szansach, np. osób upośledzonych umysłowo czy niepełnosprawnych ruchowo z regionu łódzkiego, za co otrzymał status pracodawcy chronionego. W zamian Filter Service zobowiązał się do: utrzymywania stałego udziału tej grupy pracowników wśród całej załogi, zagwarantowania im odpowiednich warunków pracy oraz dobrego systemu opieki zdrowotnej i rehabilitacji.

Ponadto, 41% pracowników firmy stanowią osoby powyżej 46. roku życia. Filter Service dba o kulturę organizacyjną w swoich zakładach. Od samego początku istnienia firmy zrezygnowano z używania pewnych technik HR, które mogłyby w jakiś sposób dyskryminować kogokolwiek ze względu na wiek. W firmie Filter Service dba się o to, aby w

---

<sup>13</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl001.htm>.



procesie rekrutacji nowych pracowników wiek nie stanowił kryterium wyboru. O wyborze decydują kwalifikacje, elastyczność i chęć długotrwałej współpracy z firmą, które to cechy są niezbędne dla realizacji głównego celu firmy, jakim jest tworzenie wysokiej jakości produktów. Filter Service oferuje swoim pracownikom również cykliczne szkolenia, które dają możliwość zdobycia nowych umiejętności oraz mają pomóc im odnaleźć się w ciągle zmieniających się warunkach produkcji, w związku z wdrażaniem coraz to nowych ulepszeń technologicznych. Ponadto, w firmie dba się o przyjazną atmosferę pracy. Ciekawym rozwiązaniem w tej dziedzinie jest zatrudnianie całych rodzin. Do rodziców zatrudnionych w firmie z czasem dołączają ich dorosłe dzieci. Taka praktyka pozwala wzmocnić i ustabilizować załogę oraz wspomaga powstawanie „spontanicznych grup wsparcia”. Innym ważnym elementem polityki firmy jest docenianie doświadczenia swoich pracowników, co przejawia się w zachęcaniu ich do pozostania w firmie po osiągnięciu wieku emerytalnego. Wielu pracowników korzysta z tej możliwości i wraca często po pewnym okresie odpoczynku, pracując na pół etatu. Chociaż firma nie prowadzi żadnego specjalnego programu dla osób w wieku emerytalnym, osoby po 65 roku życia mają szczególne miejsce w firmie Filter Service – zatrudnia się je jako nauczycieli lub mentorów dla młodszych stażem pracowników.

### **Korzyści dla pracodawcy**

Stały przepływ wiedzy i doświadczenia od starszych do młodszych pracowników gwarantuje ciągłość rozwoju firmy. Stabilność zatrudnienia zapewnia wysoką wydajność i jakość pracy. Z kolei, dzięki kreowaniu przyjaznej atmosfery w pracy, pracownicy bardziej utożsamiają się ze swoim miejscem pracy.

### **Korzyści dla pracowników**

Specjalny system opieki zdrowotnej pracowników daje im poczucie bezpieczeństwa. Możliwość dalszej współpracy z firmą nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego daje możliwość wyboru – chętni mogą pozostać aktywni zawodowo po przejściu na emeryturę.

## 1.11. Firma futrzarska, Rumunia – rekrutacja, elastyczne formy pracy, ergonomia i organizacja pracy, przesunięcia pomiędzy stanowiskami <sup>14</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-10-01
- **Obszary zarządzania wiekiem:** rekrutacja, elastyczne formy pracy, ergonomia i organizacja pracy, przesunięcia pomiędzy stanowiskami
- **Wielkość organizacji:** mała
- **Rodzaj działalności:** przemysł tekstylny i futrzarski
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** nieformalny
- **Grupy docelowe:** wykwalifikowani robotnicy
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** konsultacje

### Podstawowe informacje o organizacji

Firma futrzarska jest prywatną spółką akcyjną z udziałem kapitału zagranicznego. Należy do sektora przemysłu lekkiego (tekstylnego i futrzarskiego); koncentruje się na produkcji futer i odzieży ochronnej dla pracowników w budownictwie i na kolei.

Od kilku lat liczba pracowników w przedsiębiorstwie spada, a obecnie wynosi 25 osób, z czego 12% stanowią osoby poniżej 25 roku życia, 30% pomiędzy 30 a 40, a 58% ponad 40 lat. Struktura wykształcenia w firmie jest następująca: 3 pracowników to osoby z wyższym wykształceniem (12%), 5 ukończyło szkołę średnią (20%), a 17 posiada wykształcenie zawodowe lub ukończyło szkolenia (68%).

W przedsiębiorstwie nie ma związku zawodowego ani rady pracowniczej. Konsultacje z kierownictwem prowadzą reprezentanci pracowników.

Firma wysoko ceni sobie starszych pracowników oraz ich doświadczenie zawodowe. Nie ma jednak wyraźnych preferencji co do profilu wiekowego. Koncentruje się raczej na zatrudnianiu osób z doświadczeniem. Jej celem jest redukcja rotacji pracowników, a wśród nich również osób, które przekroczyły 45 lat.

Osoby starsze stanowią istotną część zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowników. Są bardziej kompetentni niż ich młodszy koledzy, przestrzegają godzin pracy oraz chętniej dzielą się wiedzą i doświadczeniem ze współpracownikami.

---

<sup>14</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ro001.htm>.

## **Dobra praktyka dzisiaj**

Najistotniejszym narzędziem zarządzania wiekiem stosowanym przez firmę jest rekrutacja osób powyżej 40 roku życia. Zasadniczo, zatrudniane są osoby doświadczone, bez względu na wiek. Jednakże, z powodu trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych młodych pracowników, wynikających z braku szkół zawodowych w tej branży, wszelkie techniki produkcyjne muszą być przekazywane z pokolenia na pokolenie.

Kierownictwo firmy zdecydowało się zainicjować tę politykę rekrutacyjną we współpracy z działem HR, odpowiedzialnym za jej wdrożenie, po konsultacjach z przedstawicielem pracowników.

Na przestrzeni ostatnich dwóch lat, co roku zatrudniano na tej zasadzie 2 pracowników. Obecnie, ponad 80% zatrudnionych, stanowią osoby starsze (głównie kobiety powyżej 40 roku). Zatem inicjatywa ta w sposób uprzywilejowany traktuje osoby starsze, z większym doświadczeniem.

Nie ma natomiast istotnych różnic w poziomie płac pomiędzy młodszymi i starszymi pracownikami, przy porównywalnym czasie i jakości pracy. Nagrody i premie przyznawane są zaś za szczególne zaangażowanie i wydajność pracy.

Relacje międzypokoleniowe wśród osób zatrudnionych, zarówno na terenie firmy jak i poza nią, ocenia się jako dobre. Zespoły pracowników nie są wcześniej zdefiniowane. Wszyscy stanowią część linii produkcyjnej. Osoby młode, nowo zatrudnione, napotykające trudności w miejscu pracy mogą liczyć na wsparcie starszych pracowników.

Powszechną praktyką są również przesunięcia pracowników – w przypadku niedostosowania do miejsca pracy pracownik przechodzi program szkoleniowy i jest przenoszony na inne stanowisko. Elastyczne formy pracy (praca na część etatu, elastyczny czas pracy) dostosowane są indywidualnie do każdego zatrudnionego, w zależności od wieku, stanu zdrowia, doświadczenia i rodzaju pracy.

W firmie regularnie odbywają się grupowe lub indywidualne spotkania pracowników z kierownictwem, które dotyczą różnych kwestii, m.in.: organizacji szkoleń dostosowanych do indywidualnych potrzeb pracownika. Ponadto mają miejsce spotkania i dyskusje grupowe kierownictwa z reprezentantami pracowników dotyczące zmian jakości i warunków pracy, takich jak: wdrażanie nowej technologii, przesunięcia pracowników po szkoleniach, czy zmiany w polityce płacowej.

Konsultacje te stanowią część kompleksowej polityki HR i są pierwszym krokiem podejmowanym przez przedsiębiorstwo po zatrudnieniu pracownika. Po nich następują inne działania takie jak: motywowanie personelu, tworzenie dobrego środowiska pracy oraz podtrzymywanie dialogu społecznego pomiędzy kierownictwem a pracownikami.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kierownictwo przez cały czas dąży do stworzenia optymalnych warunków pracy w warsztatach i innych miejscach w firmie (łącznie z lunch barem czy kafeterią), oraz zapewnia stały monitoring stanu zdrowia i warunków pracy pracowników.

Grupą, która w największym stopniu korzysta z takiego stosunku przedsiębiorstwa do ochrony zdrowia, są starsi pracownicy, gdyż oni narażeni są na częstsze choroby.

Firma utrzymała zespół specjalistów pomiędzy 40 a 45 rokiem życia posiadających specjalistyczne umiejętności posługiwania się różnym sprzętem. Średnia wieku w tym zespole mogła więc wzrosnąć w ostatnim czasie. Strategia firmy polegająca na zatrudnieniu grupy doświadczonych fachowców uważana jest za klucz do sukcesu przedsiębiorstwa, jak również niezbędne narzędzie do jego dalszego rozwoju.



## 1.12. Ford Werke, Niemcy – przesunięcia pomiędzy stanowiskami, zdrowie i dobre samopoczucie<sup>15</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-10-18
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** produkcja pojazdów samochodowych
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** związek zawodowy, rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** osoby z problemami zdrowotnymi
- **Obszary zarządzania wiekiem:** zdrowie i dobre samopoczucie, przesunięcia pomiędzy stanowiskami
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** konsultacje

### Podstawowe informacje o organizacji

Koncern samochodowy Forda powstał w USA ponad sto lat temu. W 1931 roku Ford otworzył fabrykę w Köln-Niehl (Kolonii, Niemcy). Obecnie, siedziba spółki europejskiej Forda, Ford Werke GmbH, mieści się w Kolonii, gdzie oprócz administracji centralnej, firma prowadzi również produkcję oraz zajmuje się badaniami i rozwojem (R&D). Modele Fiesta i Fusion są aktualnie produkowane w fabryce w Kolonii, wypuszczającej w sumie 1.600 pojazdów na dobę. Placówka w Kolonii produkuje również silniki i systemy transmisji, a także blachy, elementy kute i odlewane, które są dostarczane do innych zakładów Forda w Europie i za oceanem. Całkowita roczna produkcja oryginalnych pojazdów marki Ford w Europie dochodzi do około 1,5 mln sztuk, z czego ponad połowa jest produkowana w Niemczech.

W Niemczech firma zatrudnia około 38 tysięcy pracowników w zakładach produkcyjnych w Köln-Niehl (Kolonii) i Saarlouis, z czego prawie 9% to kobiety. W samej Kolonii zatrudnionych jest około 17,5 tysiąca pracowników. Ich średnia wieku to obecnie 42 lata.

Pracownicy Forda stanowią bardzo niejednorodną grupę: współpracują tam ze sobą ludzie z 57 różnych krajów. Z tego też powodu, różnorodność stanowi integralną część filozofii Forda od około 1997 roku i jest również wspierana przez radę pracowniczą. W związku z tą różnorodnością, firma postawiła sobie za cel promowanie indywidualnych umiejętności poszczególnych pracowników, jak i ocenianie oraz wykorzystywanie ich osobistych umiejętności i szczególnych cech, jako ważnych zasobów przedsiębiorstwa.

<sup>15</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de011.htm>.

## **Pierwotna inicjatywa**

Rozpoczęcie produkcji nowego modelu Forda Fiesta w fabryce w Kolonii w 2002 roku było poprzedzone kompletną restrukturyzacją całego zakładu produkcyjnego w praktycznie wszystkich dziedzinach produkcji. Objęło to około 5000 pracowników i wszystkie ich stanowiska pracy musiały zostać przeprojektowane. W szczególności, zamknięcie wewnątrzzakładowego obiektu produkcyjnego stanowiło problem. W tym czasie, obiekt zatrudniał około 500 pracowników z różnym stopniem niepełnosprawności, którzy z przyczyn zdrowotnych nie byli w stanie wykonać pewnych zadań produkcyjnych i mogli być tylko zatrudnieni przy prostych pracach montażowych. Jako że 65% z tych pracowników było wtedy w wieku powyżej 50 lat, firma stanęła przed koniecznością znalezienia tym 500 osobom nowych zajęć, które pasowały do ich indywidualnych zdolności i umiejętności.

Taki był początek projektu FILM, instrumentu wprowadzonego aby propagować integrację pracowników z nabytą niepełnosprawnością, i zrealizowany we współpracy z Instytutem Zapewniania Jakości w Prewencji i Rehabilitacji (IQPR) z siedzibą w Kolonii. W większości przypadków, nabyta niepełnosprawność była wynikiem chorób mięśniowo-szkieletowych (47%) i chorób układu krążenia (14%). W dodatku, został zaobserwowany silny wzrost chorób psychicznych, których odsetek sięga 12%.

Współpraca między Fordem a IQPR w tym projekcie miała na celu wykorzystanie nowatorskich metod, aby robotnikom z nabytą niepełnosprawnością odchodzącym z zamykanego obiektu dać możliwość wydajnej pracy na innym stanowiska. Dwa ważne narzędzia przyczyniły się do sukcesu projektu: utworzenie zespołu ds. integracji i wykorzystanie oprogramowania IMBA (program komputerowy wspomagający integrację zawodową osób niepełnosprawnych).

Zespół ds. integracji powstał w 2001 roku. Tworzy go interdyscyplinarna komisja, będąca organem o decyzyjnym, w której skład wchodzi eksperci z działu produkcji, lekarze specjaliści z działu zdrowia Forda, przedstawiciele komisji ds. znacznego uszczerbku na zdrowiu pracowników, członkowie rady pracowniczej, członkowie działu kadr, jak i zewnętrznymi specjalistami IQPR. Zespół stał się odpowiedzialny za właściwą integrację tych pracowników. W tym celu zastosowano innowacyjne, komputerowo wspomagane metody, za pomocą oprogramowania IMBA. IMBA umożliwia bowiem bezpośrednie porównywanie zestawu wymaganych cech na danym stanowisku z umiejętnościami osób kandydujących na to stanowisko. Program został opracowany i sprawdzony przez IQPR oraz partnerów projektu w zespole interdyscyplinarnym, składającym się z ergonomistów, lekarzy i psychologów, w ramach projektu badawczego sponsorowanego przez federalne Ministerstwo Zdrowia i Spraw Socjalnych. Program porównuje łącznie 70 cech ujętych w dziewięć głównych kategorii, np. postawa ciała i sprawność ruchowa, przetwarzanie informacji, wpływ środowiska,

najważniejsze kwalifikacje. Zakład produkcyjny Forda był pierwszym istotnym przypadkiem zastosowania tego narzędzia, przy całkowitym finansowaniu projektu przez firmę.

Metoda ta pozwala pracodawcom znaleźć pracownikowi stanowisko, które dokładnie odpowiada jego możliwościom. Profile tych możliwości, za zgodą pracowników, przygotowują lekarze, a wszystkie dane traktowane są jako poufne. W celu przekonania pracowników do udziału w tym projekcie oraz dla zapewnienia mu sukcesu, ważne było, aby rada pracownicza wzięła aktywny udział w zaprojektowaniu i realizacji tego projektu.

Oprócz integracji pracowników, projekt FILM skupił się także na poprawie wewnętrznych i zewnętrznych kanałów komunikacji, na wzmocnieniu społecznej misji firmy, oraz na wewnętrznej i zewnętrznej restrukturyzacji kontroli procesów zarządzania ochroną zdrowia.

### **Rozwój inicjatywy**

Zgodnie z harmonogramem projektu, od lutego 2001 do kwietnia 2003 roku, 503 pracowników z byłego wewnątrzzakładowego obiektu produkcyjnego poddało się badaniom medycznym. W większości byli to starsi (65% w wieku powyżej 50 lat) mężczyźni (prawie 88%). Dla każdego został utworzony co najmniej jeden profil możliwości. Jednocześnie udało się przeanalizować w sumie 1641 miejsc pracy w zakładach w Kolonii i na podstawie tych analiz utworzyć profile niezbędnych kwalifikacji na poszczególnych stanowiskach pracy.

Profile możliwości pracowników wraz z profilami niezbędnych kwalifikacji na danym stanowisku pracy umieszczono następnie w jednej bazie danych. Zaproponowane przez program dopasowanie stanowiło podstawę dla interdyscyplinarnej dyskusji w zespole ds. integracji na temat rozmieszczenia poszczególnych pracowników. Poniższa tabela przedstawia rezultaty integracji, które zostały osiągnięte w ramach projektu.

**Tabela. 1. Rezultaty wdrożenia projektu FILM**

Kategorie integracji	Liczba pracowników
100% integracja w produkcji	263
50% integracja (podział pracy)	60
Integracja poprzez przywrócenie wcześniej wyłączonych funkcji	29
Integracja na stanowiskach personelu sprząającego (wcześniej zlecane na zewnątrz)	77
Integracja na stanowiskach nie związanych z produkcją	43
Obecnie nie będący w stanie pracować (np. z powodu przewlekłych chorób)	31
Całkowita liczba pracowników	503

Źródło: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de011.htm>.



Wyniki pokazują, że ponad połowa (52,3%) pracowników, którzy nie mogli wcześniej całkowicie wypełniać funkcji produkcyjnych ze względu na niezdadność do pracy, zostało obecnie ponownie włączonych do pracy. Około 12% pracowników dzieli jedną pracę pomiędzy dwie osoby, a 29,6% otrzymało inne zadania, które wcześniej były zlecane. Nieco ponad 6% pracowników pozostawało bez możliwości zatrudnienia w czasie badania ze względu na problemy, takie jak choroby przewlekłe.

Jednym z efektów projektu był gwałtowny spadek wskaźnika niepełnosprawności w tej grupie pracowników. Częściowo wynikało to ze zmniejszenia wymagań w pracy i / lub dostosowania do konkretnych potrzeb i możliwości pracowników. Dzięki temu pracownicy znów poczuli się jak wydajni członkowie zespołu. Odsetek pracowników na zwolnieniu lekarskim we własnym dziale produkcji, który przed rozpoczęciem tego projektu w pewnych okresach wzrastał do ponad 20%, spadł do mniej więcej normalnego średniego poziomu dla pracowników produkcji, tj. do 6-8%. Tak więc, absencja chorobowa została zmniejszona o ponad połowę. Oprócz poprawy stanu zdrowia, tak gwałtowny spadek absencji wskazuje na wzrost motywacji i satysfakcji z pracy wśród pracowników, co ostatecznie doprowadziło do ogólnego wzrostu zatrudnialności.

Należy również zauważyć, że mimo starzenia się pracowników, nie nastąpił dalszy wzrost niepełnosprawności. Dla firmy, obsadzenie 300 produkcyjnych stanowisk pracownikami, których dotychczasowa praca nie była w pełni wydajna, przyniosło ogromne korzyści ekonomiczne. Dzięki temu posunięciu, można było uniknąć kosztów rekrutacji do pracy w dziale produkcji w wysokości ponad 9 mln dolarów rocznie. Koszty te zostały obliczone biorąc pod uwagę 300 pracowników, którzy zostali ponownie włączeni do procesu produkcji w 100 lub 50%.

Projekt przyczynił się również do kilku zmian w praktykach zawodowych. Po pierwsze, zmianie uległy metody pracy. Zamiast skupiania się na tym, czego pracownik nie może już dłużej wykonywać, firmie obecnie skupia się na tym, jak wykorzystać te umiejętności, które pracownik posiada. Po drugie, zmieniła się rola stanowiska BHP w firmie. Przepisy prawne nie są już jedynym uzasadnieniem dla jego istnienia, ponieważ, jak pokazano w tym projekcie, to ono w istocie przyniosło wymierne korzyści społeczne i ekonomiczne dla firmy.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

Ford może być uznany za pioniera w dziedzinie zarządzania niezdolnością do pracy w Niemczech. W 2003 r. firma utworzyła nowy departament zarządzania niepełnosprawnością posiadający własny budżet. Dział ten odpowiedzialny jest za realizację szeregu działań, w tym koordynację zespołów ds. integracji, organizację rehabilitacji dla pracowników, inicjowanie kroków w kierunku integracji, składanie wniosków o dofinansowanie i tworzenie nowych miejsc pracy. Wszystkie one bezpośrednio wiążą się z projektem FILM, który miał na celu przywrócić pracowników częściowo niezdolnych do pracy do produktywności zawodowej.



Projekt FILM został stworzony w celu zaradzenia konkretnemu problemowi, a mianowicie z potrzeby wprowadzenia działań restrukturyzacyjnych w zakładzie produkcyjnym, w celu ułatwienia rozwoju nowego modelu Fiesta. W szczególności, zamknięcie wewnątrzzakładowego obiektu produkcyjnego, gdzie zatrudnionych było ponad 500 pracowników z częściową niezdolnością do pracy, stanowiło problem dla firmy. Wyniki pokazują, że ponad połowa (52,3%) tych pracowników, którzy nie mogli wcześniej w pełni sprawować funkcji produkcyjnych ze względu na pewien stopień niepełnosprawności, zostało przywróconych do wydajnej pracy przynoszącej firmie zysk. Około 12% pracowników dzieli jedno stanowisko między dwie osoby, a około 29,6% otrzymało inne funkcje, które wcześniej były zlecane.

Ogólnie rzecz biorąc, trzy podstawowe warunki powodzenia tego typu projektu zostały spełnione. Po pierwsze, wszyscy liczący się korporacyjni aktorzy zostali zaangażowani w tworzenie zespołu ds. integracji a współpraca wewnątrz zespołu przebiegała dobrze. Po drugie, uzyskano poparcie kierownictwa, co jest uważane za warunek podstawowy. Po trzecie, na etapie planowania i wdrażania tego projektu miała miejsce ścisła współpraca z radą pracowniczą, w celu nakłonienia pracowników do udziału na zasadzie dobrowolności.

Ponieważ projekt okazał się sukcesem, obecnie transferowany wewnątrz firmy, jak i poza nią. Wewnętrzne zastosowania mają miejsce w zakładach w Kolonii oraz w Saarlouis i Walencji (Hiszpania). W Kolonii planowane jest rozszerzenie tworzenia zespołów integracyjnych na inne obszary niż produkcja samochodów, np. w dziale produkcji silników, wytwarzania narzędzi, produkcji systemów przesyłowych, aż po działy części zamiennych i utrzymania produkcji. Całe zakłady w Kolonii będą zaangażowane w integrację takich zespołów, wykorzystując doświadczenie zdobyte w pierwszym projekcie. Został też utworzony główny komitet wykonawczy, składający się z członków zespołu ds. integracji w jego początkowym składzie, aby dostarczać wskazówek poszczególnym działom.

Jeśli chodzi o zastosowania zewnętrzne, to producent narzędzi elektrycznych z południowych Niemiec, zatrudniający około 1600 pracowników, powołał międzyzakładowy zespół integracyjny, z pewnym wsparciem Forda.

### 1.13. Fundacja Północno-Estońskiego Szpitala Regionalnego, Estonia – elastyczne formy pracy<sup>16</sup>

#### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-10-12
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** opieka zdrowotna i pomoc społeczna
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** związek zawodowy
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie
- **Obszary zarządzania wiekiem:** elastyczne formy pracy
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

#### Podstawowe informacje o organizacji

Misją Fundacji Północno-Estońskiego Szpitala Regionalnego (*Põhja-Eesti Regionaalhaigla SA*) jest zapewnienie wysokiej jakości specjalistycznej opieki zdrowotnej i usług ratownictwa medycznego. Fundacja działa w oparciu o swoje własne regulacje a jej administracja jest prowadzona przez radę i zarząd. W sumie podlega jej 5 klinik i szpital Keila. Obecnie zatrudnia 3245 osób, których średnia wieku wynosi około 46 lat.

To studium przypadku dotyczy głównie Szpitalnego Centrum Diagnostyki Laboratoryjnej. Centrum zatrudnia 10 lekarzy, których średnia wieku wynosi 64 lata; najmłodszy lekarz ma 53 lata, a najstarszy 75 lat. W Centrum 40% zatrudnionych lekarzy stanowią mężczyźni i odsetek ten jest dość stabilny. Obecnie istnieje zapotrzebowanie na przynajmniej 2-3 dodatkowych lekarzy; jednak z powodu znaczących niedoborów na rynku pracy praktycznie nie ma możliwości zatrudnienia odpowiednich osób. W 2000 roku żadne miejsce pracy w Centrum nie było finansowane przez państwo.

W rezultacie, starsi pracownicy są bardzo cenieni nie tylko w Centrum Diagnostyki Laboratoryjnej, ale także w całej Fundacji. Jako że przygotowanie do zawodu lekarza trwa przynajmniej 7 lat (okres studiów), osoby wykwalifikowane wkraczają na rynek pracy w późniejszym wieku niż specjaliści innych profesji. Szpitale zaś preferują pracowników z co najmniej 10-letnim doświadczeniem. A zatem najbardziej poszukiwaną grupą są pracownicy pomiędzy 40 a 55 rokiem życia.

---

<sup>16</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ee004.htm>.



Jak w wielu innych instytucjach w szpitalu funkcjonuje związek zawodowy zajmujący się dialogiem społecznym i prowadzący pertraktacje w sprawie umowy zbiorowej. Nie istnieją jednak żadne specjalne uzgodnienia dotyczące starszych pracowników.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

Fundacja dostrzega problem niedoboru kadry w Centrum Diagnostyki Laboratoryjnej i nadmiaru pracy osób zatrudnionych. W związku z tym wprowadziła elastyczne formy pracy i zaproponowała pracownikom elastyczne godziny pracy, a także wprowadziła zmiany organizacyjne umożliwiające podział poszczególnych zadań pomiędzy pracowników. Praca w Centrum jest odpowiednio podzielona, a tam, gdzie to możliwe pracownicy mają możliwość wyboru zadań w zależności od swojego doświadczenia i preferencji.

Mimo iż organizacja dysponuje obecnie wolnymi miejscami pracy, nie ma na rynku odpowiednio wykwalifikowanych osób. W związku z tym głównym celem zaoferowania lekarzom elastycznych form pracy jest utrzymanie ich w obecnym miejscu pracy, ze względu na posiadane przez nich umiejętności, a tym samym zapewnienie kontynuowania działalności Centrum. Zatrzymywanie starszych pracowników jest więc wymuszone lukami na rynku pracy. Od kiedy Estonia wstąpiła do UE pracownicy posiadający odpowiednie wykształcenie i umiejętności coraz częściej wybierają pracę za granicą. Na przykład w Finlandii lekarze zarabiają 10 razy więcej niż w Estonii, co sprawia, że pracownicy estońskiego sektora ochrony zdrowia są na fińskim rynku pracy bardzo konkurencyjni. W Estonii nie ma też silnej konkurencji pomiędzy dwoma głównymi szpitalami w Tartu i Tallinie. W niektórych przypadkach lekarze zatrudniają się w Tartu, ponieważ w niewielkiej odległości znajduje się uniwersytet i po skończeniu studiów mogą zacząć odbywać praktyki w tamtejszym szpitalu. Ponad 10 lat temu obowiązywała dyrektywa unwersytecja nakładającą na absolwentów obowiązek pracy przez pewien czas w szpitalu, w którym odbywali praktyki w okresie studiów. Obecnie fakt, że absolwenci wyjeżdżają z Estonii w celu znalezienia pracy za granicą stanowi poważny problem, który wymaga rozwiązania. Stąd też Ministerstwo Zdrowia rozważa ponowne wprowadzenie tej dyrektywy, ale do tej pory bez rezultatu.

Sytuacja w sektorze ochrony zdrowia w Estonii jest obecnie dość niepewna. Każdego roku szpitale mają nowe, inne umowy z instytucjami finansującymi świadczenia i nie są w stanie planować długookresowo. W związku z tym w interesie Fundacji jest utrzymanie starszych pracowników w zatrudnieniu po to, by Centrum mogło funkcjonować. Muszą jednak pracować w systemie elastycznego czasu pracy w celu utrzymania umów z Funduszem Ubezpieczeń Zdrowotnych – najważniejszym źródłem finansowania Fundacji. Starsi lekarze są zainteresowani pracą w Centrum, jako że pozwala im ona na pozostanie aktywnymi zawodowo, a także zapewnia dodatkowy miesięczny dochód poza świadczeniem emerytalnym. Świadomość bycia cennym zasobem szpitala daje im również poczucie własnej wartości.

Formalnie Fundacja stosuje takie same praktyki w przypadku obu płci. Praca niektórych lekarzy specjalistów (np. kardiologów) jest bardziej męcząca fizycznie, dlatego też większość z nich to mężczyźni. Więcej kobiet pracuje natomiast w Centrum Diagnostyki Laboratoryjnej.

Praktyka pozostawiania w zatrudnieniu osób starszych wpływa na wszystkich pracowników Centrum. Pracownicy czerpią korzyści z tej inicjatywy, ponieważ mają silną pozycję i nie są zagrożeni bezrobociem. Bez starszych i doświadczonych lekarzy Fundacja byłaby mniej dochodowa i konkurencyjna. Negatywnym skutkiem tej praktyki dla organizacji są dodatkowe koszty, których nie byłoby w przypadku normalnych umów o pracę.

Głównym powodem utrzymywania starszych lekarzy w zatrudnieniu jest ich doświadczenie i wiedza, ważne z punktu widzenia organizacji. Umożliwia ono również transfer wiedzy pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami w dłuższym okresie czasu.

### **Rozwój studium przypadku**

Obecnie Fundacja przyczynia się do zarządzania sektorem ochrony zdrowia poprzez publikację raportów dotyczących wieku i płac pracowników. Stworzyła również system stałej komunikacji i współpracy z uniwersytetem, Ministerstwem Spraw Socjalnych, Związkiem Szpitali i stowarzyszeniami zawodowymi.

10 lat temu, kiedy fundusze były mniejsze, a sytuacja na rynku pracy inna, sytuacja Fundacji była dużo trudniejsza.

W przyszłości liczba młodych lekarzy kończących studia powinna być bardziej regulowana przez państwo poprzez tworzenie każdego roku określonej liczby miejsc na uczelni. Aby sytuacja na rynku pracy poprawiła się, musi to być trwały proces. Jak uważa Fundacja, to rząd estoński ma największy wpływ na rozwiązanie istniejących problemów w opiece zdrowotnej i lepsze finansowanie tego sektora.

## 1.14. Goldsborough Home Care, Wielka Brytania – rekrutacja <sup>17</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Obszary zarządzania wiekiem:** rekrutacja
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** ochrona zdrowia i opieka społeczna
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** pracownicy z dolegliwościami zdrowotnymi
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

### Podstawowe informacje o organizacji

Goldsborough Home Care (GHC) jest częścią Nestor Healthcare Group plc i prowadzi trzy rodzaje działalności: podstawową opiekę zdrowotną, rekrutację pracowników medycznych, opiekę społeczną. W ramach opieki społecznej świadczone są takie usługi jak: opieka pielęgnarska i domowa dla osób starszych oraz opieka specjalistyczna. GHC jest częścią sektora opieki społecznej i ma około 80 oddziałów w całej Wielkiej Brytanii.

GHC zatrudnia około 15.000 pracowników, co w porównaniu z rokiem 1992 (1000 pracowników) świadczy o ogromnym wzroście liczby pracujących. Większość pracowników opieki to kobiety powyżej 50 roku życia. Niedobory kadrowe stanowią poważny problem firmy. Rekrutacja odbywa się dużo łatwiej na północy kraju. Tam też pracownicy opieki pozostają na swoich stanowiskach nawet po przekroczeniu wieku emerytalnego.

Utrzymujące się w sektorze trudności z rekrutacją młodych pracowników powodują, że GHC skłonne jest zatrudniać więcej starszych pracowników, których pracę wysoko sobie cenią. Polityka równych szans uwzględniająca kwestię wieku sprawia, że firma zapewnia starszym pracownikom elastyczność w przechodzeniu na emeryturę oraz dostęp do szkoleń i programów rozwojowych. Jednak ostatnio wprowadzone regulacje rządowe dotyczące rekrutacji, szkoleń i rozwoju powstrzymują niektóre osoby starsze przed podjęciem pracy.

W GHC nie ma reprezentacji związków zawodowych. Istnieje tylko rada pracownicza w oddziale podstawowej opieki Nestor Healthcare Group. Organizacja stara się obecnie ożywić komunikację z radą w celu zwiększenia jej reprezentacji wśród pracowników.

---

<sup>17</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/uk001.htm>.

## **Pierwotna inicjatywa**

Pierwotnie inicjatywa firmy dotycząca szkoleń i rozwoju pracowników obejmowała trzy obszary: rekrutację, szkolenia i rozwój oraz przechodzenie na emeryturę. Uwzględniały one następujące założenia:

- GHC zapewniło, że przy zatrudnianiu nowych pracowników na wszystkich etapach tego procesu (współpraca z agencjami pośrednictwa pracy, zamieszczanie ogłoszeń, rekrutacja, selekcja) będzie unikało dyskryminacji pracowników ze względu na wiek,
- Kierownictwo firmy zostało przeszkolone z rekrutacji i unikania praktyk dyskryminacyjnych. Przeszkoleni zostali również inni pracownicy, w sposób formalny lub w ramach nieformalnego mentoringu, zaś nowozatrudnieni pracownicy byli wdrażani przez tych bardziej doświadczonych.
- Zachęcano pracowników do pozostania w firmie po osiągnięciu wieku emerytalnego tak długo, jak było to dla nich możliwe. GHC przenosił także pracowników na inne stanowiska jeśli nie mogli kontynuować pracy na dotychczasowych.

Wyżej wymienione inicjatywy umożliwiły przedsiębiorstwu zatrudnianie większej liczby osób w sektorze, który zwykle zmagał się z brakiem personelu. Celem niektórych inicjatyw, takich jak szkolenie, utrzymanie pracowników w zatrudnieniu, czy rozwiązanie dotyczące przechodzenia na emeryturę, było zapewnienie pracownikom satysfakcji z pracy na stanowiskach, na których ich zdaniem mogli się lepiej realizować.

Inicjatywy te funkcjonowały w tej formie do czasu, kiedy 10 lat temu zostały bardziej sformalizowane na skutek zmian legislacyjnych nakładających na ten sektor obowiązek standaryzacji procesu rekrutacji, selekcji, szkoleń i rozwoju pracowników. Miało to zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Z jednej strony wizerunek pracowników znacznie się poprawił, GHC zyskało na wzroście zaangażowania dotychczasowych pracowników. Z drugiej zaś strony formalne procedury zniechęcają potencjalnych kandydatów, a tym samym wstrzymują rekrutację.

## **Dobra praktyka dzisiaj**

W trakcie funkcjonowania dotychczasowych praktyk w ciągu ostatniej dekady wprowadzono trzy nowe inicjatywy: rozwiązania z zakresu ergonomii i organizacji pracy, narzędzia dotyczące ochrony zdrowia i dobrego samopoczucia oraz strategię zatrzymywania pracowników.

- 1) Rozwiązania ergonomiczne – wprowadzenie bardziej zaawansowanego technicznie wyposażenia pracowników opieki oraz bardziej rygorystyczne kryteria oceny stanu zdrowia i bezpieczeństwa pracy (w wyniku zmian przepisów, które dotyczyły większości funkcji przedsiębiorstwa), zapewnienie wszystkim pracownikom,



- zwłaszcza starszym, ergonomicznych rozwiązań w miejscu pracy. Inicjatywa ta została wprowadzona częściowo za sprawą władz lokalnych i ubezpieczycieli, którzy oczekiwali poprawy w zakresie ergonomii, a częściowo za sprawą samego przedsiębiorstwa, które dostrzegало konieczność tego typu ulepszeń.
- 2) Stan zdrowia i samopoczucie – w trakcie rekrutacji GHC wymaga od każdego kandydata oświadczenia o stanie zdrowia fizycznego i psychicznego, co ma dostarczyć pracodawcy szczegółowych informacji na temat możliwości pracownika przed zaproponowaniem mu konkretnego stanowiska. GHC wprowadziło tę praktykę głównie w związku z wymogami legislacyjnymi, jednak okazało się, że tego typu praktyka dobrze służy promocji zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników.
  - 3) Długookresowe utrzymywanie pracowników – biorąc pod uwagę stały niedobór pracowników w sektorze ochrony zdrowia oraz ciągły proces utraty wiedzy i kompetencji pracowników, GHC zastosował kilka strategii w celu utrzymania pracowników w zatrudnieniu. Jedną z nich jest wprowadzenie programów mających na celu nagrodzenie i wyrażenia uznania dla pracowników – obejmują one: premie, nagrody za szczególne osiągnięcia, pakiety świadczeń socjalnych oraz kursy pozytywnego wzmocnienia w lokalnych oddziałach. Kolejną strategią jest wprowadzenie umów gwarantujących stałą liczbę godzin pracy. Jest to szczególnie istotne w przypadku pracowników zatrudnionych na część etatu, którym zależy na ciągłości i stabilności pracy. Strategie te zostały wprowadzone częściowo w celu skuteczniejszego konkurencyjnego o nielicznych kandydatów do pracy, a częściowo dowartościowania starszych pracowników.

Należy zauważyć, że mimo iż nowe praktyki zostały wprowadzone w związku ze zmianami na rynku pracy (zwiększony popyt na usługi zdrowotne i opiekuńcze w połączeniu z niewystarczającą podażą pracy) i w celu sprostania wymogom legislacyjnym, miały one wpływ na prawie wszystkie dotychczasowe praktyki z zakresu zarządzania wiekiem w firmie GHC.

Pozytywnymi skutkami wyżej wymienionych praktyk okazały się: większe zaangażowanie pracowników, większa troska o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników oraz zwiększenie motywacji pracowników do pozostania w firmie. Niestety, w kwestii rekrutacji strategie te przyniosły więcej szkód niż korzyści, głównie z powodu nieprzywiązywania wystarczającej uwagi do formalnych procedur. Dotychczas w sektorze ochrony zdrowia rekrutacja, selekcja, szkolenia i świadczenie usług odbywały się w sposób niesformalizowany. W rezultacie starsi pracownicy mieli trudności z zaakceptowaniem formalizacji procedur i niechętnie dostosowywali się do nowych standardów.

GHC współpracuje obecnie z Departamentem Zdrowia i Emerytur, organizacjami politycznymi i z samorządem lokalnym, w celu znalezienia praktycznych sposobów zatrzymania osób obecnie zatrudnionych, jak i pozyskania nowych. Firma uważa tę współpracę za bardzo interesującą, ponieważ nawet rząd i władze lokalne – które przedstawiają sugestie dotyczące strategii utrzymania pracowników – przyznają, że ich



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



propozycje nie oferują praktycznych rozwiązań. Niewystarczająca podaż pracy wraz z niechętnym stosunkiem starszych pracowników do nowych procedur mogą mieć ujemny wpływ na GHC, jeśli w najbliższej przyszłości nie zostaną wymyślone i wdrożone nowe rozwiązania.



## 1.15. IKEA Retail, Polska – strategia kompleksowa <sup>18</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-11-14
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** handel detaliczny
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Obszary zarządzania wiekiem:** strategia kompleksowa
- **Grupa wiekowa:** starsi

### Podstawowe informacje o organizacji

IKEA RETAIL sp. z o.o. należy do wielkiej rodziny IKEA, która narodziła się 65 lat temu w Szwecji, a obecnie składa się blisko 250 sklepów w 24 krajach świata, które rocznie odwiedza ponad 14 milionów klientów. W Polsce IKEA działa od 1991 roku i ma obecnie 8 sklepów oferujących szeroki asortyment elementów wyposażenia domu, biura, ogrodu. Wizja IKEA to tworzenie lepszych warunków życia dla ludzi. Firma realizuje ją nie tylko poprzez działalność biznesową, ale także angażując się w przedsięwzięcia społeczne, np. służące ochronie środowiska (współpraca z WWF) czy też ochronie praw dziecka (współpraca z UNICEF i Save the Children). Firma dba także o swoich pracowników, czego dowodem jest m.in. to, że IKEA w Polsce już dwukrotnie otrzymała tytuł „Firmy Nieprzeciętnie Przyjaznej Matkom”.

Firma zatrudnia ponad 2 tysiące pracowników, w tym ok. 4% stanowią osoby powyżej 50 roku życia. IKEA tworzy i realizuje strategię zarządzania ludźmi, która stara się odpowiadać na potrzeby pracowników, znajdujących się w różnych sytuacjach i etapach swojego życia. W 2008 roku firma skoncentrowała się na młodych rodzicach i wprowadziła program wydłużonych urlopów macierzyńskich. Obecnie firma skupia się na starszych pracownikach, którzy swoim doświadczeniem, dojrzałością i silnym utożsamieniem się z firmą przyczyniają się do budowania więzi wśród pracowników jak również zaufania wśród klientów.

### Dobra praktyka

IKEA zamierza już teraz przygotować się do skutków starzenia się polskiego społeczeństwa i zbudować długofalową strategię 50+, tak, aby w pełni wykorzystać fakt, że zwiększać się będzie grono pracowników i klientów firmy mających powyżej 50 lat. Firma zamierza przyciągnąć i utrzymać pracowników 50+ oraz wykorzystać ich doświadczenie i wiedzę w edukacji młodych pracowników. W tym celu IKEA przygotowała program 50+, który zamierza wdrożyć w Polsce. W ramach programu zaplanowano m.in.:

---

<sup>18</sup> Opracowano na podstawie:

<http://zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=207&sectionId=6>.



- benefity przysługujące pracownikom odchodzącym na emeryturę po 10, 15, 20 lub 25 przepracowanych latach w firmie (bezpośrednio przed przejściem na emeryturę), np. zniżkę na zakupy w sklepach firmy, dofinansowanie opieki medycznej, bony świąteczne, czy też jednorazowe odprawy, których wysokość rośnie wraz z długością stażu pracowniczego w IKEA,
- zachęcanie osób 50+ do podjęcia zatrudnienia w IKEA, np. poprzez opatrywanie ofert pracy w firmie logiem "OFERTA TEŻ DLA 50+", czy też umieszczanie w internecie historii pracowników 50+ zatrudnionych w firmie,
- stosowanie elastycznych formy pracy, np. praca w niepełnym wymiarze, albo w indywidualnie dobranych godzinach,
- możliwość uzyskania przez osoby 50+ pakietu medycznego oraz ubezpieczenia grupowego,
- budowanie przyjaznej atmosfery pracy, otwartości, życzliwości, pewności zatrudnienia,
- możliwość nauki zawodu dla osób długotrwale pozostających bez pracy lub dla tych, których sytuacja zmusiła do przekwalifikowania się,
- komunikację wewnętrzną (intranet, read me, IKEA inside, historie IKEA) pokazującą pracowników zróżnicowanych pod względem wieku, płci, narodowości,
- komunikację zewnątrz dla potencjalnych pracowników - zdjęcia osób zróżnicowanych wiekowo w internecie i materiałach promocyjnych,
- zapewnienie wszystkim pracownikom takiego samego dostępu do szkoleń i możliwości rozwoju,
- promowanie zdrowego stylu życia i zachęcanie do aktywności fizycznej poprzez dofinansowanie do karty „Benefit sport” umożliwiającej pracownikom korzystanie z centrów sportowych na terenie całego kraju.

### **Korzyści dla pracodawcy**

Celem wprowadzenia polityki przyjaznej pracownikom 50+ jest przede wszystkim budowanie wizerunku IKEA, jako firmy, w której sukces mogą odnieść nie tylko ludzie młodzi, wykształceni, ale również osoby, które zbliżają się do wieku emerytalnego, ale nadal chcą być aktywne zawodowo i czuć satysfakcję z pracy, którą wykonują. Przy czym nie chodzi tylko o zatrudnianie osób 50+, ale przede wszystkim o zatrzymanie w firmie tych osób, które już w niej pracują. Dzięki temu kapitał wiedzy i doświadczeń latami zdobywany w IKEA będzie mógł być nadal wykorzystywany przez firmę. Takie działania sprzyjają również dobrej atmosferze pracy, która jest podstawą satysfakcji pracowników i wzmacnia ich motywację i lojalność wobec firmy. Nie bez znaczenia jest także satysfakcja klientów firmy, wśród których także powiększa się grupa osób po pięćdziesiątym roku życia, która woli być obsługiwana przez równolatków.



## **Plany na przyszłość**

IKEA zamierza w najbliższej przyszłości wdrożyć instrumenty zaplanowane strategii 50+, a także poszerzać je i wprowadzać nowe rozwiązania. Firma myśli np. o:

- stworzeniu programów medycznych skierowanych głównie do osób 50+ m.in. związanych z nowotworami i innymi chorobami przewlekłymi najczęściej występującymi w tym wieku, ze szczególnym naciskiem na profilaktykę.
- bezpłatnych poradach diabetologa i kursach zdrowego życia,
- refundacji kosztów zakupionych leków do pewnej wysokości (wysokość refundacji uzależniona będzie od bieżących wyników finansowych firmy),
- przyznaniu dodatkowego, płatnego dnia wolnego z tytułu urodzenia się wnuka,
- możliwość skrócenia etatu na 6 miesięcy przed przejściem na emeryturę.

## 1.16. KSB, Niemcy – strategia kompleksowa <sup>19</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** produkcja metalowych wyrobów gotowych, produkcja maszyn i urządzeń
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, robotnicy wykwalifikowani i niewykwalifikowani, kobiety, mężczyźni
- **Obszary zarządzania wiekiem:** strategia kompleksowa
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

### Podstawowe informacje o organizacji

KSB Corporation, z siedzibą we Frankenthal niedaleko Mannheim, jest wiodącym producentem pomp i zaworów do zastosowań prywatnych i przemysłowych na całym świecie. Grupa kapitałowa posiada wiele międzynarodowych oddziałów i zatrudnia 12467 osób, spośród których 58% pracuje w Europie. W Niemczech zatrudnionych jest obecnie około 4500 pracowników, z czego 1700 we Frankenthal. Aktualna sytuacja firmy uważana jest za dobrą.

W ostatnich latach wzrosło zatrudnienie w niemieckich oddziałach KSB i nie było problemów z rekrutacją. Około 33% pracowników Frankenthal ma ponad 50 lat, a średnia wieku pracowników wynosi 42 lata. Odsetek osób starszych jest szczególnie wysoki wśród pracowników umysłowych. Wzrost liczby praktykantów i młodszych pracowników wykwalifikowanych doprowadził do większego zrównoważenia struktury wiekowej robotników.

Kobiety stanowią tylko 18,9% pracowników – związane jest to z dużym odsetkiem stanowisk o charakterze technicznym. Średni staż pracy w firmie wynosi nieco ponad 19 lat. Roczny współczynnik rotacji pracowników wynosi 2%, a współczynnik odejść – 1%. Przy czym, w 2004 roku rotacja była wyjątkowo wyższa (4,2%) w związku ze znaczną reorganizacją i racjonalizacją stanowisk pracy.

Wysokie wymagania dotyczące kwalifikacji pracowników skutkują niskim odsetkiem (poniżej 10%) nisko wykwalifikowanej i niewykwalifikowanej kadry.

---

<sup>19</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de005.htm>.



KSB jest związana układem zbiorowym z IG Metall. Posiada również radę zakładową, składającą się z 19 osób, z czego sześć, w tym sekretariat, zwolnionych jest z obowiązku świadczenia dla niej pracy.

## **Pierwotna inicjatywa**

Przyczyną podjęcia inicjatywy jest to, że wielu spośród starszych pracowników nie chciało zostać w pracy do ustawowego wieku emerytalnego. Co więcej, ich aktywność zawodowa często postrzegana była jako blokowanie możliwości młodym pracownikom. Zaniepokoiło to zarząd i radę zakładową, ponieważ przestraszono się utraty ich cennej wiedzy i umiejętności.

KSB zbadało potencjalne możliwości zmotywowania doświadczonych pracowników do pozostania w firmie i podnoszenia swoich kwalifikacji, aby mogli sprostać nowym wyzwaniom rynkowym. Rozpoczęto więc projekt przy wsparciu Ministerstwa Pracy, Spraw Socjalnych i Rodziny Nadrenii-Palatynatu. Ankieta pracownicza oraz dwa warsztaty z udziałem starszych pracowników pomogły określić metody zwiększenia motywacji pracowników, a informacja o nich została upowszechniona wśród pracowników poprzez kampanię reklamową.

Program dla starszych pracowników objął następujące działania:

- rozmowy z personelem w sprawie oceny dotychczasowej pracy i doradztwa w zakresie wewnętrznych perspektyw kariery;
- dostosowanie miejsca pracy do wieku pracownika;
- szkolenia specjalistyczne;
- zwolnienia z nocnych zmian;
- elastyczne godziny pracy;
- system mentoringu ułatwiający przekazywanie wiedzy i łagodzący obciążenie pracą starszych pracowników;
- badania lekarskie;
- gwarancję płac w przypadku przesunięć do innych zadań w obrębie firmy;
- przygotowanie do przejścia na emeryturę.

Pracownicy zareagowali bardzo pozytywnie na inicjatywę, dzięki czemu większa liczba osób starszych chce teraz dłużej zostać w pracy.

Moment krytyczny nastąpił, gdy przedsiębiorstwo musiało na dużą skalę przeprowadzić obowiązkowe odejścia na wcześniejszą emeryturę w ramach działań racjonalizacyjnych. Pomimo negatywnej reakcji ze strony starszych pracowników, przedsiębiorstwo i rada zakładowa broni rozwiązania z przechodzeniem na wcześniejszą emeryturę, podkreślając, że redukcja załogi poprzez plan socjalny, dotknęłaby głównie młodszych pracowników.

## **Dobra praktyka dzisiaj**

Kompleksowa polityka HR stosowana przez firmę bierze pod uwagę wiek pracownika oraz równowagę wiekową siły roboczej. KSB podkreśla wagę kształcenia ustawicznego i dąży do zatrzymania pracowników w firmie jak najdłużej. Jej zaangażowanie przejawia się w dążeniu do utrzymania programu dla starszych pracowników, nawet w momencie racjonalizacji.

KSB stara się zarządzać starzejącym się personelem poprzez zachowanie konkurencyjności i innowacyjne wykorzystywanie zarówno narzędzi skierowanych do konkretnych grup wiekowych, jak i narzędzi adresowanych do wszystkich pracowników bez względu na wiek. Firma angażuje także w swoje plany strategiczne partnerów społecznych.

W przyszłości firma zamierza skoncentrować się na dwóch strategiach. Zamierza utrzymać program dla starszych pracowników i dostosowywać go do zmian siły roboczej. Planuje także zastosować podejście całościowe w stosunku do kariery zawodowej pracownika, ze świadomością, że przygotowanie do pracy w starszym wieku musi rozpocząć się na wczesnym etapie życia pracownika. Wśród postanowień znalazło się i takie, które zakłada wypracowanie zarówno horyzontalnych, jak i wertykalnych ścieżek kariery, co będzie korzystne zarówno dla firmy jak i dla pracowników. Kompleksowy plan nie został jeszcze jednak opracowany.

Innym sposobem na ułatwienie starszym pracownikom przechodzenia na emeryturę jest kilkudniowe seminarium poświęcone przygotowaniom do przejścia, omawiające takie zagadnienia jak kwestie spadkowe, wolontariat i przepisy prawne.

Program emerytalny spółki KSB ma na celu zapewnienie wszystkim pracownikom emeryturę w wysokości około 8%–10% ich ostatniego wynagrodzenia.

Stworzenie centrum szkoleniowego w siedzibie firmy, oferującego wszystkim pracownikom szkolenia, w tym kształcenie zawodowe, to następna wymierna korzyść. Obecnie firma planuje zaangażowanie starszych pracowników w roli instruktorów technicznych w centrum szkoleniowym, co uwolniłoby ich od codziennej presji w pracy, jednocześnie pozwalając na wykorzystanie ich umiejętności i doświadczenia.

Inna popularna inicjatywa dotyczy programu, który szkoli pracowników odnośnie tego, jak radzić sobie ze stresem. Firma oferuje ją przy pomocy swoich służb medycznych.

Pomimo wszystkich tych działań, KSB widzi potrzebę dalszego rozwoju zarządzania wiekiem pracowników i przyznaje, że firma ma jeszcze wiele do zrobienia w tym zakresie.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W całej firmie planuje się w 2006 roku wprowadzenie systemu oceny pracowniczej, co jest wynikiem umów zbiorowych oraz nowych rozporządzeń. System ten wymaga, aby przełożony omówił perspektywy zawodowe z każdym pracownikiem.

Obecne programy dla pracowników w wieku poniżej 55 lat uwzględniają szkolenia zawodowe (100 osób w ośmiu lub dziewięciu różnych zawodach), kształcenie ustawiczne (także dostępne dla kadry kierowniczej) oraz kursy językowe i technologiczne. Deklarowanym celem niniejszej strategii rozwoju zasobów ludzkich jest utrzymanie pracowników w firmie, podtrzymanie ich lojalności i dbanie o rozwój ich kariery.

Jedyny specjalny program dla kobiet został przewidziany w dziedzinie kształcenia zawodowego. Inicjatywa ta ma na celu zachęcić kobiety do podjęcia praktyk zawodowych w przemyśle. Ze względu na konieczność pogodzenia obowiązków rodzinnych i zawodowych potrzebne jest tutaj inne podejście. W związku z tym, firma proponuje obecnie elastyczne godziny pracy w przypadku pracy biurowej wykonywanej z domu i ma podpisaną umowę z przedszkolem.



## 1.17. Lip Bled, Słowenia – przesunięcia pomiędzy stanowiskami <sup>20</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-11-14
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** budownictwo, produkcja wyrobów z drewna
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, wykwalifikowani i niewykwalifikowani robotnicy, kobiety, mężczyźni, osoby z problemami zdrowotnymi
- **Typ inicjatywy:** przesunięcia pomiędzy stanowiskami
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

### Podstawowe informacje o organizacji

LIP Bled d.d., znajdująca się w Bled, alpejskim regionie Słowenii, jest słoweńską firmą prywatną zajmującą się przetwórstwem drewna. Zorganizowana jest w formie spółki akcyjnej. Firma została założona w 1948 roku wraz z uruchomieniem tartaku. Dziś specjalizuje się w produkcji stolarki budowlanej, a jej głównymi produktami są: płyty budowlane, meble z litego drewna i drzwi. Firma posiada tradycyjną strukturę funkcjonowania organizacji. W sumie około 33% akcji należy do obecnych i byłych pracowników, jak i innych osób fizycznych, a 67% akcji jest w posiadaniu osób prawnych.

Firma zatrudnia 672 pracowników, spośród których 419 stanowią mężczyźni (62,35%) a 253 to kobiety (37,65%). Średnia wieku pracowników wynosi 41 lat. Większość załogi jest niewykwalifikowana: w 2005 r. 15,4% pracowników posiadało wykształcenie podstawowe, 28,4% – niższe średnie zawodowe (szkoły dwuletnie), 28,3% - średnie zawodowe (szkoły trzyletnie), 20,2% - średnie techniczne, 3,4% - policealne, 4,2% - wyższe, a 0,2% - studia podyplomowe. 70% siły roboczej zatrudniona jest w produkcji. Brakuje kandydatów do pracy (o wykształceniu średnim zawodowym, trzyletnim) w firmie, więc w celu rozwiązania tego problemu, szkoli się pracowników o niższych kwalifikacjach. Zazwyczaj są oni zobowiązani do uczęszczania na zajęcia dla dorosłych do policealnej szkoły obróbki drewna (*Srednja lesarska šola*) w Škofja Loka.

### Dobra praktyka dzisiaj

Polityka kadrowa przedsiębiorstwa składa się z wielu inicjatyw adresowanych do wszystkich pracowników, bez względu na wiek. Obejmują one m.in. szkolenia (kształcenie w niepełnym

<sup>20</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sl001.htm>.



wymiarze godzin, kursy językowe i szkolenia zawodowe), nagrody za działalność innowacyjną oraz działania w celu zmniejszenia ilości zwolnień lekarskich. W 2004 roku firma zainicjowała przeprowadzanie corocznego wywiadu indywidualnego z pracownikiem, którego celem jest poprawa zaufania wśród pracowników, zwiększenie wydajności pracy i zachęcanie do współpracy pomiędzy pracownikami w przygotowaniach do przyszłych planów firmy.

Działanie, które jest wyłącznie ukierunkowane na starszych pracowników, polega na przenoszeniu tych osób na mniej wymagające stanowiska, pozwalając im jednocześnie zachować dotychczasowy poziom wynagrodzenia. Inicjatywa ta została zaproponowana przez związek zawodowy przetwórstwa drewna (*Sindikata lesarstva Slovenije*, SINLES). Negocjacje rozpoczęły się w 1991 roku, zaś zakończyły w 1993 roku podpisaniem układu zbiorowego. Dział kadr firmy Lip Bled jest odpowiedzialny za koordynację tej inicjatywy.

Szczegóły inicjatywy przedstawione są w układzie zbiorowym w części zatytułowanej „Ochrona starszych pracowników”. Działanie dotyczy pracowników w wieku powyżej 50 lat (lub 55 lat), którzy dobrowolnie chcą zmienić swoje obecne stanowisko na stanowisko o niższych wymaganiach. Bezpośredni przełożony pracownika przygotowuje wniosek o jego przeniesienie. Powód podany przez starszego pracownika, który doprowadził do obniżenia produktywności, musi zostać potwierdzony przez badanie lekarskie, a nowe oferowane stanowisko powinno być dostosowane zarówno do wieku pracownika, jak i jego realnej zdolności do pracy. Nowa umowa o pracę musi zostać podpisana w porozumieniu z pracownikiem.

Po przeniesieniu pracownik jest uprawniony do otrzymywania wynagrodzenia w co najmniej dotychczasowej wysokości. Działanie to jest realizowane w powiązaniu z corocznym wywiadem i corocznymi badaniami lekarskimi pracowników (co jest związane z prowadzeniem ewidencji poziomu absencji chorobowej).

Około 50% pracowników, którzy osiągnęli 50 rok życia, korzysta z możliwości przeniesienia. Zwykle wybierają takie rozwiązanie ze względu na zmęczenie pracą i spadek jakości wykonywanych prac. Więcej kobiet niż mężczyzn skorzystało z tej inicjatywy. Do tej pory tylko jeden pracownik odrzucił ofertę zmiany stanowiska.

Głównym powodem wprowadzenia tego działania jest chęć zatrzymania pracowników w firmie oraz poprawy ich wydajności. Według spółki, inicjatywa ta miała w dużej mierze pozytywne skutki, zarówno dla pracowników jak i przedsiębiorstwa. Mimo iż firma finansuje różnicę w zarobkach przesuwanych pracowników, to koszty brutto na jednego pracownika są stosunkowo niskie i wynoszą około 83 euro na miesiąc. Koszty te rekompensowane są przez fakt, że zazwyczaj wzrasta wydajność pracowników na nowym stanowisku, polepsza się jakość ich pracy, realizują oni ukierunkowane cele i standardy, a także spada poziom nieobecności z powodu chorób. Jednocześnie, firma czerpie korzyści z większego zadowolenia pracowników, bardziej sprzyjającego klimatu organizacyjnego i większego zaufania w relacjach między pracownikami a firmą.

W przyszłości, LIP Bled planuje utworzenie innej spółki, która będzie zatrudniać niepełnosprawnych i starszych pracowników, którzy byli już zatrudnieni w LIP Bled. Będzie ona również zatrudniać pracowników, których profilaktyczne badania lekarskie wykazały niepełnosprawność lub inny problem ze zdrowiem. Cel tego jest dwójaki: podniesienie poziomu kwalifikacji i obniżenie średniego wieku pracowników istniejącej spółki oraz umożliwienie nowej spółce korzystanie z przepisów prawnych dotyczących pracodawców, którzy zatrudniają osoby starsze i niepełnosprawne.



## 1.18. Mataró, Hiszpania – rekrutacja, szkolenia i rozwój, elastyczne formy pracy<sup>21</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2006-01-15
- **Wielkość organizacji:** średnia
- **Rodzaj działalności:** produkcja szkła i cementu
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, robotnicy wykwalifikowani
- **Obszary zarządzania wiekiem:** rekrutacja, szkolenia i rozwój, elastyczne formy pracy
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

### Podstawowe informacje o organizacji

Cristalleries Mataró (Huta szkła Mataró) jest spółdzielnią pracowników utworzoną w 1920 roku oraz członkiem Katalońskiej Federacji Spółdzielni Pracy. Zajmuje się wytwarzaniem wyrobów ze szkła dmuchanego i prasowanego, takich jak żarówki, ekrany, klosze do lamp, urządzenia podwodne, wyposażenie sali operacyjnej i produkty do dekoracji wnętrz. Firma z siedzibą w Mataró, mieście przemysłowym w pobliżu Barcelony, eksportuje obecnie do Francji, Niemiec, Włoch, Rosji i krajów skandynawskich. Roczne obroty Cristalleries Mataró sięgają 14 mln euro. W 2005 r. około 85% zysku pochodziło z eksportu a 15% - z rynku wewnętrznego.

Spółdzielnia zatrudnia 210 osób, z czego 27% stanowią kobiety. Średni wiek pracowników to 42 lata. W sumie 66 pracowników (30%) jest powyżej 50 roku życia. Istnieją dwie grupy pracowników: członkowie spółdzielni i pracownicy najemni. Średni wiek członków spółdzielni (obecnie 44 lata) jest wyższy niż pracowników etatowych (33 lata).

Większość pracowników przeszło szkolenie zawodowe, ale niektórzy są mniej wykwalifikowani, ponieważ mają jedynie wykształcenie na poziomie szkoły podstawowej. Z drugiej strony, siedmiu starszych specjalistów posiada wykształcenie wyższe.

Celem polityki HR spółdzielni jest utrzymanie poziomu zatrudnienia i zapewnienie niezbędnych szkoleń dla pracowników w celu wzmocnienia wizerunku firmy, potwierdzając jednocześnie, że personel jest bardzo cennym zasobem firmy.

<sup>21</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/es001.htm>.



Komisja delegatów firmy, która jest częścią zarządu, funkcjonuje jako rada zakładowa ds. społecznych w firmie, w tym spraw związanych z godzinami pracy i poziomem płac. Rada zakładowa reprezentuje wszystkich pracowników.

### **Pierwotna inicjatywa**

Pod koniec 2004 roku nowy dyrektor generalny zrewidował szereg środków w strukturze organizacyjnej firmy. Dokonał korekty celów firmy w oparciu o istniejącą strukturę pracowników, wpływ nowych technologii na produkcję i przewidywaną przyszłą sytuację na rynku lokalnym. Wyniki badania dostarczyły dowodów na postępujące starzenie się pracowników, zwłaszcza członków spółdzielni. Zgodnie z celem spółdzielni, postanowiono opracować strategię zachęcenia i utrzymania starszych pracowników w ich dotychczasowej roli tak długo jak to możliwe i ograniczenia przechodzenia starszych pracowników na wcześniejszą emeryturę.

Realizacja celów tej strategii wymagała wprowadzenia trzech nowych inicjatyw pilotażowych:

- mentoringu i szkolenia personelu;
- zatrudnienia doświadczonych trenerów i integracji osób powyżej 60 roku życia na stanowiskach kierowniczych;
- rekrutacji starszych pracowników na lokalnym rynku pracy.

Te nowe inicjatywy doprowadziły do powstania pozytywnych relacji pomiędzy starszymi a młodszymi pracownikami, jak również między kierownictwem a pracownikami. Plan rozwoju kształcenia, system mentoringu, oraz integracja pracowników powyżej 60 roku życia na stanowiskach kierowniczych gwarantują przekazywanie przez starszy personel młodszemu wiedzy i doświadczenia na bieżąco.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

Cristalleries Mataró zmierza do stworzenia dobrych relacji ze swoimi pracownikami, co doprowadziło firmę do podjęcia zdecydowanych kroków, zmierzających do stworzenia polityki kadrowej, która obejmuje pozytywne podejście do kwestii wieku. Cały personel jest ceniony jako istotny zasób firmy, ale starsi pracownicy są szczególnie doceniani ze względu na poziom ich doświadczenia i ciągłe przekazywanie wiedzy w obrębie firmy. Starsi pracownicy czują się doceniani za swoje wysiłki i rozumieją wagę zadań, które wykonują, takich jak szkolenie młodszych pracowników.

Roczne sprawozdanie z 2004 roku podsumowuje zasady i wartości spółdzielni, cytując Charlesa Guide'a: „Jeżeli spółdzielnia to tylko biznes, to nie jest to dobry biznes”. Na tym przekonaniu opiera się firmowa polityka prawdziwej odpowiedzialności społecznej i niedyskryminowania ze względu na wiek.



Etos firmy wpłynął na system dobrych praktyk w ramach spółki w odniesieniu do nowo wprowadzonych inicjatyw.

### **Mentoring i szkolenie pracowników**

Plan szkolenia młodych pracowników został wdrożony pod koniec 2004 roku, w oparciu o współpracę między działem kontroli jakości Mataró Glassworks a programem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw (RSE.COOP) Konfederacji Katalońskich Spółdzielni. W planie tym, starsi pracownicy pełnią rolę mentorów, co pozwala na integrację pracowników, którzy byli już w trakcie przechodzenia na emeryturę.

W ramach tego planu, pracownicy powyżej 50 roku życia podejmują się szkolenia i oceny młodszych pracowników. Bardziej doświadczeni spośród starszych pracowników współpracują z młodszych kolegami wykonującymi te same zadania i doradzają im w różnych aspektach pracy. Proces ten powoduje, że starsi pracownicy przekazują młodszym doświadczenia, jak również techniczną i metodologiczną wiedzę. Innymi słowy, starsi pracownicy nie tylko realizują wymagane zadania produkcyjne, ale także przeprowadzają szkolenia w miejscu pracy.

Szkolenie opiera się na „umowie zmianowej”, jak to określono w hiszpańskiej ustawie 35/2002 w sprawie działań mających na celu ustanowienie stopniowego i elastycznego systemu przechodzenia na emeryturę. Pracownicy w wieku powyżej 50 lat, którzy mają tego rodzaju umowy, mogą poświęcić 25% swojego czasu na ocenę i szkolenie młodych pracowników, którzy pracują w firmie na podstawie umowy zmianowej. Szkolenie to zatwierdza rada zakładowa. Odbywa się ono codziennie przez okres od 6 do 12 miesięcy. Obecnie 15 spółdzielni zrzesza osoby w wieku powyżej 50 lat, które mają umowę zminową i uczestniczą w tym programie. Działają oni jako wykładowcy dla 15 kobiet pracujących na zlecenie spółdzielni w sektorze wyrobów włókienniczych, a także dla czterech młodych osób zatrudnionych na okres próbny, którzy mają jeszcze do ukończenia szkoły wyższe.

### **Zatrudnienie doświadczonych trenerów i integracja osób starszych na stanowiskach kierowniczych**

Inicjatywa ta rozszerza zakres szkoleń zawodowych w przedsiębiorstwie, po to aby osiągnąć strategiczne i operacyjne cele, mające doprowadzić do rozwoju firmy. Stosuje się ona przede wszystkim do menedżerów, którzy chcą pokonać pewne przeszkody natury zawodowej przy pomocy doświadczonego trenera. Instrument ten ma na celu poprawę efektywności działania i podejmowania decyzji.

Obecnie, zarówno zarządzanie firmą jak i rozwój planów strategicznych jest w rękach eksperta, który ma ponad 60 lat i przebywa na wcześniejszej emeryturze, ale wykonuje tę pracę dobrowolnie. Jego celem jest poprowadzenie firmy przez 5 lat, od 2005 do 2010 roku, aktywne uczestnictwo w planie strategicznym, a także przygotowanie awansu dwóch kobiet na stanowiskach kierowniczych na najwyższe stanowiska w zarządzie.

Menadżer ten jest członkiem hiszpańskiego stowarzyszenia SECOT (stowarzyszenie emerytowanych ekspertów od zarządzania i doradztwa), które podpisało umowę partnerstwa z Cristalleries Mataró w celu wsparcia tam działań promocyjnych i szkoleniowych. Współpraca ta ma na celu ułatwienie kariery zawodowej aktywnym, choć starszym pracownikom, ale i utrzymanie zgromadzonej wiedzy na potrzeby firmy i wymianę doświadczeń między sektorami.

### **Rekrutacja starszych pracowników**

Głównym celem programu RSE.COOP, pilotowanego przez Konfederację Katalońskich Spółdzielni, jest znalezienie pracy osobom w wieku powyżej 50 lat, jak również bezrobotnym kobiet, które wcześniej pracowały dla firm w regionie, szczególnie w sektorze włókienniczym, który obecnie przeżywa kryzys. Projekt ten wspiera więc lokalne zatrudnienie, ponieważ większość kandydatów do pracy to osoby z Mataró i okolic.

Porozumienie z radą miasta i urzędem pracy rządu katalońskiego pozwala na rekrutację nowych pracowników. Dla każdego z nich, spółdzielnia organizuje kurs wprowadzający, mający na celu integrację i zaznajomienie ze specyfiką sektora, jak i program powitalny oraz wewnętrzne szkolenia.

Od 2000 roku 65 osób wprowadzono do firmy za pośrednictwem tego systemu, z czego 85% zostało pracownikami fizycznymi i niewykwalifikowanymi robotnikami, a 15% - robotnikami wykwalifikowanymi. Wszyscy nowi pracownicy mają powyżej 50 lat: 62% jest w wieku 50-55 lat, 28% w wieku 55-60 lat, zaś jeden pracownik jest w wieku 61 lat.

### **Wnioski**

Cristalleries Mataró wdrożyło te trzy inicjatywy jako działania pilotażowe w obszarze zarządzania i, jak dotąd, pracownicy odnieśli się do nich entuzjastycznie, ponieważ projekt przyczynia się do rozwoju ich wiedzy i doświadczenia, jak również do poprawy jakości i wydajności pracy. Natomiast, firma pozytywnie ocenia możliwości oferowane przez nowe uregulowania prawne dotyczące umowy zmianowej.

Ponadto, komisja delegatów zaangażowana jest w praktyczną realizację wszystkich inicjatyw firmy. Rozwiązanie to jest korzystne dla dobrych stosunków roboczych pomiędzy firmą i pracownikami, skoro zarówno członkowie komisji delegatów jak i pracownicy firmy uczestniczą w tworzeniu inicjatyw. Otwartość w firmie doprowadziła do wzrostu świadomości dotyczącej kwestii wieku wśród wszystkich pracowników. Cristalleries Mataró żywi nadzieję na przyszły rozwój tych inicjatyw, ponieważ uważa je za dobrą strategię na rzecz poprawy społecznej odpowiedzialności biznesu.



## 1.19. Michelin Italy, Włochy – polityka kończenia zatrudnienia, przesunięcia pomiędzy stanowiskami <sup>22</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Wielkość organizacji:** mała
- **Rodzaj działalności:** produkcja metalowych wyrobów gotowych, produkcja maszyn i urządzeń, produkcja wyrobów tekstylnych.
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** związek zawodowy
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, robotnicy wykwalifikowani i niewykwalifikowani
- **Obszary zarządzania wiekiem:** polityka kończenia zatrudnienia, przesunięcia pomiędzy stanowiskami
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

### Podstawowe informacje o organizacji

Fabryka Michelin w Trento jest lokalnym oddziałem czołowego francuskiego i międzynarodowego producenta opon. Prowadzi działalność w zakresie gwintowania stali, kształtowania drutu i skręcania materiału włókienniczego, czyli wytwarza półprodukty do produkcji opon, na podstawie umowy na rzecz spółki dominującej. Od jej powstania w 1927 roku, Michelin we Włoszech zawsze miał sporą liczbę pracowników, często przekraczającą 500 osób.

Od 1990 roku firma przeżyła szereg niepowodzeń, ponieważ spółka dominująca przeniosła produkcję w obszary bardziej korzystne ekonomicznie. Pierwsze nastąpiło w 1991 r., kiedy zamknięto całą linię produkcyjną i zwolniono ok. 50% pracowników (247 osób). Drugie miało miejsce w drugiej połowie lat 90-tych i dotyczyło całkowitego zamknięcia sektora stalowej drutówki i przekazania pozostałej produkcji związanej ze stalą do bardziej nowoczesnej fabryki. Trzecie i ostatnie niepowodzenie wydarzyło się pod koniec 2004 roku, gdy firma macierzysta podjęła decyzję o zakończeniu działalności produkcyjnej fabryki z dniem 1 lipca 2005 r. i o całkowitym opuszczeniu hali przemysłowej do dnia 31 grudnia 2005 roku.

Obecnie firma zatrudnia 85 pracowników, w tym – 45 kobiet i 40 mężczyzn. Spośród nich 68 osób jest w wieku powyżej 40 lat, a 33 osoby – w wieku powyżej 55 lat. Dialog społeczny

<sup>22</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/it008.htm>.



wyduje się być korzystny, dzięki zarządzaniu zasobami ludzkimi dostosowanemu do potrzeb pracowników.

### **Pierwotna inicjatywa**

W 1991 r. firma zainicjowała przesunięcia starszych pracowników, oferując im alternatywne możliwości zatrudnienia. Celem tego była redukcja zatrudnienia, bez zakłócania środowiska pracy i bez negatywnego wpływu na wizerunek firmy.

Inicjatywa ta została przygotowana w oparciu o plan socjalny, który zakładał przesunięcia zwolnionych pracowników na koszt firmy. Plan zwracał szczególną uwagę na starszych pracowników, którzy mogliby mieć trudności ze znalezieniem nowych miejsc pracy. Plan obejmował szeroki zakres działań, począwszy od wspierania pracowników poprzez szkolenia, dostarczanie informacji, orientację i poradnictwo, aż po zachęcanie innych lokalnych przedsiębiorstw, aby pracowników zwolnionych z fabryki Michelin zatrudniły na czas nieokreślony lub dopóki nie spełnią warunków do przejścia na emeryturę.

Plan był okresowo aktualizowany i w dalszym ciągu jest realizowany ze względu na powtarzające się zamknięcia linii produkcyjnych i zwolnienia. Inicjatywa ta umożliwiła:

- wielu pracownikom (385) znaleźć inne miejsca pracy;
- wielu pracownikom powyżej 55 roku życia (120) spełnić wymogi planu emerytalnego;
- spółce kontynuowanie działalności w wewnątrz przyjaznym środowisku, zachowując przy tym korzystny wizerunek na zewnątrz. Jest to zgodne z dewizą firmy: „Aby być firmą, która harmonijnie zespala się ze społeczeństwem, w pełni akceptujemy nasze zobowiązania do przestrzegania naszych wartości”.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

Polityka firmy dotycząca zasobów ludzkich zawsze była oparta na wsparciu dla pracowników i lojalności wobec nich. Jedną z deklarowanych wartości firmy jest: „Dążenie do wzrostu oraz satysfakcji kobiet i mężczyzn z wykonywanych przez siebie obowiązków. Sprzyjanie rozwojowi w warunkach różnorodności i bogactwa zasobów ludzkich firmy.” Inicjatywa odzwierciedla tę zasadę i została wprowadzona w celu ochrony warunków pracy oraz ochrony dochodów zwolnionych pracowników, bez dyskryminacji ze względu na wiek czy płeć.

Inicjatywa została reaktywowana w listopadzie 2004 r., gdy spółka dominująca zdecydowała się zamknąć produkcję i kupować komponenty na tańszych rynkach zagranicznych. W dniu 29 listopada 2004 r. spółka oraz przedstawiciele rady zakładowej podpisali umowę, w obecności lokalnych związków zawodowych i stowarzyszeń przemysłowych, w której przyjęto nowy plan socjalny odnośnie przesunięć pozostałych 85 osób.

Nowy plan socjalny został stworzony po to, by:





- złagodzić społeczne skutki wygaśnięcia stosunku pracy z firmą Michelin,
- ułatwić pracownikom przejście do nowych zajęć lub do innych gałęzi grupy Michelin, jeśli pojawiłoby się zapotrzebowanie na ich umiejętności,
- ułatwić pracownikom przejście do innych firm, poprzez szkolenia z zakresu nowych umiejętności (w razie takiej potrzeby),
- pomóc starszym pracownikom w spełnieniu wymogów programu emerytalnego,
- wspierać i pomagać pracownikom w podejmowaniu własnych inicjatyw aktywizacyjnych, takich jak samozatrudnienie.

Oprócz standardowych działań osłonowych, program socjalny gwarantował dodatkowo następujące:

- ułatwiony transfer do innych firm z grupy Michelin z pokryciem kosztów przeprowadzki oraz pomocą w poszukiwaniu nowego zakwaterowania,
- pomoc specjalistów, doradztwo i wsparcie techniczne w znalezieniu pracy etatowej lub nieetatowej;
  - pożyczki (na trzy lata, bez odsetek, nie wymagające zabezpieczenia finansowego czy ubezpieczenia i bez prowizji) w wysokości 7 tys. euro na każde nowo utworzone miejsce pracy i 4 tys. euro dla każdego byłego pracownika Michelin zatrudnionego na zastępstwo;
  - przekształcenie pożyczek w bezpośrednie dotacje (wypłacane do 75% początkowej sumy), jeśli zatrudnienie dotyczy pełnego wymiaru czasu na czas nieokreślony lub spełnione są wymagania programu emerytalnego.

Pomimo zrozumiałego i powszechnego niezadowolenia z decyzji Michelin o zamknięciu fabryki w Trento, plan socjalny, który wspierany jest finansowo i logistycznie wyłącznie przez firmę, pozwala na:

- dostarczenie pracownikom przekonujących argumentów, że zamknięcie wynika wyłącznie z czynników rynkowych i biznesowych, a nie z braku dobrej woli ze strony firmy;
- złagodzenie społecznych skutków zakończenia działalności w tym regionie, a tym samym utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy wypracowanego w okresie ponad 100-letniego funkcjonowania;
- pozostawanie w zgodzie z pięcioma podstawowymi wartościami zapisanymi w misji przedsiębiorstwa, szczególnie w punkcie 3: „Dążenie do wzrostu oraz satysfakcji kobiet i mężczyzn z wykonywanych przez siebie obowiązków”; oraz w punkcie 5: „Bycie firmą harmonijnie zintegrowaną ze społeczeństwem.”

Na początku sierpnia 2005 r. nadal obowiązywał plan socjalny, po przesunięciu aż 71 z 85 pracowników. Większość z nich znalazła pracę jako wykwalifikowana kadra w małych firmach produkcyjnych regionu, a niektórzy przeszli do sektora usług. Pozostało około 14 bezrobotnych kobiet.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wyniki te pokazują, że planowanie może, nawet w trudnych warunkach, skutkować konkretnymi strategiami zatrudniania starszych pracowników.

## 1.20. Przedsiębiorstwo handlowe, Słowenia – zdrowie i dobre samopoczucie<sup>23</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-11-14
- **Wielkość organizacji:** średnia
- **Rodzaj działalności:** handel
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** robotnicy niewykwalifikowani, mężczyźni, osoby z problemami zdrowotnymi
- **Obszary zarządzania wiekiem:** zdrowie i dobre samopoczucie
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** brak

### Podstawowe informacje o organizacji

Firma ta, będąca prywatnym przedsiębiorstwem handlowym, funkcjonuje jako spółka akcyjna. Powstała w 2002 roku w wyniku połączenia czterech firm. Specjalizuje się w handlu towarami technicznymi i przemysłowymi, jak również materiałami budowlanymi.

Okolo 95,5% akcji jest w posiadaniu grupy zrzeszającej 19 spółek zależnych. Firma działa w sześciu branżach: produkcja gumy, chemikaliów, handel, turystyka, nieruchomości i inwestycje finansowe. Oddziały spółki są powiązane kapitałowo, strukturą organizacyjną i zarządem.

W kwietniu 2005 roku spółka miała 333 pracowników, z prawie równym udziałem kobiet i mężczyzn. Średnia wieku pracowników to 44 lata. 67,2% pracowników jest w wieku 40 lat lub więcej (69,1% z nich to kobiety), 17,1% w wieku 50-55 lat i 9,3% w wieku 55-60 lat.

Firma przeżywa niedobór wykwalifikowanych pracowników z wykształceniem co najmniej średnim zawodowym. 44,4% pracowników niewykwalifikowanych to osoby starsze i niepełnosprawne.

Firma, podobnie jak grupa, realizuje strategię organizacji uczącej się. Wszystkim pracownikom, bez względu na wiek, zapewnia się szkolenia i rozwój. Dział kadr odpowiedzialny jest za opracowanie i realizację programów edukacyjnych i szkoleniowych, polityki stypendiów i praktyk, rozwoju HR i psychologii pracy.

---

<sup>23</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/si002.htm>.



Dialog społeczny w firmie ogranicza się do negocjacji w sprawie umów zbiorowych dotyczących sektora sprzedaży hurtowej.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

W lutym 2005 roku dział kadr firmy zorganizował warsztaty na temat poprawy zdrowia wśród pracowników poprzez zmianę ich stosunku do pracy: „Samo-motywacja dla poprawy stanu zdrowia. Jak zrobić coś, czego nie można zrobić”. Główną grupą docelową byli pracownicy, którzy często brali zwolnienia lekarskie, odkąd cztery firmy połączyły się w 2002 roku.

Warsztaty zostały zainicjowane w ramach strategii biznesowej firmy mającej na celu ograniczenie kosztów operacyjnych poprzez zmniejszenie ilości zwolnień lekarskich, które stanowiły 6,2% łącznej liczby godzin pracy miesięcznie. Średnio 20,7 pracowników w miesiącu było na zwolnieniu chorobowym. Pomiędzy styczniem i kwietniem 2005 roku 19 pracowników było nieobecnych przez okres dłuższy niż 30 dni. Jednym z problemów, któremu przedsiębiorstwo musiało stawić czoła, był tak zwany „syndrom połączenia” po fuzji z 2002 roku. Cechy tego syndromu to między innymi poczucie przeciążenia, myślenie o najgorszych z możliwych scenariuszy, reakcje pod wpływem stresu, dostrzeganie braku kontroli oraz brak przekazywania informacji do pozostałych pracowników. Lęk i strach wśród pracowników, który wynikał z powodu połączenia firm, miał negatywny wpływ na morale pracowników, wydajność ich pracy i zdrowie. Jedną z zauważalnych konsekwencji tego był wzrost liczby zwolnień lekarskich wśród mężczyzn z wykształceniem zasadniczym w wieku powyżej 50 roku życia. W wielu przypadkach osoby te były niezdadne do pracy.

Cele warsztatów to:

- zmniejszenie ilości zwolnień lekarskich w celu maksymalizacji wydajności pracy;
- zdobycie wiedzy na temat powodów stresu i absencji chorobowej;
- ograniczenie stresu i pobudzenie produktywności i kreatywności pracowników, oraz ich lojalności względem firmy;
- przypomnienie, że pracownicy ponoszą odpowiedzialność za swoje zdrowie.

Reasumując, warsztaty miały na celu pomóc pracownikom odkryć, zrozumieć i wykorzystać ich ukryty potencjał a tym samym zmniejszyć ogólną ilość zwolnień lekarskich.

W sumie 25 osób wzięło udział w warsztatach, które zostały sfinansowane przez spółkę zgodnie z jej planem działania dotyczącym edukacji i szkoleń pracowników. Warsztaty składały się z ośmiu godzin wykładów, pracy zespołowej angażującej pracowników (osiem godzin) i indywidualnych rozmów. Wszyscy pracownicy, którzy w nich uczestniczyli, zostali wytypowani przez dział kadr oraz szefów działów i zostali zaproszeni do wzięcia udziału w warsztatach. Rada pracownicza i związki zawodowe nie były zaangażowane w organizowanie i realizację tej inicjatywy.



Mimo początkowego oporu wobec warsztatów, udział w nich przyniósł pracownikom korzyści. Zaczęli bowiem myśleć o swoim własnym samopoczuciu, o swoich problemach w pracy i o możliwościach ich rozwiązania. Okazało się, że pracownicy musieli stawiać czoła wielu negatywnym doświadczeniom w pracy i życiu osobistym. Podczas drugiego dnia warsztatów, grupa stała się bardziej zrelaksowana i otwarta na „nowe i dziwne” pomysły.

Warsztaty pomogły uczestnikom lepiej zrozumieć siebie. W rezultacie, nauczyli się rozpoznawać, jakie są podstawowe przyczyny stresu i stosować proste rozwiązania, aby unikać tego typu zagrożeń dla zdrowia. Pracownicy zdali sobie sprawę, że nie zmieniają się potrzeby rynku, pracodawcy, czy zarząd. Jednakże, poprzez rozwijanie lepszego zrozumienia stosunków osobistych i tego, jak oni i inni ludzie pracują, będą mogli wpływać na niektóre aspekty swojego życia.

Choć jeszcze nie spadła ilość zwolnień lekarskich, spółka uważa jednak, że szkolenia okazały się skuteczne. Uczestnicy zmienili sposób myślenia i uświadomili sobie większą odpowiedzialność za własne zdrowie. Nauczyli się, że zawsze znajdą się rozwiązania problemów i że to oni mają ważną rolę do odegrania w poszukiwaniu tych rozwiązań. W tym samym czasie, poprawiły się osobiste relacje w miejscu pracy.

Zgodnie ze strategią organizacji uczącej się, firma planuje kontynuować formalną i nieformalną edukację i szkolenie pracowników, w celu poprawy struktury kwalifikacyjnej firmy (edukacja) i dostosowanie jej do wymagań rynku. Nie podjęło jeszcze decyzji, czy powtórzony zostanie opisany warsztat. Jednak inne działania, mające na celu zmniejszenie absencji chorobowej oraz poprawę zdrowia i samopoczucia pracowników, które obejmą starszych pracowników, są przedmiotem dyskusji.

### **Szczegóły dotyczące tego przypadku**

Polityka kadrowa firmy obejmuje całą gamę inicjatyw adresowanych do wszystkich pracowników, bez względu na wiek. Nigdy wcześniej nie wprowadzono żadnego działania lub warsztatu przeznaczonego wyłącznie dla starszych pracowników. Opisane działania wniosły nową jakość, ponieważ były skierowane przede wszystkim do mężczyzn w wieku powyżej 50 lat. Jednak głównym kryterium doboru uczestników była historia zwolnień lekarskich, a nie ich wiek.

Innym działaniem, zorganizowanych przez spółkę w 2005 roku, które również miało na celu obniżenie absencji chorobowej, były warsztaty poświęcone problemowi akceptacji wśród pracowników (*Kako sprejeti nekoga ki ga je težko sprejeti*). Warsztaty przeznaczone były dla menedżerów zespołów, których codzienna praca polega na zarządzaniu różnymi relacjami ludzkimi; były one także uzupełnione warsztatami dla pracowników. Główny nacisk położono na zrozumienie związku pomiędzy indywidualnymi relacjami pracowników a komunikacją w pracy i w życiu prywatnym. Przed menedżerami odsłonięto nowe perspektywy w zakresie zarządzania i stosunków osobistych i możliwości wpływania na obniżenie ilości zwolnień lekarskich wśród pracowników. Oba warsztaty są częścią szerszej inicjatywy mającej na celu



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



zjednoczenie różnych kultur organizacyjnych czterech przedsiębiorstw i połączenie ich w jedną nową kulturę.

## 1.21. RTV Slovenija, Słowenia – zdrowie i dobre samopoczucie <sup>24</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-11-16
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** działalność wydawnicza i medialna
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo państwowe
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, osoby z problemami zdrowotnymi
- **Obszary zarządzania wiekiem:** zdrowie i dobre samopoczucie
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** informowanie

### Podstawowe informacje o organizacji

RTV Slovenija jest państwową i niekomercyjną stacją radiowo-telewizyjną, którą założył rząd słoweński. Jej początki sięgają utworzenia Radia Ljubliana w 1928 roku. W 1957 roku RTV Slovenija nadała pierwsze w kraju programy telewizyjne. Znajduje się ona w stolicy Słowenii, Ljublanie, i działa zgodnie z ustawą z 1994 r. w sprawie RTV Slovenija (ze zmianami) oraz zgodnie ze słoweńską ustawą z 2001 r. w sprawie mediów. Obecnie firma składa się z dziewięciu jednostek organizacyjnych. Jej organem zarządzającym jest Rada RTV Slovenija, a działalność handlowa firmy oraz inne operacje prowadzone są przez dyrektora generalnego.

RTV Slovenija zatrudnia 2187 pracowników w pełnym wymiarze godzin, spośród których 841 (38,5%) stanowią kobiety, a 1346 (61,5%) mężczyźni. Oprócz pracowników w pełnoetatowych, organizacja zatrudnia stałe około 700 osób w niepełnym wymiarze i około 2000 pracowników dorywczych. Średnia wieku pracowników wynosi 44 lata, podczas gdy średni staż pracy w firmie wynosi 21 lat. Firma posiada radę pracowniczą i trzy związki zawodowe reprezentujące dziennikarzy, pracowników kultury i sztuki oraz pracowników radiofonii i telewizji.

### Dobra praktyka dzisiaj

Polityka zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie ma na celu obniżenie średniego wieku pracowników, poprawę kultury edukacyjnej i organizacyjnej oraz zmniejszenie kosztów pracy. W 2004 roku firma uruchomiła centrum edukacyjne w celu zaspokojenia kwalifikacyjnych potrzeb pracowników. W centrum tym oferowane są certyfikowane wewnętrznie seminaria odnośnie konkretnych umiejętności, takich jak umiejętności

<sup>24</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/si003.htm>.

komunikacyjne i porady na temat ubioru i wystąpień publicznych dla dziennikarzy. W 2004 roku 950 pracowników wzięło udział w programach ośrodka szkoleniowego.

Organizacja przywiązuje również dużą wagę do ochrony zdrowia pracowników. Z wyjątkiem programu studiów w pełnym wymiarze godzin pracy, do którego pierwszeństwo mają młodzi pracownicy, większość inicjatyw HR dotyczy pracowników w różnym wieku. Jedną z nich, z której korzystają przede wszystkim pracownicy powyżej 50 roku życia, to program profilaktyczny dla grup o zagrożonym zdrowiu na wszystkich poziomach organizacji (którzy ponadto wykazali się należyłą wydajnością). Objęci są nim pracownicy cierpiący na choroby przewlekłe, niepełnosprawni, tacy, którzy przeszli operacje chirurgiczne, osoby starsze i pracownicy, którzy zdecydowali się przejść na emeryturę.

Dział kadr przygotowuje listę 50 kandydatów do programu zdrowotnego na podstawie rocznych wywiadów z pracownikami i wywiadów z dyrektorami departamentów (w ocenie bierze się również pod uwagę coroczne wyniki badań lekarskich pracowników). Ostateczną decyzję podejmuje specjalny komitet złożony z trzech członków: przewodniczącego rady zakładowej, pracownika socjalnego i przedstawiciela działu kadr. Ponadto, dyrektorzy mogą sugerować dodatkowych 20 pracowników do programu. Zatem w sumie, co roku w programie może uczestniczyć do 70 pracowników.

Udział w programie jest dobrowolny, a większość kandydatów wyraża zgodę na udział. Około 80% uczestników to osoby w wieku powyżej 50 lat, a kolejne 20% składa się z menedżerów i pracowników, którzy pracują w ciągłym stresie. Płeć nie ma wpływu na udział w programie, ale w związku z tym, że wśród pracowników przeważają mężczyźni, również w programie uczestniczy więcej mężczyzn, niż kobiet.

Wybrana grupa pracowników może spędzić pięć dni w jednym z ośrodków spa w Słowenii, gdzie oferuje się jej leczenie zapobiegawcze. Koszty medyczne i hotel są częściowo pokrywane przez organizację (60%), a częściowo przez pracownika (40%). Dni spędzone w spa są liczone jak zwykły urlop. Średni roczny koszt tej inicjatywy wynosi 33.390 euro.

Projekt ochrony zdrowia został zainicjowany przez dział marketingu jako narzędzie do sprzedaży nośników reklamowych. W związku z tym wybranemu spa wolno reklamować się w RTV Slovenija za opłatą, która równoważy koszty poniesione przez spółkę przy wysyłaniu pracowników do ośrodka. Wraz z korzyściami biznesowymi, zarząd RTV Slovenija postrzega również ten program jako czynnik motywacyjny dla grupy docelowej, zachęcający ją do bardziej efektywnej pracy, nagradzający za dobre wyniki i zwiększający lojalność pracowników wobec organizacji. Każdego roku podpisuje się odrębną umowę między RTV Slovenija i centrum spa.

Ponieważ firma nie dokonała jeszcze systematycznej oceny wpływu tego projektu na pracowników, nie jest możliwe, aby dokładnie oszacować jego skutki dla wydajności pracy. Jednakże, zaobserwowano wśród uczestników poprawę stanu zdrowia i większą motywację.



Przedstawiciele pracowników są zaangażowani w realizację tego programu. Dialog społeczny jest przede wszystkim prowadzony między zarządem a radą zakładową. Jednak ze względu na pewną nieufność wśród uczestników programu, dialog społeczny z którymkolwiek z trzech związków zawodowych ograniczony jest do kwestii dotyczących układów zbiorowych pracy i nie odnosi się do tego konkretnego programu. Kontynuowanie tego projektu uzależnione jest od decyzji nowego kierownictwa.

### **Szczegóły dotyczące tego przypadku**

Ta inicjatywa prozdrowotna jest częścią szeregu działań mających na celu poprawę stanu zdrowia pracowników, zwiększenie ich motywacji i poprawę kultury przedsiębiorstwa. Ponadto, firma zapewnia inne środki ochrony zdrowia, w tym badania płuc, wzroku i piersi.

Przed wprowadzeniem wspomnianego projektu, tylko pracownicy cierpiący na choroby przewlekłe i ci, którzy przeszli operacje chirurgiczne, mogli zostać dopuszczeni do udziału w leczeniu w spa. Niemniej jednak, działania na rzecz ochrony zdrowia pracowników były prowadzone przez wiele lat. Do niedawna, RTV Slovenija zatrudniała pielęgniarkę, która dbała o zdrowie pracowników i koordynowała działania razem z lekarzami. Po jej przejściu na emeryturę, odpowiedzialność za badania lekarskie przejęła naczelna jednostka sieci Health Care Centre, położona w pobliżu siedziby Slovenija RTV.

W dziale kadr zainicjowano również specjalne usługi, w ramach pracy socjalnej, dotyczące szeregu problemów pracowników, w tym problemów związanych ze starzeniem się i zaburzeniami zdolności do pracy.

## 1.22. Ruoka-Saarioinen Oy, Finlandia – strategia kompleksowa<sup>25</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** produkcja żywności, napojów i wyrobów tytoniowych
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** związek zawodowy, nieformalny dialog społeczny, rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, robotnicy wykwalifikowani, kobiety, mężczyźni, osoby z problemami zdrowotnymi
- **Obszary zarządzania wiekiem:** strategia kompleksowa
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** porozumienie

### Podstawowe informacje o organizacji

Założona w 1954 roku Ruoka-Saarioinen Oy w Sahalahti jest prywatnym, fińskim przedsiębiorstwem prowadzącym produkcję żywności i hodowlę brojlerów. W 1992 została przejęta, stając się jedną z ośmiu spółek zależnych Grupy Saarioinen. Rada zarządu spółki macierzystej i rada z zarządem Ruoka-Saarioinen koordynują działania dziewięciu departamentów.

Firma posiada 762 pracowników, z czego 522 to kobiety, a 240 – mężczyźni; 677 to pracownicy fizyczni, a 85 – umysłowi. Średnia ich wieku wynosi 39 lat, z czego 102 jest w wieku powyżej 44 lat, 102 w wieku powyżej 54 lat i 29 powyżej 59 lat. Rotacja pracowników jest bardzo niska, a firma nie ma trudności z rekrutacją. Wskaźnik absencji chorobowej wynosi 9% w skali roku.

Firma zainwestowała w działania mające na celu utrzymanie zdolności swoich pracowników do pracy i opracowała praktyki dodawania lat swoim starszym pracownikom (w wieku 55 lat i więcej) do stażu pracy. W 2004 i 2005 roku Ruoka-Saarioinen Oy wdrożyła program dla pracowników w wieku powyżej 54 lat, wprowadzający m.in. rozwiązania uelastyczniające czas i treść pracy.

Specjalna grupa składająca się nie tylko z przedstawicieli zarządu i pracowników, ale także z przedstawicieli działu medycyny pracy, działu BHP i związku zawodowego, zaplanowała i zdecydowała o wdrożeniu działań firmy na rzecz dobrego samopoczucia pracowników oraz na rzecz starszych pracowników.

---

<sup>25</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi002.htm>.

## **Pierwotna inicjatywa**

W latach 1989-1995, w okresie niedoboru siły roboczej, liczba pracowników Ruoka-Saarioinen spadła o 230 osób. Przechodzenie na renty w latach 1986-1994 kosztowało firmę ponad trzy miliony euro. Wobec tego, a także w celu zapewnienia stałego napływu wykwalifikowanych pracowników, firma opracowała program zdolności do pracy mający na celu wydłużenie stażu pracy swoich pracowników o jeden lub dwa lata.

Firma rozpoczęła od analizy treści pracy w obrębie różnych zadań i wszelkich możliwych zagrożeń. Istotne części programu obejmowały: badania lekarskie pracowników, ćwiczenia fizyczne w miejscu pracy, szkolenia z zakresu zmian w kulturze i metodach pracy, utworzenie zespołu ds. promocji zdrowia mającego za zadanie planowanie i wdrażanie zmian, oraz badania ankietowe na temat środowiska pracy.

W wyniku wprowadzenia programu doszło do następujących pozytywnych zmian:

- zmiany ergonomiczne wpłynęły na lepszą postawę przy pracy;
- szkolenia w małych grupach poprawiły współpracę pomiędzy pracownikami;
- wzrosła świadomość wśród pracowników co do konieczności zachowania zdolności do pracy;
- poprawiła się zarówno fizyczna jak i psychiczna zdolność do pracy pracowników we wszystkich grupach wiekowych;
- spadła absencja chorobowa i wzrosła satysfakcja z pracy.

Program utrzymania zdolności do pracy zyskał szerokie i skuteczne zastosowanie. Wydaje się, że większość jego działań może być przeniesiona do innych firm.

## **Dobra praktyka dzisiaj**

Od wczesnych lat 90-tych Ruoka-Saarioinen było zaangażowane w projekty mające na celu utrzymanie zdolności swoich pracowników do pracy i wdrożyło odpowiednie działania, aby wydłużyć staż pracy starszych pracowników. Ta pierwotna inicjatywa jest nadal realizowana w codziennych działaniach firmy.

Działania służące temu celowi obejmują regularne przeprowadzanie ankiet na temat środowiska pracy, badania lekarskie, promowanie aktywności fizycznej i zdrowego stylu życia. Specjaliści medycyny pracy, we współpracy z pracownikami i przedstawicielami działu BHP, analizują fizyczne warunki pracy i wprowadzają ergonomiczne udoskonalenia, a także nadzorują przesunięcia pracowników, w razie konieczności i jeśli jest to wykonalne. Firma oferuje również możliwości zwiększenia kwalifikacji zawodowych. Od 10 lat pracownicy mogą uzyskiwać podstawowy stopień w zakresie nauki o żywieniu i przygotowywać się do egzaminów zawodowych. Starsi pracownicy mogą przechodzić na częściową emeryturę i brać udział w zajęciach rehabilitacyjnych.

W maju 2004 r. grupa promująca zdrowie rozpoczęła program dla starszych pracowników, który będzie działał jako program pilotażowy do końca 2005 roku. Jest to dobrowolny program dla osób w wieku powyżej 54 lat, którzy pracowali w Ruoka-Saarioinen nieprzerwanie przez okres co najmniej pięciu lat.

Zaczyna się on od rozmowy pomiędzy każdym pracownikiem a jego przełożonym, dając podstawę do opracowania planu kariery dla danego pracownika. Wspólnie omawiają oni wszelkie problemy pod kątem zdolności do pracy, potrzeb zmiany treści pracy, potrzeb edukacyjnych i rehabilitacyjnych oraz inne ważne kwestie dotyczące środowiska pracy. Następnie przełożony przygotowuje plan kariery, określający warunki, które pracownik ma spełnić, oraz przysługujące mu w wypadku ich spełnienia korzyści. Plan ten następnie zatwierdza dyrektor ds. produkcji i dyrektor zarządzający.

Korzyści dotyczą możliwości częściowego przejścia na emeryturę lub rentę. Starsi pracownicy mają pierwszeństwo przed młodszymi w uzyskaniu czasowego zwolnienia, które zezwala na wzięcie od 90 do 359 dni urlopu i otrzymania wynagrodzenia w wysokości 70% zasiłku dla bezrobotnych. Mogą również wziąć wolne zamiast otrzymania corocznego świadczenia urlopowego lub świadczenia za lata pracy.

Firma stara się, żeby starzejący się pracownicy z problemami zdrowotnymi lub innymi szczególnymi potrzebami nie musieli pracować na trzy zmiany. To zmniejsza także liczbę zmian w harmonogramach pracy dla starszych pracowników i nie ogranicza ich wynagrodzenia podstawowego, nawet jeśli zapotrzebowanie na ich pracę jest mniejsze. Ponadto, opłaca się im w całości lub zwraca część kosztów wszelkich fizykoterapii, które są zalecane przez zakładowego lekarza medycyny pracy.

Program ten oraz inne praktyki mają na celu wspieranie zdolności do pracy wszystkich pracowników, a w szczególności starszych. Mimo, że firma nie napotyka już problemów rekrutacyjnych, to może spotkać się z niedoborem siły roboczej w przyszłości.

Pracownicy działu BHP, naczelny administrator sklepu i dyrektor HR w Ruoka-Saarioinen Oy poparli zamysł programu dla starszych pracowników. Pracownicy działu BHP opracowali go a zespół ds. promocji zdrowia zajął się realizacją. Zespół ten, we współpracy z różnymi grupami pracowników, podejmuje decyzje związane z programem. Finansuje je firma i instytucje emerytalne.

Program jest adresowany w równym stopniu do mężczyzn i kobiet. Większość pracowników stanowią jednak kobiety, stąd więcej kobiet wzięło w nim udział.

Badania ankietowe środowiska pracy pokazują, że pracownicy są na ogół zadowoleni z pracy. Renty, jak i koszty ubezpieczenia w firmie są niższe od średniej w branży. Obecnie około 50% pracowników w wieku powyżej 54 lat uczestniczy w programie dla starszych pracowników i są oni bardzo z niego zadowoleni. Uważają, że ważne jest, że ich dobre samopoczucie i opinie są brane pod uwagę. Nowi chętni przyłączają się do udziału w programie niemal co tydzień.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jednakowoż skuteczność programu, na przykład odnośnie wydłużania zdolności do pracy starszych pracowników do wieku 63-65 lat, jest wciąż niepotwierdzona. Firma planuje dokonać oceny programu pod koniec 2005 roku. Następnie, jeśli będzie to konieczne, wprowadzi niezbędne zmiany, a działania, które okażą się korzystne, dostosuje do potrzeb siedmiu pozostałych zależnych spółek grupy Saarioinen. Rola zespołu ds. promocji zdrowia nadal będzie kluczowa dla sukcesu całego przedsięwzięcia.



### 1.23. SCA Laakirchen, Austria – elastyczne formy pracy<sup>26</sup>

#### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** produkcja masy włóknistej, papieru i tektury
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** rada pracownicza
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie
- **Obszary zarządzania wiekiem:** elastyczne formy pracy
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** umowa

#### Podstawowe informacje o organizacji

SCA Laakirchen jest częścią szwedzkiej grupy, SCA Svenska Cellulosa Aktiebolaget, międzynarodowego producenta papieru i tektury. Pozyskana przez grupę SCA 15 lat temu SCA Laakirchen produkuje najwyższej jakości papier przy pomocy urządzeń o wysokim stopniu automatyzacji.

W 2005 roku SCA Laakirchen zatrudniało 533 mężczyzn, 26 kobiet i 18 praktykantów. Średnia wieku osób zatrudnionych wynosi 45 lat, a 124 osoby mają powyżej 50 lat. W dziale produkcji jest 380 pracowników, z których 270 wykonuje na stałe pracę zmianową, łącznie ze zmianami mocnymi. Ich średnia wieku to 42 lata. Dla 60% pracowników zmianowych pracujących na nocne zmiany oficjalny wiek przejścia na emeryturę to 57 lat, a 60 lat dla około 40% osób wykonujących prace ciężkie.

Inicjatywa skierowana do starszych pracowników jest integralną częścią kultury przedsiębiorstwa, która charakteryzuje się dużym uznaniem dla pracowników, którzy są traktowani jako cenny kapitał firmy. Kierownictwo, a zwłaszcza menadżerowie HR, jest aktywnie zaangażowane w rozwój pracowników oraz kwestie społeczne i zdrowotne. Dialog społeczny pomiędzy kierownictwem i radą pracowniczą jest ustrukturyzowany i aktywny.

#### Pierwotna inicjatywa

Przewodniczący rady pracowniczej SCA Laakirchen i menadżer HR zdecydowali wprowadzić inicjatywę umożliwiającą starszym pracownikom zmianowym w dziale produkcji utrzymanie dobrego stanu zdrowia i dłuższą pracę zawodową. Dotychczasowy grafik pracy 380 mężczyzn pracujących przy produkcji (średnia wieku 42 lata) uwzględniał nocne zmiany a tygodniowy czas pracy wynosił 36 godzin. Wymagało to 15 dodatkowych

<sup>26</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/at007.htm>.



zmian, które były rozplanowane w taki sposób, aby uwzględnić 5-6 tygodniowy okres urlopowy.

Wcześniej starsi pracownicy powyżej 52 roku życia otrzymywali aż do wieku emerytalnego roczną premię pieniężną zwaną „premią seniora”, co miało stanowić nagrodę za ich wieloletni wysiłek i zaangażowanie. W 2004 roku rada zakładowa zaproponowała zamianę premii pieniężnej na premię czasową, likwidując 15 dodatkowych zmian dla osób powyżej 52 lat, a w zamian dając im 15 dni dodatkowego urlopu i mniej pracy na noc.

Do dzisiaj 40 pracowników (11%) skorzystało z tej inicjatywy. Rada zakładowa przejęła odpowiedzialność za przekonywanie pracowników do wybierania czasu wolnego zamiast korzyści finansowych. Menadżer HR wyraził zgodę i usunął dodatkowe zmiany z grafiku starszych pracowników.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

W 2000 roku SCA Laakirchen zmieniła swoją politykę dotyczącą emerytur podnosząc wiek przejścia na wcześniejszą emeryturę. Jako że oznaczało to dłuższy okres pracy dla pracowników rada zakładowa firmy i menadżer HR zdecydowali podjąć inicjatywę, która miała zapewnić starszym pracownikom zmianowym z działu produkcji utrzymanie dobrego stanu zdrowia i dłuższą pracę zawodową. Dotyczyła ona zamiany premii finansowej na czasową, co pozwalało osobom powyżej 52 lat skorzystać z dodatkowego czasu wolnego i ograniczyć pracę nocną (w uznaniu za ich długoletnią pracę i zaangażowanie). Starsi pracownicy zmianowi, którzy otrzymali już premię finansową mieli możliwość kontynuowania pracy na nocne zmiany lub rezygnacji z nich.

Zarówno młodszy, jak i starsi pracownicy przyjęli nowy system z aprobatą. Młodszy ze świadomością możliwości skorzystania z niego w przyszłości. Z powodu pozytywnych efektów inicjatywa ta jest kontynuowana również obecnie. Preferencje starszych pracowników zmianowych dotyczą raczej perspektywy lepszej jakości życia i stanu zdrowia niż korzyści finansowych. Inicjatywa nie spowodowała utworzenia nowych miejsc pracy, ponieważ w wyniku reorganizacji pracy wzrosła wydajność.

Mimo iż rezultaty przedsięwzięcia nie zostały ocenione ilościowo badanie ankietowe przeprowadzone przez radę pracowniczą pokazuje następujące jego efekty:

- większą satysfakcję z pracy starszych i młodszych pracowników,
- lepsze radzenie sobie pracowników z wydłużoną karierą zawodową,
- starsi pracownicy korzystający z premii czasowej doświadczają mniej stresu i rzadziej chodzą na zwolnienia,
- większą świadomość różnic międzypokoleniowych, co w sprzyja stosowaniu działań integrujących.

Ponadto inicjatywa ta zredukowała:



- koszty premii dla osób starszych,
- liczbę zmian w ciągu roku (około 130 zmian mniej),
- koszty rekrutacji nowych pracowników.

Inicjatywa mająca na celu zredukowanie pracy fizycznej, zwłaszcza na nocne zmiany, może być wykorzystana również w innych firmach. Wdrożenie procedur, które faworyzują starszych pracowników, jako forma uznania, zachęca ich do pozostania w zatrudnieniu. Strategia typu „Czas zamiast pieniędzy” wydaje się możliwa również do zastosowania gdzieś indziej, o ile zostanie poparta przez radę pracowniczą, a poziom zarobków będzie równie wysoki, jak pracowników zmianowych w SCA.

Inicjatywa i dyskusja jej towarzysząca spowodowała wzrost świadomości co do różnic międzypokoleniowych pod względem fizycznej i zawodowej zdolności do pracy. Pozytywnie wpłynęło to na sposób postrzegania wieku w kulturze przedsiębiorstwa oraz sposób postrzegania przez partnerów społecznych kwestii wieku i stosunków między pokoleniami. Na przykład:

- wiek nie jest już uważany za barierę przy rekrutacji i zatrudniane są osoby powyżej 50 roku życia,
- zmieniło się nastawienie do starzejących się pracowników – więcej uwagi poświęca się ich potrzebom, dużo łatwiej i bardziej spontanicznie znajdowane są rozwiązania ich problemów.

Jest bardzo prawdopodobne, że firma będzie kontynuowała rozwój trzypokoleniowej polityki w przyszłości.



## 1.24. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Polska – rekrutacja<sup>27</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-11-20
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** edukacja
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** dialog nieformalny
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, kobiety, mężczyźni
- **Obszary zarządzania wiekiem:** rekrutacja
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** informowanie

### Podstawowe informacje o organizacji

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania (SWSPiZ) w Łodzi została założona w przez Stowarzyszenie Oświatowców Polskich. Uczelnia ma charakter szkoły społecznej i działa na zasadzie instytucji non-profit. Jest szkołą o zasięgu ogólnopolskim, posiada kilka wydziałów zamiejscowych, m.in. w Warszawie i w Brodnicy. SWSPiZ prowadzi trzyletnie studia pierwszego stopnia (licencjackie) na 13 kierunkach (m.in. Stosunki Międzynarodowe, Marketing i Zarządzanie, Finanse i Rachunkowość, Filologia Angielska, Socjologia, Dziennikarstwo i Komunikacja Społeczna) oraz dwuletnie studia drugiego stopnia (uzupełniające magisterskie) na 4 kierunkach w trybie stacjonarnym oraz niestacjonarnym (wieczorowym i zaocznym).

### Dobra praktyka

Jako dość młoda instytucja, szkoła nie miała możliwości rekrutowania kadry naukowej spośród swoich absolwentów, dlatego też musiała zabiegać o pozyskanie doświadczonych wykładowców z innych uczelni. Dodatkowym czynnikiem była presja społeczeństwa na coraz wyższy standard edukacji w szkołach niepublicznych. Zdecydowano się na współpracę z profesorami, którzy z tytułu osiągnięcia wieku emerytalnego musieli ograniczyć swoją aktywność na uczelniach publicznych, a jednocześnie byli autorytetami w swojej dziedzinie i pozostawali nadal zdolni do współpracy ze studentami oraz mieli chęć dalszego rozwoju swojej naukowej kariery.

---

<sup>27</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl003.htm>.

Wykładowcom, którzy kontynuują pracę na publicznych uczelniach, proponuje się zatrudnienie na niepełny etat, natomiast ci, którzy rezygnują z instytucji publicznych zostają zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin.

### **Korzyści dla pracodawcy**

Kadra naukowa z wieloletnim stażem okazała się dla uczelni nie do zastąpienia. Złożyło się na to kilka czynników: po pierwsze, jako nowa jednostka SWSPiZ nie miała swoich absolwentów, z których mogłaby utworzyć zespół naukowców, po drugie posiadanie wybitnych osobistości wśród kadry naukowej było inwestycją, która miała przyciągnąć studentów z całej Polski, po trzecie Szkoła chcąc osiągnąć wysoki poziom nauczania musiała zebrać zespół naukowców, którzy posiadają niezbędną ku temu wiedzę i doświadczenie. Wszystkie założone cele udało się osiągnąć, przy m.in. dużym wkładzie doświadczonego grona uniwersyteckiego. Dziś szkoła uchodzi za jedną z najlepszych szkół niepublicznych w Polsce.

### **Korzyści dla pracowników**

Profesorowie, mimo wieku, który mógłby być powodem ich mniejszej aktywności na uczelniach publicznych, mają szansę na dalszy rozwój kariery oraz nie są pozbawieni kontaktu ze studentami. Nadal przekazują swoją cenną wiedzę oraz dzielą się doświadczeniem.

## 1.25. Vattenfall Heat Poland, Polska – szkolenia i rozwój <sup>28</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** wytwarzanie, przesyłanie, dystrybucja i handel energią elektryczną
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, kobiety, mężczyźni
- **Obszary zarządzania wiekiem:** szkolenia i rozwój
- **Grupa wiekowa:** wszyscy

### Podstawowe informacje o organizacji

Vattenfall Heat Poland S.A. jest częścią europejskiego koncernu energetycznego Vattenfall, który – oprócz Polski - działa również na terenie Szwecji, Danii, Finlandii i Niemiec. Od początku swojej działalności w Polsce – czyli od roku 2000 – Vattenfall aktywnie uczestniczy w kształtowaniu krajowego rynku energetycznego.

Vattenfall Heat Poland S.A. jest największym w Polsce wytwórcą ciepła i energii w skojarzeniu (kogeneracji). Produkcja odbywa się w pięciu zakładach: elektrociepłowni Siekierki, elektrociepłowni Żerań, elektrociepłowni Pruszków, ciepłowni Kawęczyn i ciepłowni Wola. Firma zajmuje się także sprzedażą, przesyłem i dystrybucją ciepła. Wizja Vattenfall zakłada nie tylko objęcie pozycji czołowego europejskiego przedsiębiorstwa w branży energetycznej, ale również bycie „Pracodawcą z wyboru”, w wyniku prowadzenie polityki kadrowej polegającej na planowaniu, rozwoju i zarządzaniu kompetencjami, nie tylko w odniesieniu do kadry menadżerskiej, ale również pracowników na stanowiskach niekierowniczych.

### Dobra praktyka

Aktualnie w Vattenfall Heat Poland S.A. jest zatrudnionych ponad 1100 pracowników, wśród których blisko 400 osób osiągnęło wiek powyżej 50 roku życia. Jednocześnie w okresie 2007 - 2017 prawie 50% ogółu obecnie zatrudnionych nabędzie uprawnienia do świadczeń emerytalnych, co nieuchronnie będzie się wiązało z ubytkiem wiedzy i doświadczenia. W konsekwencji już dziś firma staje przed koniecznością pozyskania, wdrożenia i przeszkolenia nowych pracowników, co jest nie lada wyzwaniem – zwłaszcza w takiej branży jak energetyka, gdzie przygotowanie nowego pracownika do objęcia samodzielnego stanowiska

---

<sup>28</sup> Opracowano na podstawie:

<http://zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=144&sectionId=6>.



trwa co najmniej półtora roku. W tym czasie pracuje on pod okiem doświadczonego kolegi z długoletnim stażem, który pełni rolę mentora.

Firma ma świadomość, że wiedza w organizacji, jest użyteczna tylko wtedy, gdy jest umiejętnie wykorzystywana i przekazywana - dlatego też stworzono roczny program „Ekspert Vattenfall”, adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których zdecydowana większość przekroczyła już 50 rok życia. Celem programu jest promowanie dzielenia się wiedzą, zgodnie z założeniem, że „ucząc innych, uczymy się sami”. Program ma wesprzeć konkurencyjność firmy poprzez wykorzystanie synergii ze współpracy i wymiany doświadczeń. „Ekspert Vattenfall” to cykl warsztatów, poświęcony zarządzaniu wiedzą, kreatywności, komunikacji grupowej oraz sztuce autoprezentacji. W trakcie trwania programu uczestnicy mają zapewniony indywidualny coaching, a na zakończenie przewidziane są wizyty studyjne o charakterze panelu dyskusyjnego, podczas których zostaną zaprezentowane indywidualne projekty eksperckie dotyczące tematów i zagadnień przyszłościowych z perspektywy biznesu.

W ramach sukcesji i planowania przyszłych kompetencji wewnętrzni eksperci mają być istotnym ogniwem w procesie wdrażania nowych pracowników oraz zarządzania talentami. Potencjał ekspertów ma być wykorzystany nie tylko w firmie, ale również w szkołach i na uczelniach, przy organizacji tematycznych prelekcji i wykładów oraz sukcesywnie rozwijanego programu praktyk. Specjaliści, którzy potrafią zainteresować młodych ludzi energetyką, będą również zaangażowani w ramach wsparcia działań HR, przy okazji różnego rodzaju uczelnianych targów pracy i dni otwartych. Wszystkie tego typu inicjatywy wpisują się w postanowienia dwóch „Porozumień o współpracy w zakresie kształcenia w zawodach związanych z energetyką”, które firma podpisała w Radomiu i Warszawie, zobowiązując się tym samym do podnoszenia poziomu i jakości edukacji zawodowej. W tym obszarze doświadczenie i wiedza osób 50+, wśród których są m.in. certyfikowani instruktorzy praktycznej nauki zawodu, ma kluczowe znaczenie.

Drugim wewnętrznym projektem realizowanym w Vattenfall Heat Poland S.A. jest „Akademia Umiejętności Mistrzów”. Jest to program rozwoju kompetencji w zakresie wiedzy, postaw i umiejętności, skierowany do Mistrzów produkcji. W sumie jest to trzydziestu pięciu mężczyzn (średnia wieku - 50 lat), którzy na co dzień samodzielnie nadzorują, koordynują i kierują pracą podległego personelu i urządzeń elektroenergetycznych na zakładzie produkcyjnym. Celem programu, który rozpoczął się w marcu ubiegłego roku, jest rozwinięcie zdolności przywódczych oraz umiejętności motywowania i zarządzania zespołem. Dotychczas odbyły się cztery sesje, a jesienią bieżącego roku ma rozpocząć się kolejna edycja Akademii.

Oprócz wewnętrznych programów rozwojowych, adresowanych do konkretnej grupy, wszyscy pracownicy mogą podnosić swoje kwalifikacje i doksztalać się w różnych formach, bez względu na wiek - o ile wybrany kierunek pozostaje zgodny z profilem i wymaganiami stanowiskowymi. Firma nie tylko w zdecydowanej większości pokrywa koszt nauki, ale również oferuje dodatkowy urlop szkoleniowy. Pracownicy mogą uzupełniać swoje wykształcenie na wszystkich poziomach: od średniego przez licencjat i studia magisterskie aż po MBA i studia podyplomowe czy doktoranckie. Firma zapewnia również naukę języków

obcych, z której może skorzystać każdy pracownik - o ile znajomość danego języka znajduje uzasadnienie w jego opisie stanowiska bądź doskonalenie umiejętności językowym jest ważne z punktu widzenia pełnionych obowiązków. Ponadto wszyscy pracownicy mają możliwość udziału w konferencjach, kursach i szkoleniach – zarówno o charakterze zawodowym, jak i z zakresu tzw. „umiejętności miękkich”. W każdym z niniejszych obszarów pracownicy w wieku 50+ stanowią liczną grupę, chętnie korzystając z różnych form podnoszenia swoich kwalifikacji i rozwoju.

Jako pracodawca firma jest otwarta na różne inicjatywy - również w ramach programów unijnych. W latach ubiegłych uczestniczyła w projekcie dotyczącym wyrównywania szans, skierowanym do pracowników w wieku 50+, którzy nieodpłatnie mogli uczestniczyć w specjalnych kursach językowych, komputerowych i technicznych. Wówczas z tej możliwości skorzystało blisko 60 osób.

Aktualnie z Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” firma stara się o fundusze unijne z Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”, poddziałanie 2.1.2 ("Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki - partnerstwo dla zwiększenia adaptacyjności"), którego celem jest wzmacnianie kompetencji pracowników - w tym pracowników 50+, których firma przygotowuje do roli instruktorów praktycznej nauki zawodu, mentorów i tutorów dla praktykantów, stażystów i nowych pracowników.



## 1.26. Verbund Konzern, Austria – szkolenia i rozwój<sup>29</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** wytwarzanie, przesyłanie, dystrybucja i handel energią elektryczną
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** związek zawodowy
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, robotnicy wykwalifikowani, robotnicy niewykwalifikowani, pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych, Kobiety, Mężczyźni
- **Obszary zarządzania wiekiem:** szkolenia i rozwój
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** konsultacje

### Podstawowe informacje o organizacji

Verbund Konzern to wiodący dostawca energii elektrycznej w Austrii oraz największy producent i dystrybutor energii elektrycznej.

Przedsiębiorstwo powstało w 1947 roku i miało za zadanie oceniać wzrost zapotrzebowania na energię, budować i prowadzić działalność elektrowni z pomocą specjalnych firm oraz rozwijać i obsługiwać międzyregionalną sieć elektryczną wysokiego napięcia. Do 1988 roku w całości stanowiła własność państwa, obecnie tylko w 51%, a w 49% to własność inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych udziałowców. Obecnie Verbund zarządza 106 elektrowniami wodnymi i 11 elektrowniami termalnymi. Wytwarza i dystrybuuje 50% energii elektrycznej w Austrii, około 1,28 PJ.

Verbund wyznaje zasadę trwałości zatrudnienia swoich pracowników. Stosowana przez firmę polityka równych szans wyklucza dyskryminację ze względu na płeć, religię, kulturę, kolor skóry, wykształcenie, pochodzenie społeczne, narodowość, czy przynależność etniczną. Wszystkie programy dotyczące pracowników konsultowane są przez kierownictwo z radą pracowniczą.

Firmie zależy na wzbudzaniu w każdym pracowniku poczucia przynależności do zespołu. Umiejętności związane z zarządzaniem uważane są za klucz do sukcesu firmy. Jakość zarządzania, kompetencje, gotowość do dalszej edukacji, styl zarządzania nastawiony na współpracę to cechy charakterystyczne kadry kierowniczej firmy Verbund.

<sup>29</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/at005.htm>.



Firma zatrudnia ponad 2500 pracowników, 85% mężczyzn i 15% kobiet. 75% stanowią osoby powyżej 40 roku życia. Zaledwie 6% to pracownicy powyżej 55 roku życia, a większość to osoby pomiędzy 40 a 55 rokiem życia.

### **Pierwotna inicjatywa**

Niska liczba osób zatrudnianych i polityka zachęcająca do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę w ciągu ostatnich 10 lat spowodowały wzrost średniego wieku pracowników Verbund, co w rezultacie sprawiło, iż większość obecnie zatrudnionych to osoby powyżej 45 roku życia. Obserwując ten trend kierownictwo zaczęło wprowadzać programy, które mogłyby wpłynąć na wzrost produktywności starszych pracowników. Obejmowały one edukację, promowanie pozytywnego stosunku do starszych pracujących, przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom przez starszych i zarządzanie jakością. „Kwalifikacje 2000” – pilotażowy program stworzony we współpracy z radą pracowniczą w celu zastosowania wyżej wymienionych narzędzi – okazał się bardzo skuteczny i został zastosowany również w innych oddziałach przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie programu zaowocowało w roku 2004 przyznaniem firmie nagrody *Austrian Knowledge Award* za inicjatywy dotyczące personelu powyżej 45 roku życia. Ponadto, poprawiła się ogólna wydajność firmy. Od 2004 roku celem strategicznym firmy jest nie tylko podtrzymywanie produktywności starszych pracowników, ale także stworzenie przedsiębiorstwa trzypokoleniowego, wykorzystującego współpracę pokoleń w celu przyciągnięcia młodszych pracowników. Program „Pokolenia” (niem. *Generationen*) ma wspierać, integrować i kierować wszystkimi trzema grupami wiekowymi pracowników, czego rezultatem ma być ich jak najwyższa efektywność od momentu zatrudnienia aż do przejścia na emeryturę. Inicjatywa ta pokazuje, jak motywować, szkolić i awansować pracowników nawet po 40 roku życia.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

Kierownictwo i pracownicy stale korzystają i ulepszają program „Pokolenia”. Uzgodnili oni najważniejsze punkty programu na kolejne lata:

- Zarządzanie wiedzą obejmujące przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom przez starszych i rozwój narzędzi zarządzania wiedzą,
- Pełne zastosowanie narzędzi rozwoju personelu we wszystkich oddziałach,
- Rozwój zespołów w celu stworzenia atmosfery zrozumienia i pozytywnych relacji międzypokoleniowych,
- Organizacja pracy obejmująca uwzględnianie wieku przy organizacji i podziale pracy,
- Programy promujące zdrowie ze szczególnym uwzględnieniem kwestii wieku.

Na podstawie tych punktów zostaną opracowane praktyczne działania skierowane do różnych grup docelowych, np. dla pracowników powyżej 45 roku życia, młodszych pracowników,



kobiet, ekspertów, kierownictwa, pracowników wykwalifikowanych. Kierownictwo na bieżąco informuje zarząd o programie.

W celu uruchomienia programu „Pokolenia” kierownictwo dodało w 2004 roku nowe inicjatywy obejmujące następujące programy:

- „Razem w przyszłość w austriackiej sieci energetycznej” – program ten dotyczy grupy 40 wysokowykwalifikowanych systemowych i sieciowych operatorów energetycznych, wszyscy w wieku powyżej 45 lat. Ich praca polega na zapewnieniu przepływu elektryczności i redukcji wszelkich jego zakłóceń. Inicjatywa ta obejmuje rozległy program szkoleniowy gwarantujący wysoki poziom pracy operatorów i edukację mniej doświadczonych w radzeniu sobie w bardziej skomplikowanych sytuacjach. Program obejmuje szkolenie techniczne (nowa technologia, procesy, bezpieczeństwo, zarządzanie kryzysowe i aspekty prawne). Zawiera również elementy rozwoju osobistego, np. radzenia sobie ze stresem, kształtowania świadomości, zarządzania w sytuacjach krytycznych, komunikacji i pracy zespołowej. Większość szkoleń prowadzonych jest przez wewnętrznych ekspertów posiadających kwalifikacje do nauczania.
- Program rozwoju trenerów wewnętrznych: „Doświadczeni dla doświadczających” – program ten polega na przekazywaniu praktycznego doświadczenia i wiedzy przez doświadczonych pracowników doświadczonym trenerom. Pracownicy w obu tych grupach mają ponad 45 lat. Około 30 doświadczonych pracowników bierze obecnie udział w programie „Wyszkolić trenera”, zapewniającym szkolenie w miejscu pracy. Przynosi ono praktyczne korzyści, a ponadto zapewnia możliwość szkolenia starszych pracowników. Trenerzy, którzy posiadają już umiejętności techniczne i instruktorskie, uczą się lepiej rozumieć praktyki pracy, zyskując w ten sposób umiejętności szkoleniowe na bardzo wysokim poziomie. Celem programu jest zwiększenie kompetencji i motywacji oraz umożliwienie starszym pracownikom kształcenia się.
- Program rozwoju kierownictwa – program ukierunkowany jest na rozwój potencjału każdego menadżera. Kompetencja i umiejętności zarządzania ludźmi są warunkiem wstępnym do awansu kierowników i zaangażowania ich w rozwój firmy.
- Rozwój majstrów – jest to szeroko zakrojony program dla majstrów, którego głównym celem jest poprawa umiejętności zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Program, który składa się z modułów obejmujących zarządzanie i kwestie techniczne, jest przeznaczony dla najlepiej wykwalifikowanych i doświadczonych majstrów.
- Program kwalifikacji dla centrali Austriackich Elektrowni Wodnych na Dunaju – program ten jest kolejnym przykładem zarządzania wiedzą, budowania zespołów z doświadczonymi pracownikami i szkoleń w miejscu pracy. W przyszłości elektrownie wodne na Dunaju będą obsługiwane centralnie przy wykorzystaniu nowych technologii i zmienionych procesów. Około 20 inżynierów i ekspertów rozwija i wdraża ten program, co świadczy o ogromnym jego znaczeniu dla firmy.

W porównaniu z pierwotną inicjatywą „Kwalifikacje 2000” program „Pokolenia” obejmuje znacznie więcej narzędzi zarządzania wiekiem. Zintegrowane one są z





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



narzędziami rozwoju każdego pracownika i rozwiązaniami organizacyjnymi, takimi jak: grafiki pracy i ergonomia.

Pomimo zwiększonej konkurencji na rynku energetycznym Verbund jest firma odnoszącą duże sukcesy. Jedną z przyczyn są inicjatywy, takie jak program „Pokolenia”, które promują wiedzę pracownika, pracę zespołową, zaangażowanie i motywację. W rezultacie prowadzi to nie tylko do większej satysfakcji pracowników, ale także do sukcesu ekonomicznego.

## 1.27. Wiedeńskie Stowarzyszenie Szpitali, Austria – szkolenia i rozwój, elastyczne formy pracy<sup>30</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2009-10-29
- **Wielkość organizacji:** duża
- **Rodzaj działalności:** ochrona zdrowia i opieka społeczna
- **Forma prawna:** organizacja publiczna
- **Dialog społeczny:** związek zawodowy
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie
- **Obszary zarządzania wiekiem:** szkolenia i rozwój, elastyczne formy pracy
- **Grupa wiekowa:** wszyscy
- **Typ dialogu społecznego:** konsultacje

### Podstawowe informacje o organizacji

Wiedeńskie Stowarzyszenie Szpitali (*Wiener Krankenanstaltenverbund (KAV)*) to największy pracodawca personelu medycznego (lekarzy, pielęgniarek, fizykoterapeutów) w Wiedniu oraz jedna z największych instytucji zdrowotnych w Europie. Wśród 32 tysięcy zatrudnionych około 13,5 tysiąca to pielęgniarki, kobiety i mężczyźni, pracujący z innymi specjalistami w szpitalach KAV i domach opieki dla osób starszych i przyjmują oni około 400 tysięcy pacjentów rocznie.

Od stycznia 2002 roku KAV działa jako niezależne przedsiębiorstwo, a jego roczne wydatki sięgają 2,2 mld Euro. Motto firmy brzmi: ”Jesteśmy po to, aby zapewnić ludziom opiekę lekarską, pielęgniarską i psychologiczną. Uważamy osoby chore za naszych partnerów i traktujemy je z szacunkiem”. Polityka kierownictwa w każdym szpitalu sprowadza się do wewnętrznego awansowania pracowników oraz zapewnienia kształcenia i szkoleń każdemu pracownikowi.

KAV rozwija kulturę organizacji ceniącą i nagradzającą doświadczenie i szkolenia w miejscu pracy. Organizacja omawia ważne inicjatywy pracownicze ze związkiem zawodowym pracowników miejskich a w dialogu społecznym z radą pracowniczą każdego szpitala.

### Pierwotna inicjatywa

Pierwotna inicjatywa koncentrowała się na umiejętnościach pielęgniarskich i miała na celu rozwój horyzontalnego modelu kariery opartego na pięciu poziomach kompetencji. Model ten

---

<sup>30</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/at002.htm>.

został sprawdzony przez trzy pilotażowe badania. Brały one pod uwagę narzędzia oceny i plany awansu. Badały one ich praktyczne zastosowanie i wpływ na satysfakcję i motywację do pracy.

Wyniki tych badań były następujące:

- Poziomy umiejętności nie poprawiają się automatycznie na przestrzeni czasu. To stałe wyzwania i kształcenie zawodowe prowadzą do wzrostu umiejętności, a w efekcie pozwalają pielęgniarkom awansować. Model horyzontalnej kariery umożliwił pielęgniarkom rozwój ich umiejętności.
- Uznanie pielęgniarek za starsze pielęgniarki i docenienie ich pracy oznaczało również, że były one docenione przez innych specjalistów i kierownictwo. Ich kompetencje uznano oficjalnie.
- Wsparcie starszej pielęgniarki mogło podnieść poziom kompetencji całego zespołu.
- Satysfakcja z pracy oraz motywacja wzrosły w dwóch pilotażowych zespołach, w trzecim nie, wyniku przeprowadzanej tam reorganizacji.
- Przełożone pielęgniarek były usatysfakcjonowane tą inicjatywą ponieważ umożliwiała ona koncentrację na zarządzaniu personelem i na jego pracy z pacjentami i innymi grupami zawodowymi.
- Pielęgniarki spędzały mniej czasu poza pracą ponieważ starsze z nich szkoliły i prowadziły coaching w trakcie pracy.
- Metody i narzędzia pomiaru umiejętności okazały się możliwe do zastosowania i przeniesienia.

### **Dobra praktyka dzisiaj**

Zespół projektowy stworzył plan oparty na doświadczeniach z inicjatywy pilotażowej w celu wdrożenia horyzontalnego modelu kariery i przedstawił go Głównemu Departamentowi Pielęgniarek. Departament, choć wykazał zainteresowanie, przewiduje, że mogą wystąpić pewne trudności w szerszym zastosowaniu, m.in. z utworzeniem stałego stanowiska starszej pielęgniarki. Zespół projektowy zaproponował zmianę obecnego stanowiska zastępcy kierownika pielęgniarek (ang. *assistant nurse manager*) na starszą pielęgniarkę, co miało spowodować wzrost wynagrodzenia, a tym samym uznanie doświadczenia i pracy starszych pielęgniarek. Obecnie poszczególne departamenty mogą zastosować ten mechanizm, ale nie jest to część oficjalnej polityki kadrowej firmy.

Mimo iż KAV formalnie nie przyjął modelu kariery horyzontalnej dwa z trzech pilotażowych oddziałów wciąż go stosują. Z powodu całkowitej reorganizacji trzeciego oddziału pilotażowego eksperymentalny model nie był dłużej stosowany.

W 2004 roku KAV otrzymał nagrodę *Reifeprüfung* przyznaną przez Federalne Ministerstwo Spraw Socjalnych za model kariery horyzontalnej. Nagroda ta jest przyznawana jako wyraz uznania dla wysiłków przedsiębiorstw i ich departamentów promujących starszych



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



pracowników lub starających się utrzymać ich w zatrudnieniu. Inicjatywa wzbudziła wiele zainteresowania w innych austriackich szpitalach a zespół projektowy modelu został zaproszony do zaprezentowania go na kongresach pielęgniarek i spotkaniach w całym kraju. Na temat modelu ukazało się kilkanaście artykułów w czasopismach branżowych.

Ostatnio cała organizacja KAV została zrestrukturyzowana a poprzedni Dyrektor Generalny Pielęgniarek został mianowany szefem działu zarządzania jakością. Zatem istnieje spora szansa, że debata na temat wdrożenia modelu będzie kontynuowana.

Starsze pielęgniarki i zespół projektowy programu pilotażowego wciąż starają się formalnie włączyć model kompetencji w plany rozwoju personelu KAV i politykę HR oraz oczekują uznania statusu starszej pielęgniarki. Dalsza ewaluacja skutków ekonomicznych modelu (np. dotyczących fluktuacji pracowników) jest w kręgu zainteresowań KAV, gdyż mogłaby dostarczyć argumentów za wdrożeniem modelu jako dobrej praktyki.

## 1.28. Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Olsztynie, Polska – strategia kompleksowa<sup>31</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Wielkość organizacji:** średnia
- **Rodzaj działalności:** edukacja
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo publiczne
- **Obszary zarządzania wiekiem:** strategia kompleksowa
- **Grupa wiekowa:** wszyscy

### Podstawowe informacje o organizacji

Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego - Regionalne Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego (WORD RCBRD) w Olsztynie działa od ponad 10 lat, obecnie nadzór nad jego działalnością sprawuje marszałek województwa warmińsko-mazurskiego. Działalność Ośrodka jest szeroka, obejmuje organizowanie egzaminów państwowych sprawdzających kwalifikacje osób ubiegających się o uprawnienia do kierowania pojazdami oraz kierującymi pojazdami, prowadzenie stacji kontroli pojazdów, organizowanie szkoleń w zakresie określonym w ustawie prawo o ruchu drogowym, prowadzenie pracowni psychologicznej oraz podejmowanie działań propagujących bezpieczeństwo ruchu drogowego. W tym ostatnim obszarze Ośrodek jest szczególnie aktywny, organizuje kampanie społeczne, kursy i szkolenia, doposaża policję w odpowiedni sprzęt np. alkotesty, edukuje także młodzież szkolną, a nawet przedszkolną. Spośród 82 obecnie zatrudnionych osób, prawie połowa to osoby powyżej 50 roku życia, a najstarszy pracownik Ośrodka skończył 71 lat.

### Dobra praktyka

Ośrodek prowadzi świadomą politykę zarządzania zasobami ludzkimi, która stwarza możliwości zatrudniania, rozwoju oraz satysfakcji z pracy wszystkim pracownikom, niezależnie od tego ile mają lat. Ośrodek wspiera i pomaga pracownikom w realizacji ich planów, założeń i celów. Informacje te zbierane są poprzez okresowe przeglądy stanowisk pracy, rozmowy z pracownikami przy dokonywaniu samooceny i oceny pracowników, bezpośrednie spotkania pracowników z dyrektorem Ośrodka. Na podstawie cyklicznie przeprowadzanych ankiet, zbierane są opinie na temat potrzeb szkoleniowych, rozwoju, kariery oraz chęci uczenia się.

Inne działania podejmowane przez Ośrodek to m. in.:

---

<sup>31</sup> Opracowano na podstawie:  
<http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=209&sectionId=6>.



- otwarta i niedyskryminująca rekrutacja pracowników,
- co najmniej 1 raz w roku każdy pracownik przechodzi szkolenie wewnętrzne lub zewnętrzne, przy czym bez znaczenia jest wiek pracownika,
- co dwa lata dla wszystkich pracowników przeprowadzane są obligatoryjne badania lekarskie; dodatkowo, oprócz kompleksowych badań, kobiety po 50 roku życia korzystają z badania mammograficznego, a mężczyźni przechodzą specjalistyczne badania w celu wykrycia zachorowania na prostatę a także szczegółowe badania krwi, pod kątem najczęstszych chorób. We wrześniu, chętni pracownicy szczepieni są przeciwko grypie, co cieszy szczególnym zainteresowaniem osób starszych. Osoby pracujące przy komputerach dodatkowo badają wzrok,
- 15 minutowe przerwy w pracy, wliczane do czasu pracy na gimnastykę (3 zestawy ćwiczeń przy biurku); na terenie Ośrodka znajduje się dobrze wyposażona sala rekreacyjna oraz stół do ping ponga, z których po godzinach pracy mogą korzystać pracownicy i członkowie ich rodzin,
- dodatkowy dodatek stażowy, którego wysokość uzależniona jest od ilości przepracowanych lat,
- system korzystnie oprocentowanych pożyczek pracowniczych,
- dopłaty firmy do wypoczynku pracowników i ich rodzin,
- zapomogi, w przypadku długich chorób lub znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej,
- elastyczny czas pracy dla osób po 50 roku życia,
- pomoc w załatwieniu formalności związanych z przejściem na emeryturę.

### **Korzyści dla pracodawcy**

Podstawowa korzyść, to możliwość korzystania z wiedzy i doświadczeń starszych pracowników, którzy dzięki polityce firmy, nadal w niej pracują. Ta wiedza jest także przekazywana młodym pracownikom Ośrodka. Różnorodność wiekowa powoduje także tworzenie rodzinnej wręcz atmosfery w firmie. Powoduje to, że zespół Ośrodka jest zgrany, sprawny i efektywny.

### **Plany na przyszłość**

Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego – Regionalne Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego w Olsztynie zamierza kontynuować działania wspierające pracowników 50+ oraz rozwijać niektóre z nich, w szczególności te, które utrzymują kondycję fizyczną i psychiczną pracowników firmy. Ośrodek chce też poszerzyć ofertę szkoleń dla swoich pracowników wykorzystując w tym celu możliwości wsparcia w edukacji ze strony Europejskiego Funduszu Społecznego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## 1.29. ZEMAT, Polska – polityka kończenia zatrudnienia <sup>32</sup>

### Informacja na temat dokumentu:

- **Data utworzenia:** 2005-11-14
- **Wielkość organizacji:** średnia
- **Rodzaj działalności:** produkcja metalowych wyrobów gotowych, produkcja maszyn i urządzeń
- **Forma prawna:** przedsiębiorstwo prywatne
- **Dialog społeczny:** dialog nieformalny
- **Grupy docelowe:** specjaliści / menadżerowie, robotnicy wykwalifikowani, mężczyźni
- **Obszary zarządzania wiekiem:** polityka kończenia zatrudnienia
- **Grupa wiekowa:** starsi
- **Typ dialogu społecznego:** informowanie

### Podstawowe informacje o organizacji

Historia firmy ZEMAT Technology Group sięga roku 1957, kiedy to rozpoczął swoją działalność Zakład Maszyn Elektronicznych Zemat. Obecnie ZEMAT Technology Group jest polsko-amerykańską korporacją i jedynym producentem oraz dostawcą na rynek Polski i Europy Centralnej urządzeń wykorzystujących technologię wysokich częstotliwości w procesach zgrzewania polimerów, produkcji opakowań, generowania zimnej plazmy, nagrzewnictwa i suszenia przemysłowego, czy formowania drewna.

### Dobra praktyka

Realizacja zindywidualizowanych zamówień, pochodzących często od klientów o specyficznych potrzebach, wymagała od firmy dużej stabilności w dziedzinie kadr. Firma musiała podjąć odpowiednie działania w tym kierunku. Czynnikiem działającym na korzyść firmy okazali się wówczas doświadczeni pracownicy, z długoletnim stażem pracy w firmie, których wiedza i profesjonalizm okazały się gwarancją jakości i wiarygodności ZEMATu. Dlatego też firma postanowiła zainwestować w to, aby zatrzymać tych pracowników w swoich szeregach jak najdłużej, również po to, aby pełniąc rolę mentorów, przekazywali swoje doświadczenie nowoprzyjętej kadrze. Taka decyzja wynikała również z faktu, iż firma, w związku ze specyficzną sytuacją na rynku pracy, miała trudności z pozyskaniem młodych pracowników.

Doceniając umiejętności pracowników ZEMAT stara się utrzymywać z nimi dobre stosunki, a tym, którzy osiągają wiek emerytalny firma proponuje elastyczne godziny pracy. Taka

---

<sup>32</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>.





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



praktyka jest powiązana nie tylko z nowymi możliwościami finansowymi, ale jej celem jest też ukazanie korzyści, jakie pracownik wynosi z pracy w zgranym i zżyтым ze sobą zespole.

### **Korzyści dla pracodawcy**

Firma nie obawia się wahań związanych z koniunkturą: w razie mniejszej ilości zamówień godziny pracy dostosowywane są do potrzeb, a w razie nagłego wzrostu zamówień starsi pracownicy wspierają firmę.

### **Korzyści dla pracowników**

Starsi pracownicy, którzy stają się mentorami dla młodych, przekazując swoją wiedzę czują się docenieni, mają świadomość tego, iż ich długoletnie doświadczenie i siły włożone w pracę nie pójdą na marne.

## Bibliografia

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

Gardiner M. (2004), *Costs and Benefits of Workforce Diversity Policies to Companies*, Centre for Strategy and Evaluation Services, London.

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.